

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление качеством трудовой жизни персонала организации

УДК 005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Хмелевских Наталья Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.философ.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск 2018

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Юдахина О.Б.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3АЗБ1	Хмелевских Наталье Николаевне

Тема работы:

Управление качеством трудовой жизни персонала организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018г. № 2478/С
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Учебная литература и книги по делопроизводству.2. Статьи в газетах, журналах по делопроизводству3. Статьи в электронных ресурсах по делопроизводству4. Официальный сайт Управление образования администрации Тайгинского городского округа5. Данные, предоставленные Управлением образования администрации Тайгинского городского округа
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1. Теоретические основы делопроизводства2. Анализ системы делопроизводства Управления образования администрации Тайгинского городского округа3. Совершенствование системы документационного обеспечения

	Управления образования Тайгинского городского округа
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 1 – Характеристика высоко уровня качества трудовой жизни</p> <p>Рисунок 2 – Факторы оказывающие влияние на качество трудовой жизни</p> <p>Рисунок 3 – Основные направления разработки показателей качества трудовой жизни</p> <p>Рисунок 4 – Оценка качества трудовой жизни по направлениям оценки: значимость для работника, значимость для организации, значимость для общества в целом.</p> <p>Рисунок 5 – Направления и инструменты повышения качества трудовой жизни работников</p> <p>Рисунок 6- Направления деятельности Управления образования администрации ТГО</p> <p>Рисунок 7 – Организационная структура Управления образования администрации ТГО</p> <p>Рисунок 8 – Организационная структура Управления образования</p> <p>Рисунок 9 – Структура персонала по категориям</p> <p>Рисунок 10 -Изменение удельного веса по категориям сотрудников, относящихся к основному производственному персоналу.</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШИП	Старикова Екатерина Васильевна	к. философ.н.		12.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Хмелевских Наталья Николаевна		12.01.2018г.

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 20 рисунков, 13 таблиц, 55 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: качество трудовой жизни, демократизация труда, гуманизация труда, гибкость трудовой жизни, трудовой коллектив, кадровый состав, условия труда, карьера, социальные блага.

Объект исследования – система управления качеством трудовой жизни в Управлении образования администрации Тайгинского городского округа.

Целью исследования является оценка качества трудовой жизни и выработка рекомендаций по ее повышению в Управлении образования администрации Тайгинского городского округа.

В процессе исследования проводилось изучение содержания понятий «качество трудовой жизни» и показателей, характеризующих его; исследовались методы и инструменты, применяемые для повышения качества трудовой жизни; изучались особенности управления качеством трудовой жизни в бюджетных учреждениях; проводился анализ кадрового состава и показателей движения кадров; оценивалось качество трудовой жизни с позиции организации, работников, общества; в результате были выработаны рекомендации, направленные на повышение качества трудовой жизни и устранение выявленных проблем.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации были внедрены в практику Управления образования администрации ТГО.

Область применения: система кадрового менеджмента Управления образования администрации ТГО.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение рекомендуемых мероприятий качество трудовой жизни в исследуемой организации.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Качество трудовой жизни – уровень удовлетворения потребностей сотрудников за счет их деятельности в организации.

Условия труда – параметры, характеризующие конкретное рабочее место при выполнении в его рамках трудовых обязанностей.

Профессиональное заболевание – заболевание, которое вызывается вредными условиями труда.

Производственный травматизм – количество несчастных случаев и травм, которые были получены работниками при осуществлении трудовых обязанностей.

Гуманизация труда – система управления качеством трудовой жизни, которая обеспечивает гуманное отношение к работникам и создает для них приемлемые и удобные условия труда и состояние морально – психологического климата.

Демократизация труда – система управления качеством трудовой жизни, характеризующийся подходами к управлению трудовым коллективом.

Стиль управления – комплекс черт менеджера, проявляющийся в управлении подчиненными.

Гибкость трудовой жизни – возможность обеспечивать полностью подстройку под требования и желания работника, но при условии возможности со стороны организации и настоятельной необходимости со стороны работника возможно обеспечение и таких условий.

В данной бакалаврской работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Сокращения:

ТГО – Тайгинский городской округ.

АУП – Административно – управленческий персонал.

ТК РФ – Трудовой Кодекс Российской Федерации.

МБУ – Муниципальное бюджетное учреждение.

ИМЦ – Информационно – методический центр.

ФГОС – Федеральный государственный образовательный стандарт.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	10
1 Теоретические аспекты управления качеством трудовой жизни.....	14
1.1 Понятие качества трудовой жизни, ее характеристики и влияющие факторы	14
1.2 Показатели оценки качества трудовой жизни.....	22
1.3 Управление качеством трудовой жизни: методы, инструменты, условия	31
1.4 Особенности управления качеством трудовой жизни в бюджетных организациях.....	36
2 Анализ качества трудовой жизни в Управлении образования Администрации Тайгинского городского округа	40
2.1 Краткая характеристика учреждения	40
2.2 Характеристика организационной структуры управления и кадрового состава учреждения.....	43
2.3 Оценка качества трудовой жизни	57
3 Рекомендации по повышению качества трудовой жизни в Управлении образования Администрации ТГО	72
3.1 Направления реализации и общая характеристика мероприятий по повышению качества трудовой жизни.....	72
3.2 Эффективность рекомендуемых мероприятий	78
4 Социальная ответственность	82
4.1 Общая характеристика программ социальной ответственности в Управлении образования Администрации ТГО и затраты на их реализацию	82
4.2 Рекомендации по совершенствованию программ социальной ответственности.....	86
Заключение	88

Список использованных источников	90
Приложение А Анкета «Качество трудовой жизни».....	95
Приложение Б Штатное расписание	99

Введение

В современных условиях люди рассматривают трудовую сферу преимущественно как возможность обеспечения собственных потребностей и запросов за счет того, что результатом труда для работника является получение заработной платы. Многие люди принимают решения, связанные с выбором рабочих мест или переходом с одной работы на другую под воздействием именно размера заработной платы. При этом они могут не учитывать условий, которые способствуют той трудовой обстановке, в которой они оказываются при трудоустройстве. Организация обязана заботиться о своих работниках, так как именно люди рассматриваются как наиболее важный ресурс организации, но при этом зачастую работодатель рассматривает человека только как инструмент для заработка денег, не обеспечивая для него тех условий, которые будут способствовать повышению эффективности его работы. Таких примеров в современных условиях достаточно. Но при этом работодатели не учитывают того, что работник, которому обеспечен комфорт, повышает производительность труда, обеспечивает рост прибыли, способствует повышению качества производимой продукции, оказываемых услуг, т.е. повышает эффективность деятельности организации и все показатели ее финансово – хозяйственной деятельности.

Проводя на рабочем месте большую часть времени в течение дня человек нуждается в таких условиях, которые позволяют ему качественно выполнять работу, не отвлекаясь на посторонние вопросы. Поэтому качество трудовой жизни и ее повышение имеет огромное значение для организаций. Под качеством трудовой жизни понимается комплекс показателей, которые определяют условия труда с различных позиций: экономической, социальной, трудовой, духовной, личностной. Для того, чтобы повышать эффективность работы, руководству организации необходимо изучать

вопросы, связанные с показателями качества трудовой жизни работников, что позволяет принимать взвешенные решения.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена тем, что в современных условиях для работников характерна повышенная стрессовая обстановка, влияние негативных психофизиологических факторов, что не обеспечивает заданного уровня качества трудовой жизни. Для обеспечения благоприятного климата работникам в трудовых условиях необходимо систематически исследовать качество трудовой жизни коллектива, выбирая соответствующие пути ее повышения. Повышение качества трудовой жизни – это крупное направление, поэтому исследование и систематизация вопросов, которые дают характеристику этого явления,

Вопросы, связанные с управлением качеством трудовой жизни, широко освещены в учебной литературе по экономике, социологии, менеджменту, маркетингу, теории организации и пр. такими авторами, как Авдеев В.В., Атанасян Л.С., Архипова Н.И., Базаров Т.И., Бедяева Т.В., Блинов А.О., Валиева О.В., Ивановская Л.В., Кабанов А.Я., Кравченко К.А., Литвинцева Е.А., Лукичева Л.И., Макринова В.И., Одегов Ю.Г., Сурин А.В., Федорова Н.В., Якушева Н.М. и другими. Например, Одегов Ю.Г. в своих научных исследованиях много внимания уделял вопросам повышения качества трудовой жизни, определяя данный показатель как наиболее важный для деятельности организаций. В работах Ивановской Л.В. рассматриваются актуальные вопросы функционирования организаций с учетом современных факторов, которые оказывают как позитивное, так и негативное влияние на качество трудовой жизни. Валиева О.В. изучала комплекс факторов, влияющих на формирование здорового морально – психологического климата в трудовых коллективах.

Целью исследования является оценка качества трудовой жизни и выработка рекомендаций по ее повышению в Управлении образования Администрации Тайгинского городского округа.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления качеством трудовой жизни;
2. Рассмотреть качественные и количественные показатели, характеризующие состояние качества трудовой жизни;
3. Изучить содержание направлений и методов системы управления качеством трудовой жизни;
4. Исследовать особенности системы управления качеством трудовой жизни в бюджетных организациях;
5. Изучить параметры, характеризующие состояние качества трудовой жизни в исследуемой организации;
6. Разработать рекомендации для повышения качества трудовой жизни в Управлении образования Администрации Тайгинского городского округа.

Объект исследования – система управления качеством трудовой жизни в Управлении образования Администрации Тайгинского городского округа.

Предмет исследования – процесс повышения качества трудовой жизни.

Практическая значимость проведенного исследования определена тем, что внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение уровня производительности труда; повысит нематериальную мотивацию работников.

Структурно работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических основ управления качеством трудовой жизни. В ней рассматривается понятие качества трудовой жизни; изучается система показателей, характеризующих текущее состояние качества трудовой жизни; описываются методы и инструменты системы управления качеством трудовой жизни;

рассматриваются особенности качества трудовой жизни в бюджетных организациях.

Второй раздел содержит результаты анализа кадрового состава, системы управления качеством трудовой жизни, процесс проведения социологического исследования по оценке качества трудовой жизни с позиции работников, количественные показатели, позволяющие оценить качество трудовой жизни, результаты оценки качества трудовой жизни в исследуемой организации.

Третий раздел содержит рекомендации по совершенствованию системы управления качеством трудовой жизни. Для выработки рекомендаций используются методы, позволяющие обеспечивать основные условия повышения качества трудовой жизни: гуманизацию труда, демократизацию труда и обеспечение гибкости трудовой жизни. Рассмотрен социальный эффект рекомендуемых мероприятий.

Четвертый раздел посвящен рассмотрению вопросов социальной ответственности исследуемой организации. Выделены прямые и косвенные стейкхолдеры учреждения, рассмотрен комплекс программ КСО, оценены затраты на их реализацию.

1 Теоретические аспекты управления качеством трудовой жизни

1.1 Понятие качества трудовой жизни, ее характеристики и влияющие факторы

Для эффективной работы человеку нужна комфортная обстановка, которая позволяет выполнять трудовые обязанности в стабильном морально – психологическом климате, не отвлекаясь на внешние раздражающие факторы, которые оказывают негативное влияние на деятельность коллектива в целом и каждого отдельного сотрудника. Поэтому для современных условий важно понятие качества трудовой жизни. Впервые об этой концепции заговорили за рубежом в 70 – х гг. XX века [7, с.193]. В рамках концепции определялось, что на рабочем месте должны быть созданы условия, которые позволяют максимально эффективно использовать трудовой потенциал сотрудника и формировать показатели, которые дают для этого количественную оценку.

Качество трудовой жизни – это один из наиболее актуальных вопросов менеджмента, которые решают современные организации. В научной литературе приводится достаточно большое количество трактовок данного определения, при этом могут быть задействованы и аналогичные термины: демократизация рабочего места (определения шведских ученых в сфере менеджмента), качество профессиональной жизни (определение японских ученых в сфере управления), улучшение условий труда (определение французских ученых в сфере управления) и т.д. Конкретно термин качества трудовой жизни определил А.Робинсон на международной конференции МОТ в 1972 году [14, с.155]. Данный автор определил, что качество трудовой жизни представляет собой деятельность фирмы, которая позволяет удовлетворять потребности сотрудников за счет применения определенных механизмов, позволяющих получать им доступ к системе управления, оказывающей влияние на жизнь на рабочем месте.

Среди ученых в России первым автором, определившим данный термин, стал Н.А.Горелов, который в середине 80 – х г.г. XX века указал на то, что под качеством трудовой жизни должна пониматься деятельность сотрудника, которая соответствует нормам трудового законодательства, и нормам иных нормативно – правовых актов, что позволяет сотрудникам реализовать творческие способности, активно применять их в рамках трудовой деятельности, принимать участие в управлении. Важными элементами качества трудовой жизни являются безопасные условия труда, благоприятная атмосфера на рабочем месте, обеспечение оптимальных режимов труда и отдыха [12, с.108].

Авторы П.В.Журавлев и С.А.Карташов определяют качество трудовой жизни как уровень удовлетворенности потребностей работника в рамках организации за счет ее деятельности [6, с.71].

В.М.Маслова рассматривает качество трудовой жизни как оценку социально – духовных отношений, формируемых в трудовом коллективе [8, с.92].

В.И.Янковская указывает на то, что качество трудовой жизни представляет комплекс факторов, которые отражают жизнедеятельность субъекта, т.е. конкретного человека как работника, в трудовой сфере [10, с.183].

Для современных условий используется определение, данное ученым в сфере менеджмента А.П.Егоршиным, который понимает под качеством трудовой жизни уровень удовлетворения потребностей сотрудников за счет их деятельности в организации [15, с.122]. Данный автор объединяет в своей формулировке материальный, социальный и духовный факторы, имеющие определенный уровень при работе в том или ином трудовом коллективе. В связи с этим качество трудовой жизни может быть определено как интегральное понятие.

Во всех определениях присутствует общая черта: качество трудовой жизни ориентировано на социально – экономическую и духовную модель

обеспечения условий жизнедеятельности человека через деятельность определенной организации, что имеет выход в жизнедеятельность того же самого человека окружающую, то есть находящуюся за пределами организации.

В рамках выпускной работы под качеством трудовой жизни будет пониматься комплекс показателей, которые определяют условия труда с различных позиций: экономической, социальной, трудовой, духовной, личностной.

Качество трудовой жизни позволяет обеспечивать эффективную работу человека в рамках организации, поэтому поиск и реализация в практической деятельности программ и методов, которые позволяют повышать качество трудовой жизни – это один из наиболее важных вопросов, которые возникают в сфере управления персоналом. С организационной точки зрения качество трудовой жизни представляет собой объединение организационных условий и практических методов работы, в рамках которых достигается создание удовлетворительного рабочего места, выполнение трудовых обязанностей на котором способствует повышению производительности и обеспечению качества выполняется трудовых функций. С данной позиции человек – сотрудник рассматривается как человек, личность, которая имеет творческий потенциал, определенные желания, стремления, ограничения, поэтому окружающая на рабочем месте среда должна учитывать эти факторы, что позволяет творческому и профессиональному потенциалу человека раскрываться в наибольшей степени. Чем лучше работает человек – тем больший выигрыш получает организация.

Концепция, которая рассматривает качество трудовой жизни, определяет, что для любой организации важна ориентация на личностные особенности сотрудников, поэтому необходимо реализовать мероприятия, позволяющие создавать удовлетворительные условия труда, препятствовать отчуждению труда, формировать целостность культуры и труда, возвышать

человека, рассматривая его как творческую, интеллектуальную личность, имеющую собственные желания и стремления. В связи с этим, для реализации желаний и стремлений, необходимо создавать условия, которые способствуют реализации личности. А данные условия достаточно обширны, они учитывают культурные, национальные, нравственные, бытовые и прочие условия.

В основе концепции лежат следующие положения [27, с.130]:

1) Мотиватором труда является прежде всего удовлетворенность от того, что человек выполняет на рабочем месте. Анализируя различные теории мотивации, можно отметить теорию Абрахама Маслоу, который выделяет такие уровни, как самореализация и самовыражение. Человек склонен к тому, чтобы проявлять себя в окружающем пространстве как ценная личность, поэтому необходимо ориентироваться на приоритет моральных форм принуждения и стимулирования, а не материальных.

2) Полная самореализация, самовыражение обеспечиваются только в том случае, если на рабочем месте присутствует обстановка трудовой демократии.

Качество трудовой жизни, рассматриваемое как отдельный аспект трудовой жизни работника и условий в рамках организации, должно иметь определенные характеристики, которые можно рассматривать как с количественной, так и с качественной позиций.

Качественные характеристики, отражающие высокие параметры обеспечения трудовой жизни в коллективе в рамках организации, представлены на рисунке 1. При этом необходимо учитывать, что данные характеристики в данном случае являются абстрактными: не относясь ни к одной организации, они в то же время должны быть целями для каждой из них.

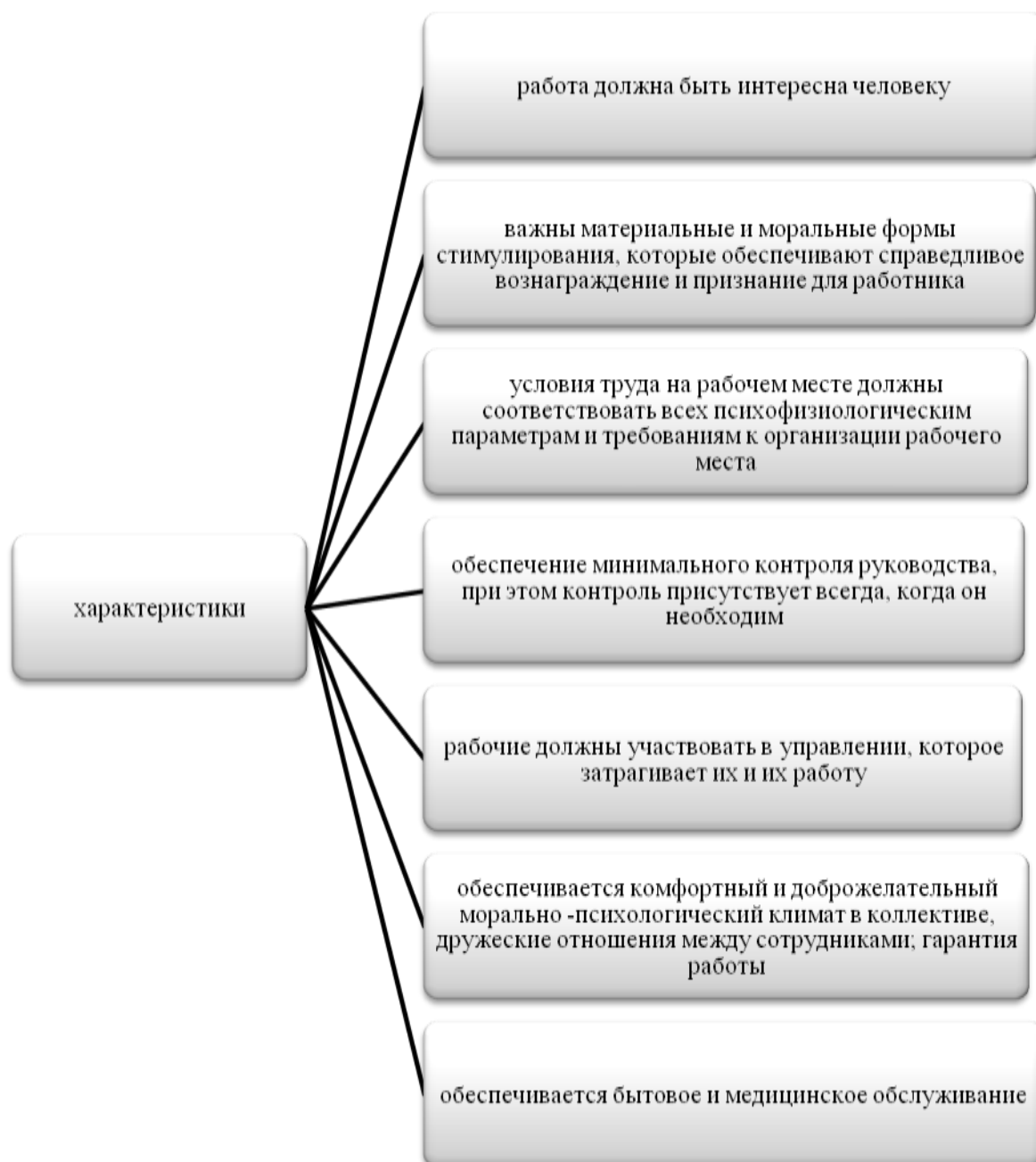


Рисунок 1 – Характеристики высокого уровня качества трудовой жизни

Как показывает рисунок 1, характеристики достаточно обширны. Каждая из данных характеристик может быть определена не только на основании конкретных условий работы с качественной позиции, но имеет и количественное измерение, что позволяет проследить и динамику изменения тех или иных показателей.

Развитие общества всегда способствует и развитию понятий в различных сферах. Не исключением является и понятие качество трудовой жизни.

Процесс развития понятия продолжается и в настоящее время, динамично изменяя и расширяя данное понятие.

Понятие качества трудовой жизни активно используется и в практических сферах деятельности, и в теоретических научных направлениях, обеспечивая получение и описание характеристик социально – экономических процессов.

Если существует определенная система, которая рассматривается как динамическая – а в данном случае это именно так, то должны присутствовать и факторы, которые способны оказывать влияние на изменение.

Факторы, оказывающие влияние на изменение и характеристики качества трудовой жизни, представлены на рисунке 2.

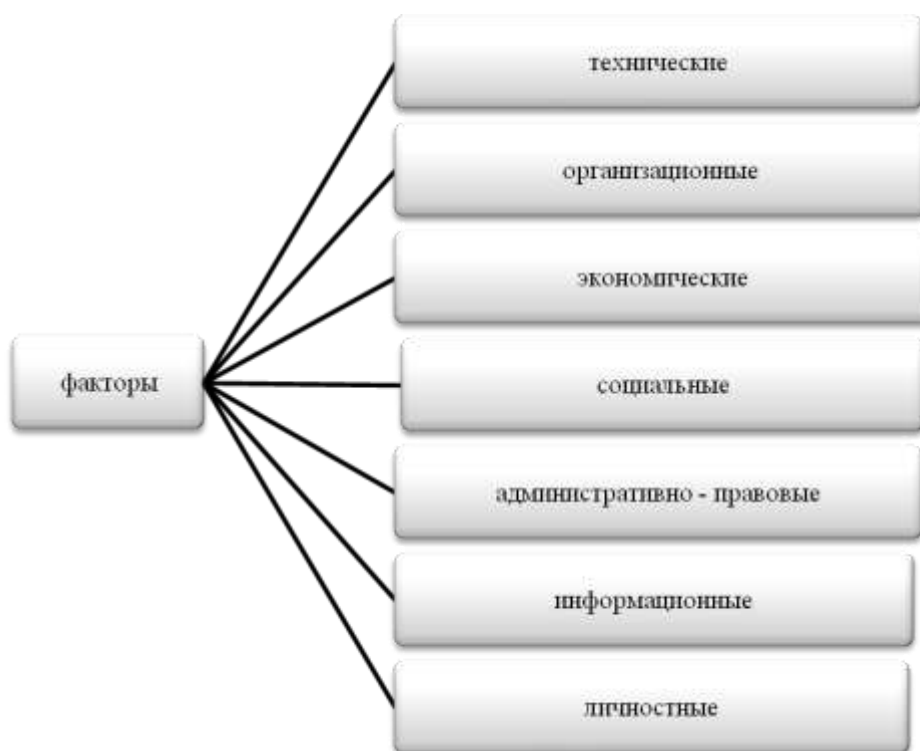


Рисунок 2 – Факторы, оказывающие влияние на качество трудовой жизни

Как показывает рисунок 2, на качество трудовой жизни оказывает влияние достаточно большое количество факторов, которые по смысловому содержанию объединены в крупные группы [23, с.81].

В группе технических факторов выделяют материально – техническую базу и уровень внедрения в производство и применение инноваций [20, с.56]. В современных условиях практически любой работник в качестве средств труда использует различные механизмы, компьютерную технику, автоматы и инструменты, которые в сочетании с человеческим трудом позволяют обеспечить качество результата труда. Все средства труда постоянно совершенствуются, не оставаясь на месте, что обеспечивает научно - технический прогресс, в современном мире выходящий на первый план. Если человек не обеспечен новым, современным оборудованием, если он использует средства труда двадцатилетней давности, то это не может способствовать качеству результата работы, не соответствует его представлениям о том, каков трудовой процесс и насколько он как работник соответствует представлениям руководства о развитии производства и процессов, протекающих на нем.

К организационным факторам относят формы организации труда; контроль качества труда; регламентацию прав, обязанностей, ответственности работника; режим рабочего времени и многое другое. Любой человек, присутствуя на рабочем месте, включается в организованную систему, которая подразумевает четкое действие в рамках производства и выполнение всех трудовых обязанностей для получения результата [14, с.78]. Если этот процесс нарушается, то получение необходимого результата становится невозможным. Рассматривая в качестве примера в данной группе факторов режим труда и отдыха, можно определить, что нарушение режимов работы, которое допускается во многих организациях в связи с производственной необходимостью, приводит к возрастающему давлению на работника, усталости и не способствует его развитию и качественному выполнению трудовых обязанностей.

Любой человек стремится к признанию, находясь на рабочем месте. Когда он выполняет трудовые обязанности, по умолчанию он рассматривает себя как профессионала, который способен занимать данное рабочее место и трудиться на нем лучше, чем остальные. Для того, чтобы обеспечивать эффективную работу, необходимо различные формы стимулирования, которые объединяются в параметрами мотивации. Мотивация – это внутреннее стремление человека получить что – либо, обеспечить для себя признание, получая те или иные знаки внимания от организации [31, с.140]. Стимулирование – это обратная сторона воздействия на личность и желания работника, которое обеспечивается со стороны организации. Стимулирование реализуется в двух формах – материальной и нематериальной, но в обеих формах она должна оказывать влияние на человека для того, чтобы он стремился к получению результата за счет того, что при достижении этого результата он получает желаемое [22, с.201]. Поэтому выделяют и экономические факторы формирования качества трудовой жизни, к которым относят оплату труда, уровень заработной платы и пр. (формы материального стимулирования), поощрения в виде грамот, ценных подарков, подготовка и переподготовка и пр. (формы нематериального стимулирования).

Человек проводит на рабочем месте большую часть времени в течение дня, поэтому важным фактором являются социальные условия, которые представлены социальной инфраструктурой: системой медицинского обслуживания, бытовыми условиями, предоставлением жилья (в ряде случаев) и пр.

Административно – правовые факторы представлены системой трудового законодательства, нормативами и правилами, нормативно – правовыми актами, реализуемыми в сфере трудовой деятельности.

Информация в современном мире также имеет огромное значение, поэтому доступ к информации и предоставление информации об инновационных методах и приемах труда, способах их применения в

трудовой сфере также рассматривается как один из основных факторов качества трудовой жизни.

Итоговым, но не менее значимым фактором, является группа личностных факторов. Каждый человек уникален и по своим личностным, и психологическим, и профессиональным характеристикам, поэтому необходимо ориентироваться и на группу личностных факторов, среди которых можно выделить уровень профессиональной компетентности, отношение к труду и уровню ответственности, мотивацию, самоконтроль и самоменеджмент, степень работоспособности и другие направления.

1.2 Показатели оценки качества трудовой жизни

Качество трудовой жизни – это понятие, которое должно иметь определенные показатели, которые позволяют оценить степень удовлетворенности работников условиями труда с позиции всех аспектов, которые были рассмотрены в п.1.1. Показатели качества – это перечень показателей, который во многом определяется спецификой организации. Общие направления, которые позволяют выделять характеристики для оценки качества трудовой жизни, представлены на рисунке 3 [26, с.155].

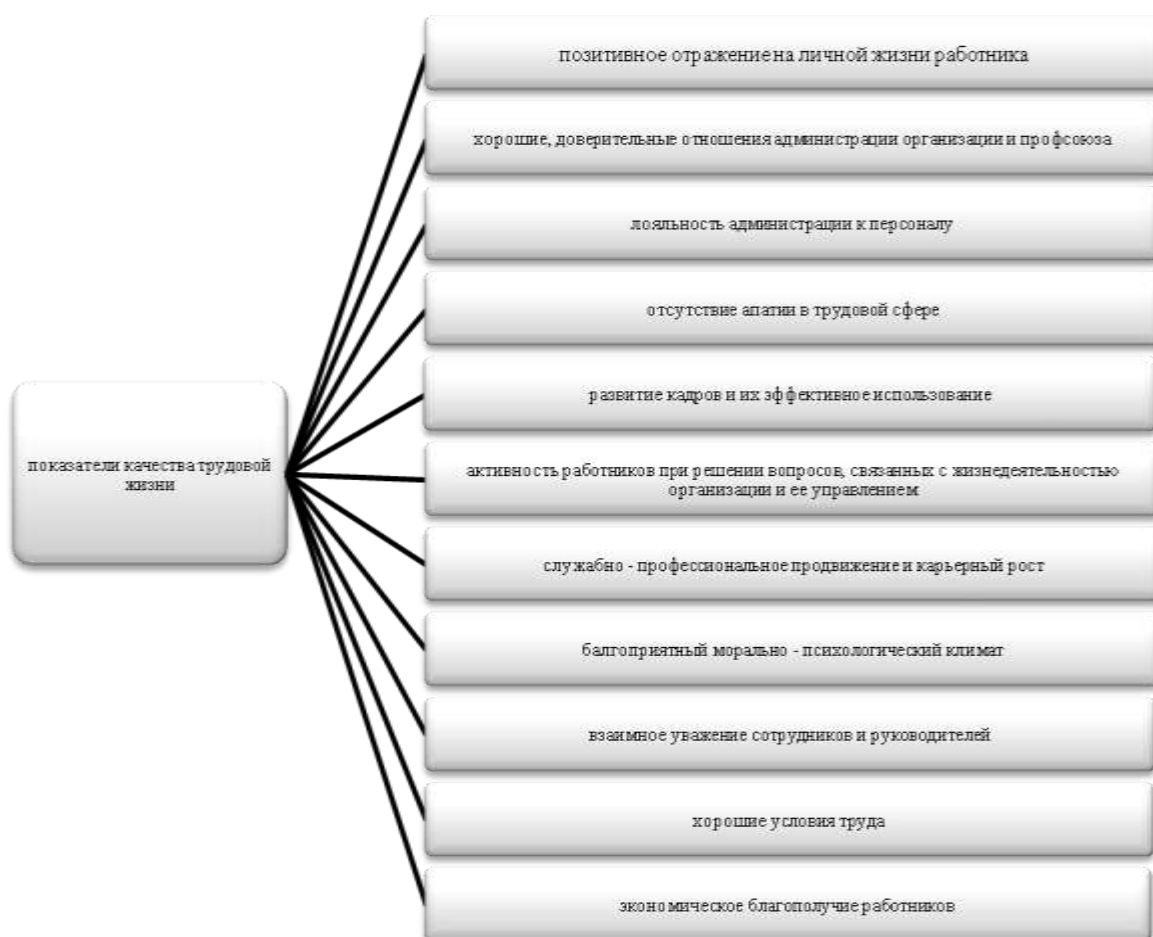


Рисунок 3 – Основные направления разработки показателей качества трудовой жизни

Все направления объединяют различные по характеристикам показатели, имеющие в свою очередь различную природу и, соответственно, методику оценки и степень воздействия на личность. В теоретических источниках указывается на то, что показатели качества должны группироваться по подсистемам работы в сфере управления с персоналом, что является обоснованным [28, с.152]. Любая жизнедеятельность – это множество направлений, обладающих уникальными характеристиками; они способны оказывать различное влияние на личность человека, при этом без возможности применения единообразных инструментов, обеспечивающих воздействие. Поэтому все сгруппированные показатели позволяют рассматривать и анализировать различные направления, выделяемые в

трудоу жизни. В итоге это способствует развитию организации и ее совершенствованию.

Группировку можно проводить не только по сторонам, которые присутствуют в трудовой сфере. Можно также использовать и подходы, в основе которых лежат признаки того, для кого имеет значение то или иное направление качества трудовой жизни для работника, организации и в целом общества [20, с.147]. Данная группировка приведена на рисунке 4.

Такие направления не являются исчерпывающимися, их перечень может быть расширен или изменен в зависимости от того, какова деятельность организации, какой социальный слой является основной категорией работников, каковы цели организации, что она стремится достичь в итоге своей деятельности, какой формой собственности она характеризуется и многое другое.

Можно увидеть, что направления оценки и выделения показателей качества трудовой жизни, отраженные на рисунках 3 и 4, во многом перекликаются между собой, что позволяет определить выделение единого подхода к оценке и выбор конкретных критериев, позволяющих оценить эффективность трудовой жизни и ее качество с количественной и качественной позиции.



Рисунок 4 – Оценка качества трудовой жизни по направлениям оценки: значимость для работника, значимость для организации, значимость для общества в целом

Далее рассмотрим общие направления оценки качества трудовой жизни. Как уже было указано, оценку качества трудовой жизни можно проводить с использованием системы количественных и качественных показателей [33, с.151].

Качественные показатели характеризуют уровень воздействия на личность человека, поэтому в большей степени затрагивают психологические и личностные основы, которые влияют на функционирование сотрудника в сфере труда. Данные показатели имеют разную природу, они имеют различную стоимость, для их оценки применяются различные критерии. Поэтому для определения качественных показателей важно использовать подходы, которые позволяют учитывать все аспекты, имеющие значение в трудовой сфере.

Для определения качественных характеристик необходимо ориентироваться на то, что основными аспектами, определяющими поведение человека в социальной среде, являются следующие утверждения [18, с.43]:

1) Человек работает для того, чтобы обеспечить для себя денежный доход, размер которого определяет уровень благосостояния, при этом такая трудовая деятельность осуществляется в рамках общественных отношений.

2) Размер материальных благ, являющийся следствием труда, позволяет обеспечивать удовлетворение потребностей работника и членов его семьи .

3) Трудовая деятельность во многом определяет социальное и культурное развитие и воспроизводство человеческого потенциала.

4) Развитие личности способствует формированию общественного производства и в целом духовному развитию общества.

В научных источниках приводятся различные оценки, которые позволяют измерять показатели качества трудовой жизни. Остановимся на структуре показателей качества, которые были предложены А.П.Егоршиным, который выделил следующие группы показателей для оценки [28, с. 106]:

- 1) Трудовой коллектив,
- 2) Уровень заработной платы,
- 3) Рабочее место,
- 4) Система управления,
- 5) Карьерный рост,
- 6) Социальные гарантии,
- 7) Социальные блага.

Система оценки, предложенная А.П.Егоршиным, достаточно проста и понятна. Она представляет собой экспертную оценку, которую проводят в организации в форме социологического опроса при помощи анкет. При этом, при условии большого количества работников организации, можно проводить данную оценку в разрезе социальных слоев, групп, подразделений

и пр. в зависимости от того, какую цель преследует данная оценка. Важным элементом является то, что подобная методика ориентирована на локальные особенности функционирования организации. Для получения достоверного результата важно, чтобы в процессе социологического опроса принимало участие не менее 2/3 работников организации.

Анкета представляет собой блоки вопросов, сгруппированных по вышеуказанным направлениям. Каждый вопрос (утверждение) оценивается респондентом по 10 – балльной шкале, что позволяет варьировать результаты оценки и получать более точные результаты. По каждому направлению выводится итоговая сумма баллов, которая позволяет оценить степень удовлетворенности качеством трудовой жизни в данном направлении. Кроме этого, выводится итоговая сумма баллов, которая позволяет получить обобщенное представление о качестве трудовой жизни с позиции отдельного работника.

Так как в опросе должно принимать участие достаточно большое количество человек, то, соответственно, выводятся и средние баллы на основании средней арифметической, что позволяет увидеть полную оценку в рамках организации в целом.

Оценка может иметь следующие результаты: неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично.

Данная методика обладает неоспоримым преимуществом: она проста в использовании, доступна для осуществления, не имеет ограничений, содержит большое количество критериев для оценки, для респондентов – широкую линейку вариантов ответов, что позволяет увидеть наиболее сложные, «провальные» характеристики трудовой жизни. При этом результат оценивания конкретен, имеет четкую оценку. По результатам оценки вырабатываются мероприятия, позволяющие повышать качество, а направления оценки выбираются по направлениям, которые имеют меньшее количество не только итоговых баллов (по направлениям оценки), но и наименьшую балльную оценку от респондента.

Анкета А.П.Егоршина для оценки качества трудовой жизни приведена в приложении А.

Изучение только качественных показателей не позволяет увидеть полную картину, которая происходит в организации. Количественные методы оценки позволяют получить конкретные измеренные данные, оцениваемые либо в определенный период времени, либо в динамике, негативные изменения в которой позволяют увидеть сложности и проблемы, возникающие в данной сфере.

В группе количественных показателей выделяют: общеэкономические показатели; показатели кадрового состава; показатели – характеристики условий труда; показатели – характеристики фонда потребления и фонда оплаты труда; характеристики социальной поддержки персонала [26, с.138].

В группу общеэкономических показателей включают объем производства, производительность труда, численность работников организации, показатели прибыли, себестоимость продукции, использование основных фондов. Источниками данных являются отчеты бухгалтерии и экономического отдела.

Производительность труда рассчитывается в соответствии с формулой 1.

$$П_{тр} = \frac{В}{Ч_{сп}} \quad (1)$$

Где $П_{тр}$ – производительность труда, тыс.руб./чел.;

$В$ – выручка, тыс.руб.;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность работников, чел.

Прибыль рассчитывается в соответствии с формулой 2.

$$П = В - с \quad (2)$$

Где $П$ – прибыль, тыс.руб.;

С – себестоимость, тыс.руб.

Использование основных фондов представлено показателями фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности. Рассмотрим формулу показателя фондовооруженности (формула 3). Фондовооруженность характеризует степень оснащенности труда работников.

$$\Phi_{\text{В}} = \frac{O\Phi_{\text{ср}}}{Ч_{\text{сп}}} \quad (3)$$

Где $\Phi_{\text{В}}$ – фондовооруженность, тыс.руб./чел.

Расчет данных показателей позволяет увидеть, как изменяются показатели деятельности организации в целом, при этом изменение этих показателей напрямую зависит от качества работы людей, которое, в свою очередь, является следствием качества трудовой жизни. В таблице 1 представлены характеристики изменения общеэкономических показателей.

Таблица 1 – Характеристики изменения общих экономических показателей

Показатель	Изменение ↓↑	Характеристика
1	2	3
Объем производства	↑	Показывает больший выпуск продукции, то есть люди работают в большей отдачей, условия труда и сопутствующие им условия являются удовлетворительными
Производительность труда	↑	Показывает увеличение объема производимой продукции на 1 чел., что влечет за собой и увеличение объемов производства; характеризует создание условий, которые способствуют повышению
Численность работников организации	Оптимальная	Отражает качественное кадровое планирование, позволяющее удовлетворять потребности организации в работниках, а также уровень удовлетворенности работников в сфере материального стимулирования
Прибыль	↑	Предприятие работает более эффективно, что отражает эффективность работы сотрудников, что является в том числе и следствием создания условий, способствующих повышению
Фондовооруженность	↑	Для работников создаются необходимые условия в технической сфере

Важным параметром являются показатели, которые характеризуют условия труда. К данным параметрам относят численность работников,

занятых тяжелым физическим трудом, на работах, которые не отвечают санитарно – гигиеническим нормам, работающие на оборудовании, которое не отвечает требованиям безопасности; коэффициент производственного травматизма; число работников, которые страдают профессиональными заболеваниями; динамика профессиональной заболеваемости; компенсации за работу в неблагоприятных условиях труда; расходы на мероприятия, связанные с охраной труда. Для некоторых работ характерны неблагоприятные условия труда, которые, несомненно, сказываются на качестве трудовой жизни, поэтому характеристика данных показателей является одним из наиболее важных факторов. Характерны данные показатели в основном для производственной деятельности.

Профессиональное заболевание – это заболевание, которое вызывается вредными условиями труда [28, с.155]. Соответственно, уровень заболеваний, повышение данного уровня в динамике свидетельствует о низком качестве трудовой жизни.

Производственный травматизм – это количество несчастных случаев и травм, которые были получены работниками при осуществлении трудовых обязанностей [38, с.56]. Свидетельствует о том, что в организации недостаточный уровень охраны труда, нарушаются правила техники безопасности, что, соответственно, негативно сказывается и на качестве трудовой жизни.

Обеспечение условий труда, которые способствуют повышению безопасности труда, соблюдению правил техники безопасности, охране труда, может быть охарактеризовано с помощью размера финансовых затрат, которые организация тратит на мероприятия в сфере охраны труда. Это свидетельствует о том, что предприятие в полной мере заботится о своих сотрудниках, создавая для них защищенную, обеспеченную атмосферу для выполнения трудовых обязанностей.

К показателям, которые характеризуют фонды потребления и оплаты труда, относят показатели удельного веса тарифа к фонде заработной платы и

показатели дифференциации заработной платы, а также уровень и динамика среднемесячной заработной платы по отдельным категориям работников и в целом по организации. При этом заработная плата, рассматриваемая как основная форма материального стимулирования, напрямую оказывает влияние на качество трудовой жизни, обеспечивая материальную удовлетворенность работников и их благосостояние, которое может рассматриваться как следствие трудовой деятельности.

Каждая организация, заботясь о собственных сотрудниках, предоставляет социальную поддержку, что сказывается на отношении работников к работодателю. При этом учитывается распределение средств по различным направлениям материальной помощи, например: льготы по оплате коммунальных услуг, надбавки к пенсиям, содержание детей в детских садах и пр.

1.3 Управление качеством трудовой жизни: методы, инструменты, условия

Определение параметров, используемых для характеристики состояния трудовой жизни в организации на конкретный момент времени, позволяет увидеть основные проблемные зоны, которые необходимо подвергать воздействию. Целью организации в этом направлении системы управления персоналом является повышение качества трудовой жизни, что позволяет получать отдачу и для организации, так как человек трудится в таком случае на рабочем месте более эффективно [40, с.71].

Так как качество трудовой жизни – это система, которая включает несколько направлений, то, соответственно, для изменения параметров необходимо оказывать воздействие на факторы, которые определяют форму качества трудовой жизни в конкретной организации с учетом ее специфики. Главной задачей, которая решается при повышении уровня качества трудовой жизни, является создание условий труда, которые позволяют

работникам реализовывать творческие способности в полной мере. При этом большее внимание со стороны организации должно уделяться не материальным составляющим, а моральным инициативам. Работник должен быть истинным приверженцем организации, а добиться этого только за счет повышения материальной заинтересованности невозможно. Люди, работающие в организации, должны получать возможности для того, чтобы удовлетворять личные нужды, а организация – повышать эффективность деятельности.

Управление качеством трудовой жизни – это часть системы управления персоналом и организацией. Поэтому необходимо учитывать и человеческий фактор, который представлен особенностями людей, которые являются сотрудниками организации [11, с.174]:

Индивидуальность. Каждый человек индивидуален, он обладает определенным комплексом способностей, интеллектом, личными качествами, уровнем образования и прочими характеристиками. Поэтому то, что организация может предлагать одному человеку, может быть неприемлемо для другого. В то же время ориентироваться на каждого работника при принятии решений нецелесообразно. Люди, которые работают в организации, обладают усредненными характеристиками, которые позволяют выбирать наиболее эффективные инструменты, которые позволяют создавать для них соответствующие условия труда.

Установки. Человек работает, ориентируясь на какие – либо причины в своем профессиональном и трудовом поведении. Такие причины находят выражение в формах проявления: поведения в различных трудовых ситуациях. Поэтому изучение установок также является немаловажным фактором для выбора инструментов управления. Поведение работника в первую очередь определяется его личностными характеристиками, и только потом определенными стандартами, которые приняты в организации. Поэтому необходимо учитывать и личностные особенности.

Ориентация. Люди имеют различные подходы к труду. Кто – то относится к трудовой сфере только в рамках трудовых обязанностей, «не боля» за общее дело душой. Это означает, что человек в большей степени имеет материальную заинтересованность, он не прикладывает максимального количества усилий для того, чтобы повышать эффективность деятельности организации. Поэтому создание условий, которые повышают заинтересованность работников в труде, обеспечивает качество трудовой жизни, и наоборот.

Люди работают, выполняя определенные социальные роли, которые предполагают формат поведения в рамках трудового коллектива. Это ярко проявляется на уровнях управления, когда руководитель выбирает определенный стиль управления, в результате чего он воздействует на морально – психологический климат в коллективе. Поэтому изучение форм поведения работников, а в особенности административно – управленческого персонала, позволяет формировать наиболее благоприятную атмосферу для того, чтобы люди более комфортно чувствовали себя в рабочей обстановке.

Косвенными признаками, которые характеризуют уровень качества трудовой жизни и могут быть измерены количественными параметрами, являются текучесть кадров, производительность труда, количество прогулов и опозданий, точность и своевременность в выполнении работы и т.д.

В целом для повышения качества трудовой жизни могут быть выделены три направления: гуманизация труда, повышение гибкости трудовой жизни и ее демократизация, в рамках которых используются различные инструменты, комплекс которых представлен на рисунке 5 [20, с.114].

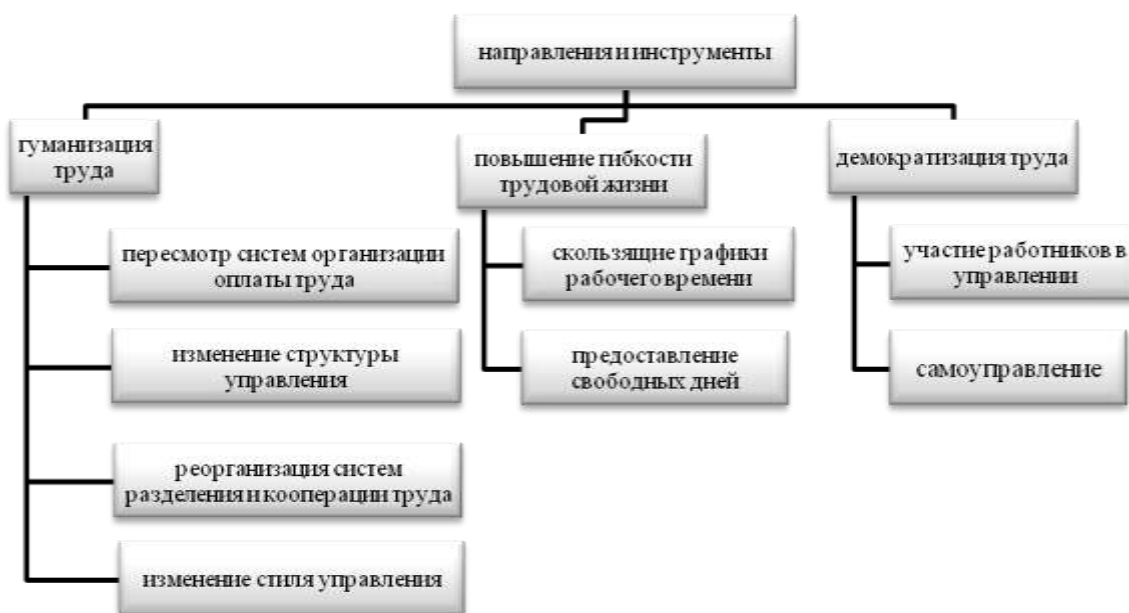


Рисунок 5 – Направления и инструменты повышения качества трудовой жизни работников

Гуманизация труда позволяет обеспечивать более гуманное отношение к работникам, обеспечивать для них более приемлемые и удобные условия труда и состояние морально – психологического климата, в связи с чем работники более комфортно чувствуют себя в рабочей обстановке, начинают ценить свое место работы [28, с.134].

Трудовая жизнь – это определенный график, которому подчиняется человек в течение длительного периода своей жизни [31, с.145]. Гибкость трудовой жизни не должна обеспечивать полностью подстройку под требования и желания работника, но при условии возможности со стороны организации и настоятельной необходимости со стороны работника возможно обеспечение и таких условий.

Трудовая жизнь должна быть демократична, как и общество в целом. Работник не должен рассматриваться как конечный исполнитель, не имеющий права голоса, поэтому важно привлекать его к системе управления и самоуправления. В рамках этого необходимо учитывать и стиль управления организацией, так как именно он во многом определяет качество трудовой жизни и обеспечивает принятие решений в ее рамках.

Для любой организации характерен определенный стиль управления, под которым понимается комплекс черт менеджера, проявляющийся в управлении подчиненными. То есть стиль подразумевает не просто определенное поведение в различных ситуациях, а поведение устойчивое, обладающие характерными чертами. Он проявляется во всех ситуациях. Именно стиль руководства во многом формирует морально – психологический климат в коллективе, который способствует созданию благоприятной рабочей обстановки. Стиль управления оказывает прямое влияние на эффективность управления организацией. Руководитель – это ведущее лицо, которое определяет работу всего трудового коллектива и ее эффективность. Именно уровень руководства оказывает влияние на работников, обеспечивая их мотивацию для достижения целей организации. Стили управления часто рассматривают в рамках теорий лидерства, так как эти понятия являются взаимозависимыми.

Одна из теорий (К.Левин, разработана в 1938 году) предлагает три стиля управления, которые являются основными и в настоящее время [17, с.56].

Авторитарный стиль – это стиль, основными чертами которого являются высокая требовательность руководства, дополняемая жестокостью, единоначалием. В ней огромное значение придается власти, контролю, дисциплине. Отсутствует ориентация на социально – психологические факторы.

Демократический стиль характеризуется коллегиальностью, доверием руководства по отношению к подчиненным, поощрение инициативы и творчества, сознательность и др. Важным инструментом для достижения целей являются поощрение.

Либеральный стиль характеризуется низким уровнем требовательности, отсутствием дисциплины, требовательности. Руководитель в таком стиле пассивен и не обладает контролем над подчиненными, которые приобретают большую свободу действий.

Анализ стиля управления в организации в рамках направления демократизации труда позволяет способствовать созданию условий, которые могут улучшать качество трудовой жизни в рассматриваемом направлении.

Система управления качеством трудовой жизни во многом определена спецификой самой организации, поэтому в рамках выделенных направлений (гуманизация, демократизация, повышение гибкости) возможен выбор инструментов, которые будут наиболее эффективны в конкретных производственных и организационных условиях.

1.4 Особенности управления качеством трудовой жизни в бюджетных организациях

Рассматривая систему управления качеством трудовой жизни как элемент системы управления персоналом, необходимо рассмотреть особенности управления в бюджетных организациях.

Для любой организации система управления персоналом представляет собой основу для реализации управленческих решений. Современные предприятия реализуют эффективную работу кадровых служб, что значительно повышает эффективность работы организации в целом. В тоже время бюджетные организации обладают рядом особенностей в данном управлении.

В бюджетной организации в большинстве случаев действуют не отделы по управлению персоналом, а отделы кадров, основной целью деятельности которых является преимущественно документирование трудовых отношений между работодателем и работником. Кроме этого, функции кадровых работников могут выполнять сотрудники по принципу совмещения обязанностей. В связи с этим нельзя говорить о том, что для бюджетных организаций реализуется полный спектр функций, которые выделяются в сфере управления персоналом. В бюджетной сфере

достаточно низкий уровень оплаты труда, что влияет и на уровень конкурентоспособности на рынке труда.

Бюджетные учреждения часто сравнивают с кузницей кадров, которые после получения практического опыта переходят работать на высокооплачиваемые должности в коммерческие структуры. Основным костяком персонала – это люди либо совсем молодые, либо старшей возрастной категории (в возрасте от 45 лет), которые не стремятся приспособливаться к динамичным условиям рынка труда. Это не означает, что данные работники проигрывают по сравнению с оценкой работников коммерческих структур. В большинстве своем работники бюджетной сферы – это высокопрофессиональные работники, причем, при условии низкого уровня заработной платы, на первом месте для них стоят нематериальные формы стимулирования и мотивации. Люди, работающие в бюджете, получают огромный практический опыт работы, который, к сожалению, не всегда применим в других условиях, так как работа бюджетных учреждений имеет свои особенности и специфику практических для всех направлений деятельности организаций. Для бюджетной сферы не всегда применимы критерии рыночной экономики: здесь действуют принципы государственного финансирования и регулирования.

Специфическими функциями кадровой службы в бюджетных учреждениях являются административная функция, функция планирования, социальная и информационно – аналитическая функции, а также функция повышения качества служебной деятельности [21, с.47].

Административная функция реализуется через деятельность, в основе которой лежит законодательство, регулирующее работу бюджетных организаций.

Функция планирования направлена на выявление потребности в кадрах для бюджетного учреждения. По сравнению с коммерческими структурами данная функция для бюджета не является ярко выраженной

или важной, но развитие направления планирования обеспечивает гибкость и своевременность в решении кадровых задач.

Социальная функция направлена на определение уровня заработной платы и дополнительных выплат, а также созданием условий, которые побуждают работников к активной деятельности.

Повышение качества служебной деятельности направлено на разработку предложений по совершенствованию организации труда, изменениям в организационных структурах и системе управления, а также внедрение этих направлений в практику.

Информационно – аналитическая функция направлена на работу с информацией.

Как видно, из перечисленных функций понятие качества трудовой жизни в наибольшей степени затрагивают две функции: социальная и повышения качества служебной деятельности, причем последняя может рассматриваться как аналог повышения качества трудовой жизни. В то же время она имеет значительные ограничения, которые связаны с унификацией кадровых процессов в бюджетной сфере. Рационализаторские предложения могут приниматься и рассматриваться, но не всегда достижимо их практическое внедрение, так как бюджетная сфера характеризуется множеством уровней государственного управления и регулирования.

Вывод по разделу 1.

Таким образом, качество трудовой жизни рассматривается как комплекс условий, в которых сотрудник осуществляет свою трудовую деятельность. Для данного направления основной задачей является создание условий со стороны организации, которые будут способствовать реализации потенциала работника и обеспечивать для него такое состояние, которое имеет ответное действие для организации – повышение эффективности ее деятельности. Для оценки качества трудовой жизни используется ряд показателей, которые имеют количественное и качественное выражение,

поэтому их оценка и исследование позволяет увидеть узкие места, анализ которых позволяет выбирать наиболее эффективные пути для решения возникающих задач и повышения качества трудовой жизни в целом. Задачей управления качеством трудовой жизни является выработка механизмов, которые обеспечивают гуманизацию, демократизацию труда и повышение гибкости трудовой жизни.

Бюджетные организации имеют особенности, связанные с оценкой качества трудовой жизни и управления ею. Данный тип организаций подвержен сильному государственному регулированию, в связи с чем развитие многих служб, которые оказывают существенное влияние на функционирование системы кадрового менеджмента, не всегда возможности либо реализуется не в полной мере. Это касается и отделов кадров бюджетных организаций, которые в основном выполняют функции, связанные с обработкой кадровой документации, но не принимают решений и не реализуют функции, которые в значительной мере способны оказывать влияние на жизнедеятельность организаций и состояние ее работников. В бюджете работает мало молодых специалистов, что связано с низким уровнем оплаты труда, поэтому основной контингент работников – это люди среднего возраста, которые удерживают свои рабочие места, не обращая внимания на инновационные подходы в сфере кадрового менеджмента.

2 Анализ качества трудовой жизни в Управлении образования Администрации Тайгинского городского округа

2.1 Краткая характеристика учреждения

Управление образования Администрации Тайгинского городского округа (далее – Управление) является структурным подразделением Администрации Тайгинского городского округа. Расположено по адресу г.Тайга, пр.Кирова, 42. Управление является системой, которая включена в структуру регионального управления образовательной системы в Кемеровской области. Является подведомственной организацией Департамента образования Кемеровской области.

Начальник Управления – Сухонда Светлана Александровна.

Деятельность Управления направлена на реализацию Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2016-2017 гг., Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, Указа Президента РФ от 01.06.2012 № 761 « О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы», Стратегия развития информационного общества в РФ, Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года, Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020года, профессиональный стандарт педагога.

Целью деятельности Управления является проведение государственной, региональной и муниципальной политики в сфере образования на территории ТГО с учетом специфики социально – культурной среды, обеспечивающей условия для реализации конституционных прав граждан на образование.

В рамках поставленной цели решаются следующие ключевые задачи:

1. Обеспечить условия для реализации гарантий доступности и равных возможностей получения полноценного и качественного образования в организациях дошкольного, общего, дополнительного образования;

2. Обеспечить выполнение целевых показателей «дорожной карты» в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования детей;

3. Обеспечить высокий охват детей дополнительным образованием, различными формами отдыха и оздоровления;

4. Обеспечить методическое сопровождение деятельности образовательных организаций по переходу на ФГОС ООО, ФГОС ДОУ, ФГОС обучения учащихся с интеллектуальными нарушениями;

5. Обеспечить возможности для самореализации и самоутверждения педагогов в профессиональном сообществе, развитие конкурсного движения, распространение лучших образцов педагогического опыта с целью формирования позитивного образа педагога в общественном сознании;

6. Развить модели электронного обучения и обучения с использованием дистанционных технологий;

7. Продолжить работу по развитию системы поддержки одаренных детей;

8. Сохранить и укрепить здоровье школьников в условиях реализации ФГОС нового поколения.

Управление реализует функции Учредителя в отношении подведомственных учреждений, которые образуют единую систему образования, действующую на территории ТГО, а также управляет их деятельностью. К подведомственным учреждениям относят:

- Общеобразовательные учреждения,
- Дошкольные образовательные учреждения,
- Учреждения дополнительного образования,
- МБУ «Информационно – методический центр»,
- МБУ «Служба питания»,

– МБУ «Централизованная бухгалтерский учреждений образования.

Управление в отношении подведомственных учреждений наделено исполнительными, распорядительными и контрольными функциями.

Управление реализует направления деятельности, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Направления деятельности Управления образования Администрации ТГО

Управление представлено несколькими структурными подразделениями, что отражено на рисунке 7.

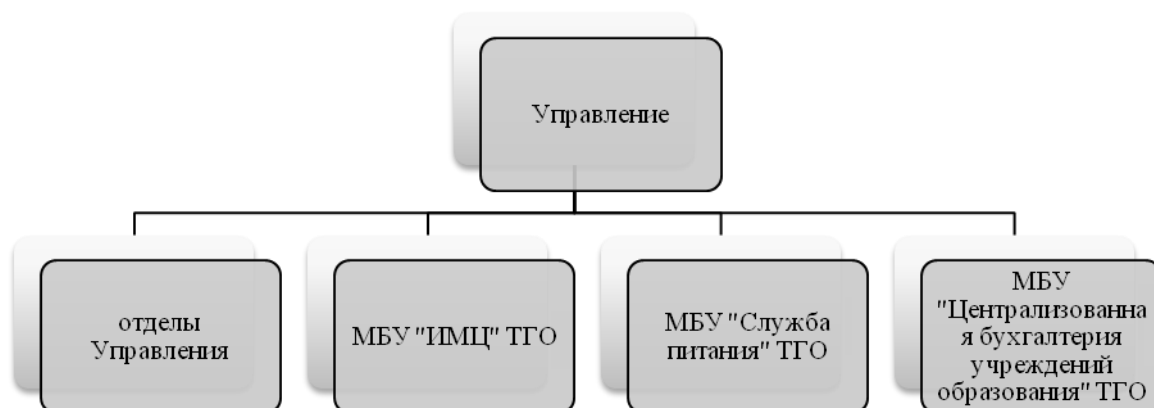


Рисунок 7 – Организационная структура Управления образования Администрации ТГО

МБУ «ИМЦ» реализует функции информационно – методической поддержки деятельности образовательных организаций, повышая качество обучения и реализуя воспитательные функции в условиях модернизации

образования. За выполнение поставленных задач МБУ «ИМЦ» несет ответственность перед Управлением образования. Целью деятельности подразделения является: информационно – методическая поддержка образовательных организаций; содействие комплексному развитию образования муниципалитета; обеспечение профессиональной компетентности образовательных кадров.

МБУ «Централизованная бухгалтерия учреждений образования» реализует функции бухгалтерского учета в отношении исполнения смет расходов через централизацию учетных работ. Она контролирует ведение бухгалтерского учета в образовательных организациях, которые являются подведомственными Управлению. Целями деятельности бухгалтерии является: организация ведения бухгалтерского учета; формирование информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах; контроль за наличием и движением имущества, использованием ресурсов согласно нормам, нормативам и сметам; достижение целевых показателей.

МБУ «Служба питания» реализует функции питания столовых образовательных учреждений. Целями деятельности является: обеспечение продуктами питания образовательных учреждений; заключение договоров с поставщиками продуктов питания; контроль качества продуктов; контроль качества процессов организации питания и качества продуктовых наборов в образовательных организациях.

2.2 Характеристика организационной структуры управления и кадрового состава учреждения

Общая численность работников Управления образования составляет 36 чел. согласно штатному расписанию (приложение Б).

Организационная структура управления представлена на рисунке 8.

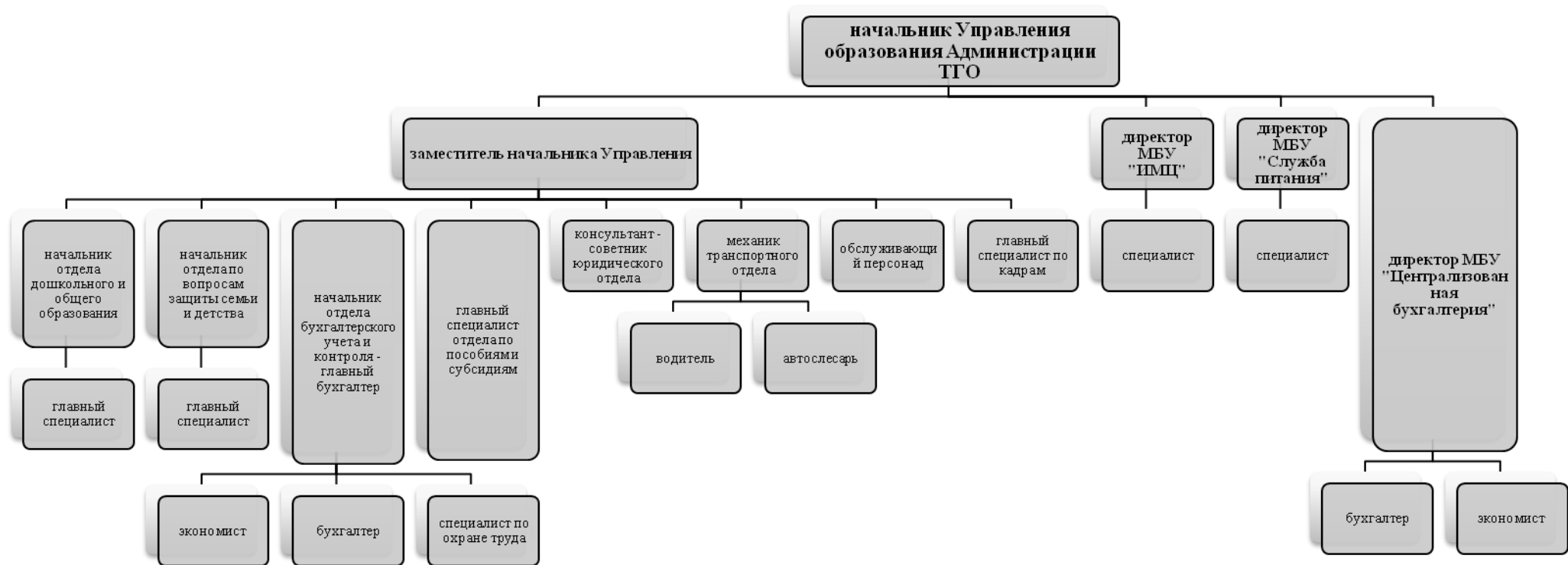


Рисунок 8 – Организационная структура Управления образования

Как показывает рисунок 8, организационная структура – линейно – функциональная. В ней выделяются подразделения в рамках выполняемых функций, во главе каждого из которых стоит начальник (директор), подчиняющийся начальнику Управления образования. В рамках каждого направления организация соответствует линейной структуре с выделением отделов, реализующих определенные функции, во главе которых стоит начальник отдела, ему подчиняются сотрудники отдела. Должностные обязанности определяются в соответствии с должностными инструкциями.

Высшим органом Управления является начальник, который в соответствии с положением :

- Назначается и освобождается от должности главой Тайгинского городского округа; он подчиняется непосредственно ему.
- Освобождает и назначает заместителей.
- Разрабатывает и утверждает штатное расписание.
- Несет ответственность за реализацию задач и функций Управления.

Если начальник отсутствует, то его обязанности выполняет заместитель.

В целом данная структура обладает достоинствами и недостатками. К достоинствам структуры управления можно отнести следующие моменты:

- Линейные руководители, к которым относятся начальники отделов, освобождаются от решения вопросов, которые связаны с планированием отдельных направлений деятельности, что не создает на них дополнительную нагрузку.
- Взаимосвязи в системе организуются по иерархическому принципу «руководитель – подчиненный», в связи с чем четко определены системы подчиненности и не создается сложностей в системе управления в целом.

К недостаткам можно отнести следующее:

– Каждый отдел стремится к достижению конкретной цели, которая соответствует интересам его отдела, но при этом основная цель деятельности учреждения не является приоритетной.

– Между отделами отсутствуют тесные взаимодействия на горизонтальном уровне, но на вертикальном уровне данная система имеет яркое выражение.

– Все вопросы, связанные с принятием управленческих решений, решаются на уровне начальника Управления, но при этом могут не учитываться мнения сотрудников отделов.

Общая численность сотрудников Управления составляет 36 чел., в т.ч. работающих по совместительству 8 чел. (7 чел. внутренние совместители, 1 чел. внешний совместитель).

В таблице 2 отражена структура персонала по категориям в период 2015 -2017 г.г.

Таблица 2 – Структура персонала по категориям в период 2015 -2017 г.г.

№	Показатель	Численность персонала, чел.			Уд.вес по категориям и должностям, %		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1	списочная численность	34	38	36	100	100	100
1.1	в том числе по совместительству	6	7	8	17,6	18,4	22,2
	в том числе						
2	АУП:	10	10	10	29,4	26,3	27,8
2.1	начальник Управления	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.2	заместитель начальника Управления	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.3	начальник отдела дошкольного и общего образования	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.4	начальник отдела по вопросам защиты семьи и детства	1	1	1	2,9	2,6	2,8

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
2.5	главный бухгалтер	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.6	механик	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.7	главный специалист по кадрам	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.8	директор МБУ "ИМЦ"	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.9	директор "Служба питания"	1	1	1	2,9	2,6	2,8
2.10	директор "Централизованная бухгалтерия"	1	1	1	2,9	2,6	2,8
3	сотрудники:	19	21	19	55,9	55,3	52,8
3.1	главный специалист	5	6	6	14,7	15,8	16,7
3.2	консультант - советник юридического отдела	1	1	1	2,9	2,6	2,8
3.3	экономист	4	4	3	11,8	10,5	8,3
3.4	бухгалтер	3	4	4	8,8	10,5	11,1
3.5	специалист	6	6	5	17,6	15,8	13,9
4	вспомогательный и обслуживающий персонал	5	7	7	14,7	18,4	19,4
4.1	водитель	2	2	2	5,9	5,3	5,6
4.2	автослесарь	0	1	1	0,0	2,6	2,8
4.3	обслуживающий персонал	3	4	4	8,8	10,5	11,1

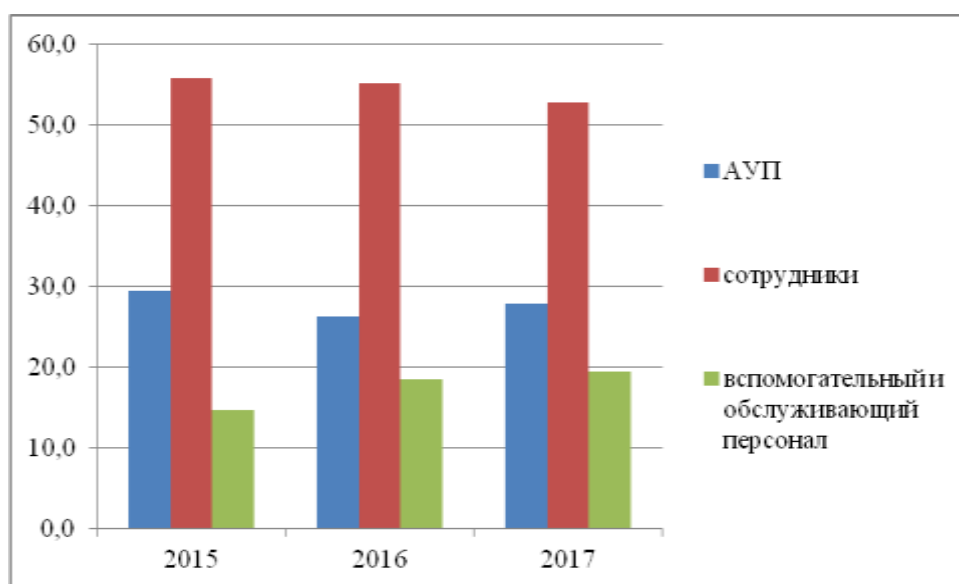


Рисунок 9 – Структура персонала по категориям, %

Как показывает таблица 2, в структуре персонала преобладает категория сотрудников – основного производственного персонала. Во все

периоды доля данных работников является преобладающей: 55,9%, 55,3%, 52,8% по годам соответственно. При этом наблюдается снижение доли данной категории работников в динамике.

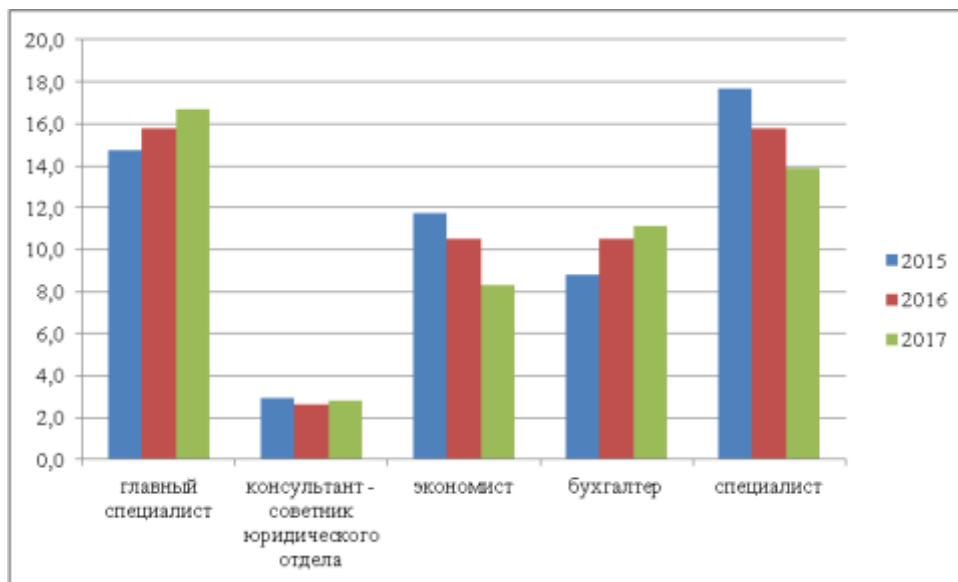


Рисунок 10 – Изменение удельного веса по категориям сотрудников, относящихся к основному производственному персоналу, %

Наибольший удельный вес среди сотрудников приходится на категорию главных специалистов, доля которых в период 2015 – 2017 г.г. увеличивается от 14,7% до 16,7%, при этом численность работников в 2015 году составляет 5 чел., в 2016 и 2017 г.г. 6 чел. Изменение удельного веса объясняется изменением численности группы сотрудников в целом – в 2015 году численность данной категории составляет 19 чел., в 2016 г. – 21 чел., в 2017 г. – 19 чел.

Специалистов в 2017 году 13,9% или 5 чел., при этом доля снижается с показателя 17,6% (6 чел.) в 2015 г.

Преобладающий удельный вес работников данных категорий объясняется спецификой работы учреждения, в котором рядовые сотрудники, являющиеся исполнители, имеют категории: главный специалист и

специалист, которые соответствуют ранее применяемым первой и второй категории, а также бескатегорийных специалистов.

Удельный вес экономистов в общем составе составляет 8,3% или 3 чел., в динамике численность уменьшается с 4 чел. или 11,8%. Удельный вес бухгалтеров увеличивается с 8,8% или 3 чел. в 2015 году до 11,1% или 4 чел. в 2017 году. Работники, имеющие данные должности, осуществляют свою трудовую деятельность в отделе бухгалтерского учета и контроля, а также в МБУ «Централизованная бухгалтерия».

Мал удельный вес, приходящийся на категорию консультанта – советника – 2,8% или 1 чел. Численность работников по данной категории не изменяется, а изменение удельного веса связано с изменением общей численностью работников Управления.

Численность АУП остается постоянной на протяжении рассматриваемого периода – 10 чел. Удельный вес данной категории работников снижается с 29,4% в 2015 году до 27,8% в 2017 году, что связано с изменением общей численности работников.

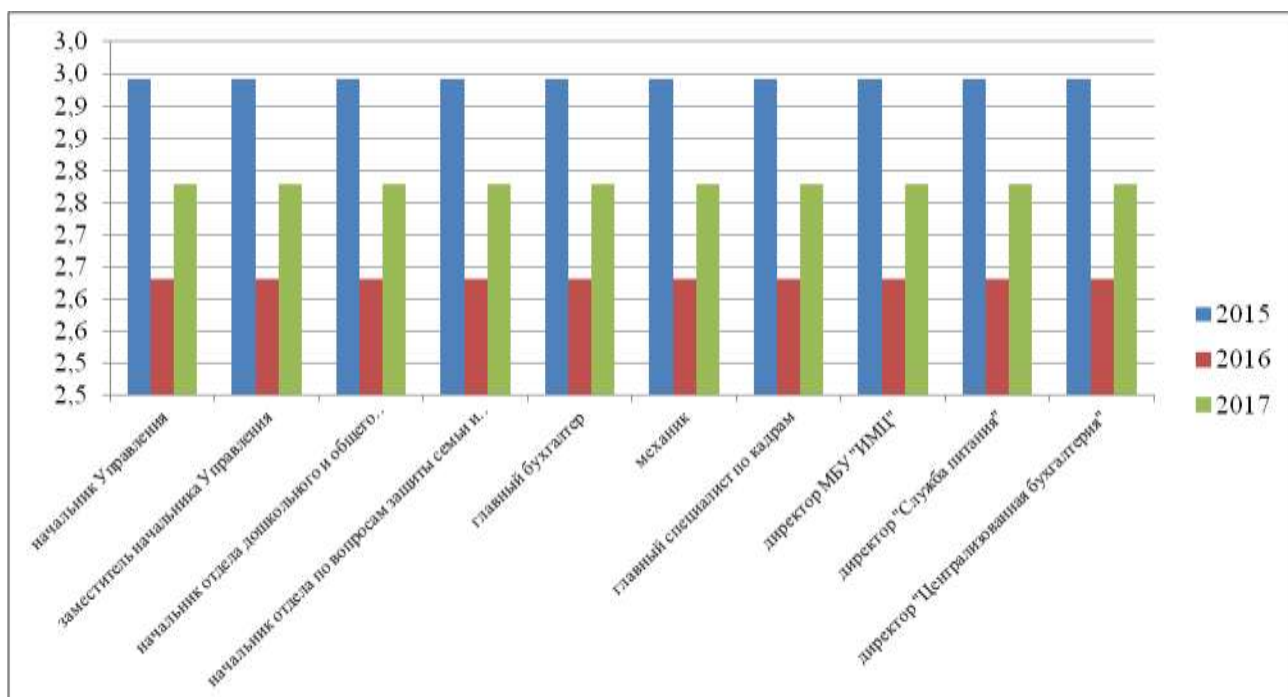


Рисунок 11 – Изменение удельного веса по категориям АУП

Удельный вес, приходящийся на каждую должность АУП остается неизменным: 2,9% в 2015 году, 2,6% в 2016 году и 2,8% в 2017 году.

Удельный вес по группе обслуживающего и вспомогательного персонала составляет 19,4% в 2017 году, 18,4% в 2016 году и 14,7% в 2015 году. Наибольший удельный вес в 2017 году (11,1% или 4 чел.) приходится на категорию обслуживающего персонала – уборщики.

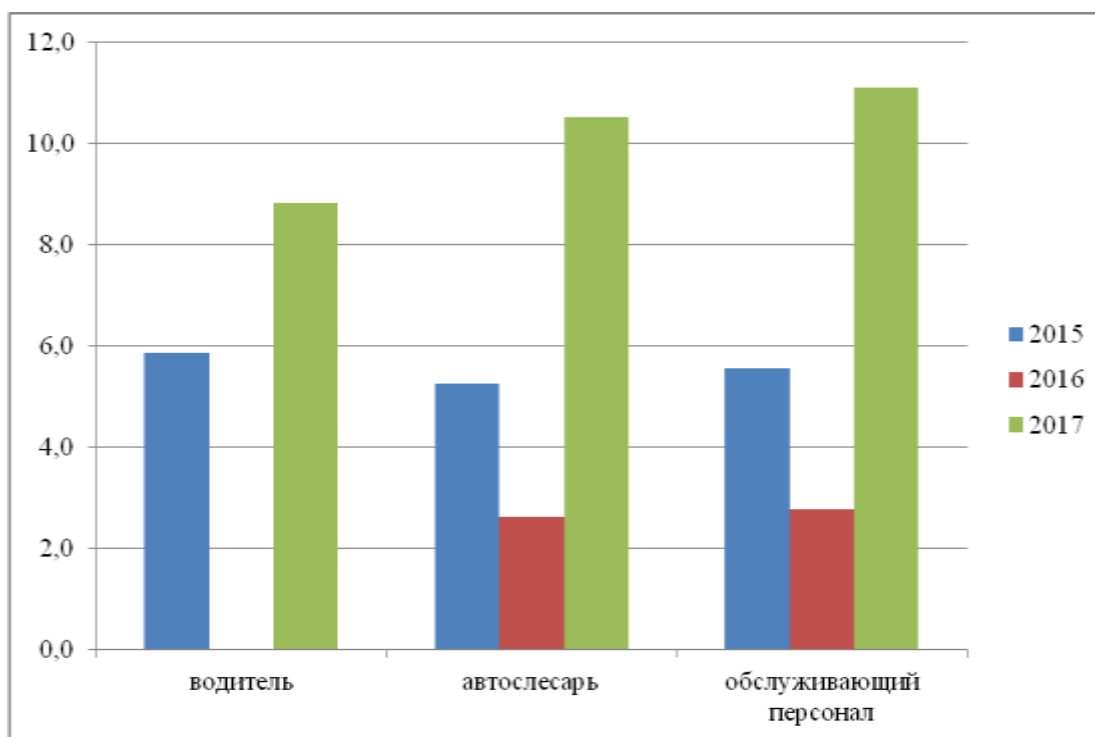


Рисунок 12 – Изменение удельного веса по категориям вспомогательного и обслуживающего персонала

Качественный состав персонала отражают его профессионально – квалификационные характеристики, которые позволяют анализировать состав работников в разрезе образования, категорий, стажа работы, что отражено в таблице 3.

Также общие характеристики персонала можно получить, изучая качественный состав по полу и возрасту работников, что отражено в таблице 3.

Таблица 3 – Профессионально – квалификационные характеристики работников Управления в период 2015 – 2017 г.г.

показатель	среднесписочная численность, чел.			удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
по образованию:						
высшее	18	21	24	52,9	55,3	66,7
в т.ч. профильное	7	8	10	17,1	17,4	21,7
среднее профессиональное	11	10	5	32,4	26,3	13,9
начальное профессиональное	2	4	5	5,9	10,5	13,9
среднее общее	3	3	2	8,8	7,9	5,6
итого:	34	38	36	100,0	100,0	100,0
по трудовому стажу, лет						
менее 5 лет	1	4	0	2,9	10,5	0,0
5-10 лет	3	2	2	8,8	5,3	5,6
10-15 лет	6	7	8	17,6	18,4	22,2
15-20 лет	13	13	14	38,2	34,2	38,9
более 20 лет	11	12	12	32,4	31,6	33,3
итого:	34	38	36	100,0	100,0	100,0
по категориям:						
главные специалисты	5	6	6	45,5	50,0	54,5
специалисты	6	6	5	54,5	50,0	45,5
итого:	11	12	11	100,0	100,0	100,0

Как показывают данные таблицы 3, наибольший удельный вес имеют работники с высшим образованием – в 2017 году доля таких работников 66,7%. При этом видно, что доля работников с высшим образованием ежегодно увеличивается: в 2015 году таких работников был 21 чел. или 52,9%, в 2016 году – 21 чел. или 55,3%, в 2017 году - 24 чел. или 66,7%, что говорит о повышении образовательного уровня работников. При этом профильное высшее образование (педагогика, управление персоналом, менеджмент и пр.) имеет в 2017 году 21,7% или 10 чел. Но также наблюдается тенденция к повышению данной доли, что свидетельствует о том, что работники получают не просто высшее образование, а соответствующее профилю занимаемой должности. Такая система

характерна для работников, занимающих должности начальников отделов и специалистов, которые стремятся к получению категории главного специалиста.

Среднее профессиональное образование имеет 13,9% или 5 чел., при этом можно увидеть существенное снижение доли в динамике – с 32,4% или 11 чел. в 2015 году до 13,9% или 5 чел. в 2017 году.

Начальное профессиональное и среднее общее образование имеет (суммарно) 19,5% или 7 чел. работников в 2017 году. Данный тип образования характерен для работников, которые занимают должности вспомогательного и обслуживающего персонала, что можно увидеть и по численности, соответствующей данным категориям работников согласно таблице 2 – 5 чел. в 2015 году, 7 чел. в 2016 и 2017 годах.

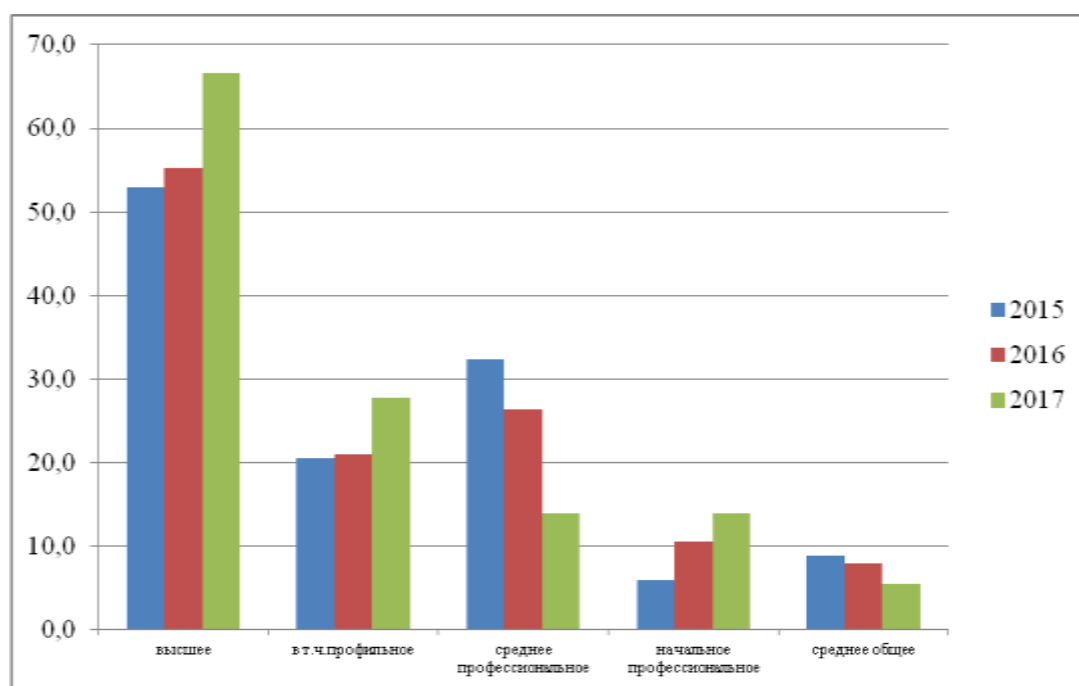


Рисунок 13 – Удельный вес работников Управления по уровню образования, %

Большая часть работников Управления имеет большой опыт работы, стаж работников 15 – 20 лет в 2017 году имеет 38,9% или 14 чел. работников, более 20 лет – 33,3% или 12 чел. работников. Доля по данным группам в

динамике колеблется незначительно: в целом для группы 15 – 20 лет она изменяется с 38,2% до 38,9%; для группы более 20 лет – с 32,4% до 33,3%. Также значителен удельный вес работников, имеющих стаж работы 10 – 15 лет . В 2015 году на данную группу приходится 17,6% или 6 чел., в 2016 году – 18,4% или 7 чел., в 2017 году – 22,2% или 8 чел. Все это с одной стороны свидетельствует о профессионализме и квалификации работников: чем больше стаж работы, тем больше опыт, которые повышает качество работы. Но с другой стороны это также может свидетельствовать о возрасте работников, то есть старении коллектива.

На долю работников, имеющих стаж до 5 лет и 5 – 10 лет (суммарно) приходится в 2015 году 11,7% или 4 чел., в 2016 году 15,8% или 6 чел., в 2017 году 54,6% или 2 чел. Это показывает, что уменьшается численность молодых работников: они либо увольняются, либо переходят в более высокие категории.

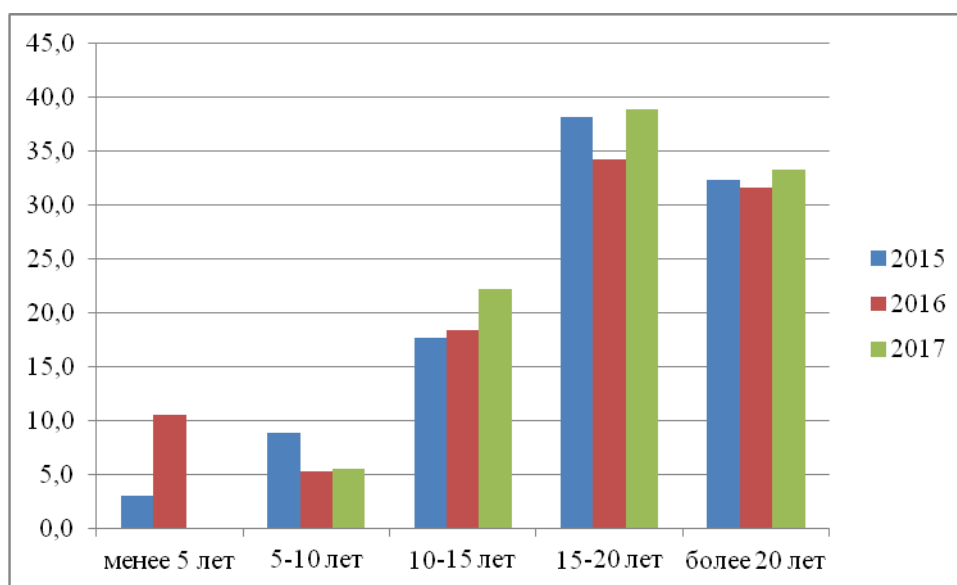


Рисунок 14 – Удельный вес работников Управления по стажу работы, %

В разрезе категорий был проанализирован состав только специалистов. Именно для данной категории работников можно выделить два уровня: главный специалист (ранее - 1 категория) и специалист (ранее – 2

категория или без категории). Общая численность данной группы составляет 11 чел. в 2015 году, 12 чел. в 2016 году и 11 чел. в 2017 году. Наибольший удельный вес в 2015 году приходится на категорию специалистов – 54,5% или 6 чел., в 2016 году по 50% или по 6 чел. приходится на категории главных специалистов и специалистов, в 2017 году удельный вес категории главных специалистов составляет 54,5% или 6 чел., а специалистов 45,5% или 5 чел. Это свидетельствует о процессах повышения квалификации для работников.

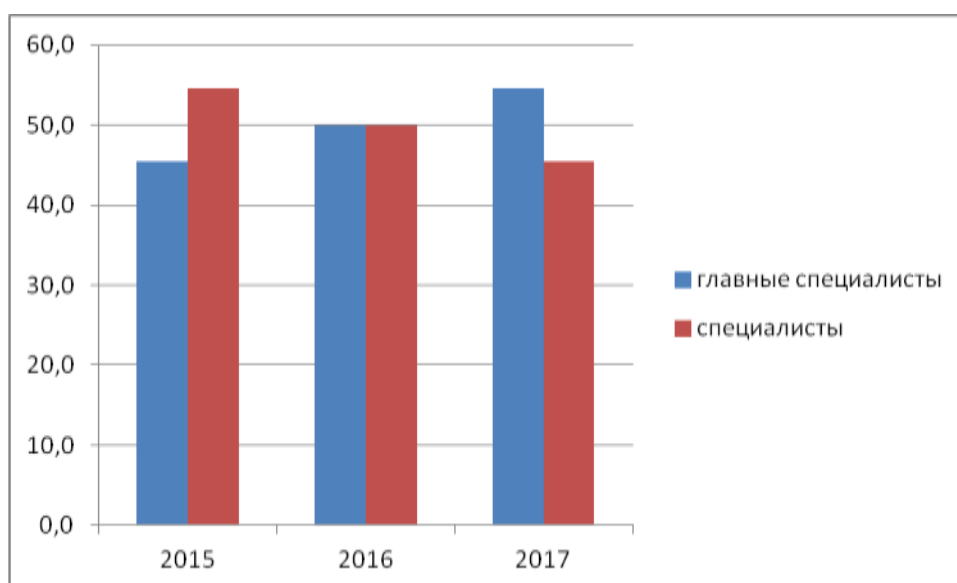


Рисунок 15 – Удельный вес работников Управления по уровню квалификации, %

Таблица 4 – Анализ работников по полу

Показатель	среднесписочная численность, чел.			удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Женщины	27	28	30	79,4	73,7	83,3
Мужчины	7	10	6	20,6	26,3	16,7
Всего	34	38	36	100,0	100,0	100,0

Как показывает таблица 4, преобладающая доля трудового коллектива - это женщины, что не только отражает специфику работы учреждения, но и влияет на формирование морально – психологического климата и

взаимоотношения в коллективе. В 2015 году доля женщин составляет 79,4% или 27 чел., в 2016 году – 73,7% или 28 чел., в 2017 году – 83,3% или 30 чел. В целом можно увидеть небольшое увеличение доли женщин, и уменьшение доли мужчин – с 20,6% или 7 чел. в 2015 году до 16,7% или 6 чел. в 2017 году.

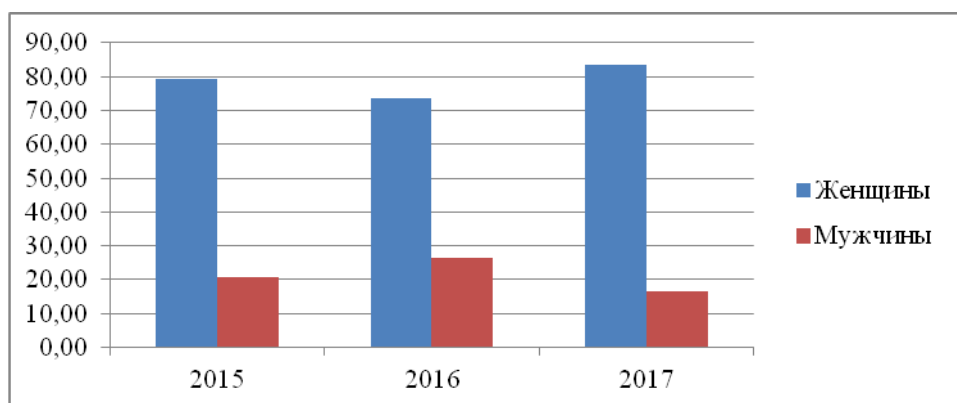


Рисунок 16 – Структура работников по полу, %

Структура работников по возрасту представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура работников по возрасту

Показатель	среднесписочная численность, чел.			удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
до 25 лет	1	1	0	2,9	2,6	0,0
26 - 30 лет	3	3	1	8,8	7,9	2,8
31 - 35 лет	3	2	2	8,8	5,3	5,6
36 - 40 лет	6	8	7	17,6	21,1	19,4
41 - 45 лет	9	10	10	26,5	26,3	27,8
46 - 50 лет	7	6	5	20,6	15,8	13,9
50 - 55 лет	4	5	6	11,8	13,2	16,7
старше 55 лет	1	3	5	2,9	7,9	13,9
итого	34	38	36	100,0	100,0	100,0

Как показывает таблица, большая часть работников имеет возраст 41 – 45 лет – в 2015 году доля работников составляет 26,5% или 9 чел., в 2016 году 26,3% или 10 чел. и в 2017 году – 27,8% или 10 чел. Также существенна доля работников в возрасте старше 45 лет. Суммарно по интервалам она

составляет в 2015 году 35,3% или 12 чел., в 2016 году 36,8% или 14 чел. и в 2017 году 44,4% или 16 чел. Видно, что происходит стабильное увеличение работников, которые входят в данные возрастные интервалы. Сопоставляя данные с показателями стажа работы, можно увидеть, что работники не являются молодыми специалистами, следовательно, они имеют достаточный стаж работы и профессионально действуют в трудовой сфере, можно гарантировать качество выполняемых ими работ. Но при этом в учреждении мало молодых специалистов. В возрасте до 25 лет работников в 2017 году нет. В возрасте до 40 лет (суммарно) в 2015 году 35,3% или 12 чел., в 2016 году 34,2% или 13 чел., в 2017 году 27,8% или 10 чел. Тенденция к снижению численности молодых работников может быть охарактеризована как негативная. Молодые работники могут увольняться из Управления по разным причинам, но в целом это означает старение коллектива.

Средний возраст работников можно рассчитать, используя методы статистического анализа.

Таблица 6 – Данные для расчета среднего возраста работников

Возраст	Середина интервала (x)	Численность, чел. (f)	fx
до 25 лет	22,5	0	0
26 - 30 лет	27,5	1	27,5
31 - 35 лет	32,5	2	65
36 - 40 лет	27,5	7	192,5
41 - 45 лет	42,5	10	425
46 - 50 лет	47,5	5	237,5
50 - 55 лет	52,5	6	315
старше 55 лет	57,5	5	287,5
Итого		36	1550

Средний возраст работников $1550/36=43$ года. Это также подтверждает сделанные ранее выводы.

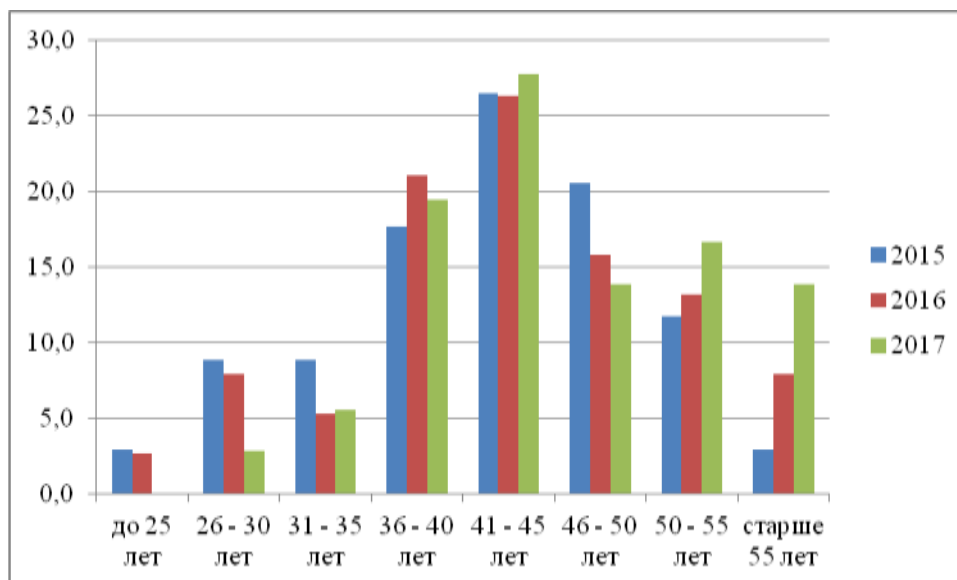


Рисунок 17– Структура работников по возрасту, %

Таким образом, анализ кадрового состава позволяет увидеть, что коллектив может быть охарактеризован как высокопрофессиональный. Работники имеют высшее образование или в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях, повышая свой профессиональный образовательный уровень. Работники имеют достаточный стаж работы, при этом средний возраст составляет 43 года, то есть люди имеют необходимый уровень компетентности для обеспечения качества выполняемых работ. Большая часть коллектива женщины, что обусловлено спецификой работы.

2.3 Оценка качества трудовой жизни

Качество трудовой жизни в Управлении необходимо оценить как с позиции учреждения, так и с позиции работников.

С позиции управления для целей оценки будут использоваться показатели, которые рассмотрены на рисунке 4 (п.1.2):

- 1) Эффективность, результативность и производительность труда,
- 2) Текучесть кадров,
- 3) Трудовая дисциплина,

4) Включение работника в систему целеполагания.

Рассчитанные показатели, характеризующие первое направление, представлены в таблице 7. Для оценки используется объем производимых услуг, производительность труда, численность работников организации, прибыль, фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность. Необходимо при оценке учитывать характерную особенность учреждения: не являясь коммерческим, оно не осуществляет деятельность с целью получения прибыли, но при этом прибыль формируется по внебюджетным направлениям деятельности, например, оказание консалтинговых услуг. Исходными данными для оценки являлись данные годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности в период 2015 – 2017 г.г., что при оценке позволяет оценить динамику рассматриваемых показателей.

Таблица 7 – Показатели эффективности, результативности и производительности труда в период 2015 – 2017 г.г.

	Показатель	Ед.изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. изменени е 2017 г. к 2015 г.	Темп роста 2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Объем производимых услуг	Тыс.руб.	1225,3 4	1345,8 6	1448,2 1	222,87	118,1 9
2	Численность работников	Чел.	34,00	38,00	36,00	2,00	105,8 8
3	Производительность труда	Тыс.руб./чел.	36,04	35,42	40,23	4,19	111,6 2
4	Прибыль	Тыс.руб.	1288,1 5	1016,2 7	1129,3 4	-158,81	87,67
5	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	Тыс.руб.	912,56	1012,4 8	1036,1 4	123,58	113,5 4
6	Фондоотдача	Руб./руб.	1,34	1,33	1,40	0,05	104,0 9
7	Фондоемкость	Руб./руб.	0,74	0,75	0,72	-0,03	96,07
8	Фондовооруженность	Тыс.руб./чел.	26,84	26,64	28,78	1,94	107,2 3

Как показывают данные таблицы 7, в целом показатели, характеризующие эффективность, результативность и производительность могут быть оценены как положительные. В динамике данные показатели тоже изменяются в положительную сторону.

Объем производимых услуг увеличивается на 222,87 тыс.руб. или на 18,19%. Численность работников увеличивается на 2 чел. или на 5,88%. Производительность труда увеличивается на 4,19 тыс.руб./чел. или на 11,62%. Прибыль снижается на 158,81 тыс.руб. или на 12,33%. Изменение данного показателя в отрицательную сторону предопределено спецификой Управления, которое не стремится к получению прибыли по роду своей деятельности.

Фондоотдача увеличивается на 0,05 руб./руб. или на 4,09%, что характеризует эффективность использования основных производственных фондов, объем которых увеличивается на 123,58 тыс.руб. или на 13,54%, что свидетельствует о заботе учреждения и обновлении средств производства, которые применяют сотрудники в своей деятельности. Показатель фондоемкости уменьшается на 0,03 руб./руб. или на 3,93%.

Показатель фондовооруженности увеличивается на 1,92 тыс.руб./чел. или на 7,23%, что свидетельствует о лучшем оснащении рабочих мест, предоставлении новой техники и оборудования, которое используется в процессе производственной деятельности.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что учреждение уделяет достаточно много внимания обеспечению материального оснащения производственного процесса, от чего напрямую зависит качество выполняемых сотрудниками трудовых функций.

Учреждение занимает первый этаж Администрации ТГО. Общее количество кабинетов – 24. В кабинете в среднем находится 2 рабочих места. Рабочие места сотрудников оснащены новой компьютерной техникой, оргтехникой. Производственный процесс обеспечивается всеми необходимыми расходными материалами своевременно. По требованиям

сотрудников приобретаются необходимые инструменты и мелкое оборудование: калькуляторы, канцелярские товары и т.п. Во всех кабинетах сделан качественный ремонт. Используются кондиционеры, обеспечивающие оптимальный температурный режим.

Далее оценим текучесть кадров, что отражено в таблице 8.

Таблица 8 – Текучесть кадров в период 2015 – 2017 г.г.

№	показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	среднесписочная численность	34	38	36
2	число уволившихся с работы	2	5	1
2.1	в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата	2	3	1
3	число принятых на работу, чел.	6	3	2
4	число постоянно работающих	32	33	35
5	коэффициенты движения кадров			
5.1	коэффициент стабильности	0,94	0,87	0,97
5.2	коэффициент текучести	0,06	0,08	0,03
5.3	коэффициент оборота по приему	0,18	0,08	0,06
5.4	коэффициент оборота по выбытию	0,06	0,13	0,03

Динамика основных коэффициентов наглядно отражена на рисунке 14.

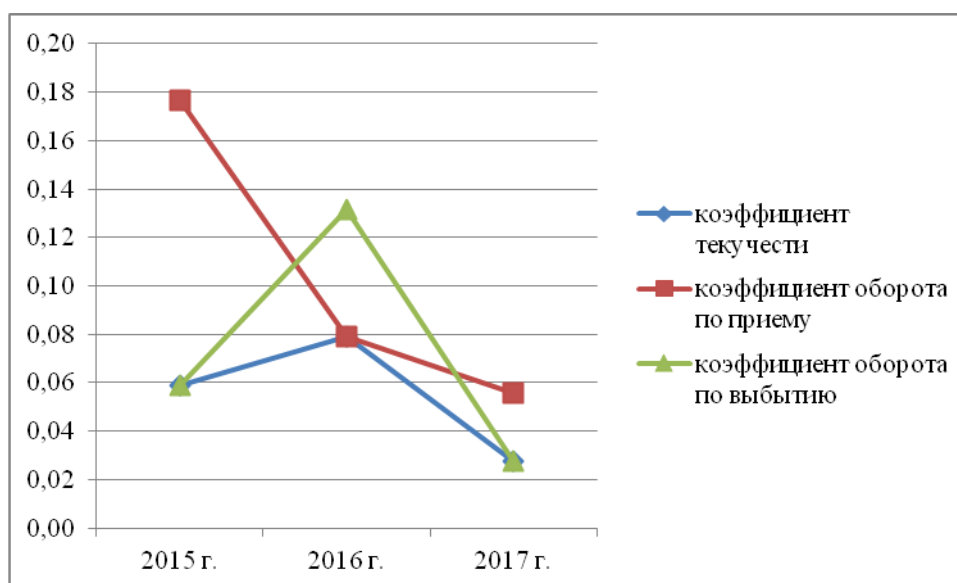


Рисунок 18 – Динамика коэффициентов движения кадров

Как показывает таблица 8, в целом коэффициенты отражают положительную динамику, связанную со сферой движения кадрового состава. Трудовой коллектив может быть охарактеризован как стабильный – коэффициент стабильности находится в 2017 году на уровне 0,97, при этом по сравнению с базовым 2015 годом он увеличивается. Коэффициент текучести в целом по периоду снижается с показателя 0,06 до показателя 0,03, но в 2016 году наблюдается увеличение данного коэффициента до уровня 0,08. Это связано с увольнением 3 чел. по собственному желанию. Анализируя причины увольнений согласно данным отдела кадров, можно увидеть, что основной является низкий уровень заработной платы. Уволившиеся работники молодые (возраст до 35 лет), что сказывается на стремлении к получению более высокого уровня оплаты труда. Поэтому при появлении нового рабочего места работники уволились. Для учреждения это означает отток квалифицированных кадров, которые в силу возраста рассматриваются как перспективные.

Коэффициент оборота по приему снижается с показателя 0,18 до показателя 0,06. Число принятых сотрудников в 2015 году составило 5 чел., в 2017 году 2 чел. Анализ реальной обстановки в учреждении позволил увидеть, что некоторые вакантные должности (главные специалисты) были закрыты за счет внутреннего совместительства, что позволило увеличить уровень заработной платы работников. Но при этом необходимо учитывать, что работники получили и больший объем трудовых обязанностей, что создает повышенный уровень нагрузки на них. Учитывая особенности трудовой деятельности (точность, постоянная работа с бумагами, расчеты, аналитика и пр.) необходимо учитывать, что дополнительная нагрузка может при переутомлении привести к снижению качества выполняемых работ.

Коэффициент оборота по выбытию снижается с показателя 0,06 до показателя 0,03. При этом в период 2016 года наблюдалось резкое увеличение показателя по сравнению с уровнем 2015 года до 0,13, т.е. более, чем в два раза. Это связано с тем, что общее количество уволившихся в этот

период составило 5 чел., при этом по собственному желанию уволилось 3 чел. Причинами увольнений оставшихся 2 чел. стала пенсия и перевод в общеобразовательную школу на должность бухгалтера.

Таким образом, анализ текучести кадров позволяет увидеть, что в целом в учреждении достаточно благоприятная обстановка, что свидетельствует о том, что большую часть работников условия труда и качество трудовой жизни устраивают. Люди работают, обеспечивая качество выполняемых обязанностей, ценя заботу учреждения о собственных нуждах в трудовой сфере деятельности. Увольнение работников по собственному желанию указывают на то, что люди не всегда довольны уровнем оплаты труда, но поскольку учреждение является бюджетным, то увеличение заработной платы возможно только за счет повышения категории (например, переход на должность главного специалиста для специалистов), внутреннего совместительства или премий по итогам периода (не являются регулярными).

Далее проанализируем трудовую дисциплину.

Трудовая дисциплина – это соблюдение работниками и работодателем правил поведения в соответствии с Трудовым кодексом, правил внутреннего трудового распорядка. В Управлении используются «Правила внутреннего трудового распорядка», которые регламентируют организацию всех трудовых процессов. Характерными особенностями трудового распорядка в учреждении являются:

- Пятидневная рабочая неделя, график работы 8.00 – 17.00, перерыв на обед 12.00 – 13.00.
- Заключение трудовых договоров на неопределенный и определенный срок. Возможность расторжения трудового договора как по инициативе работодателя, так и работника с уведомлением за 2 недели.
- Прохождение курсов повышения квалификации работниками в обязательном порядке один раз в три года.
- Участие в выездных мероприятиях и др.

Оценка качества трудовой дисциплины может быть оценена по данным статистического учета отдела кадров по нарушению трудовой дисциплины. Нарушения фиксируются на основании докладных записок линейных руководителей с учетом указания на нарушение правил внутреннего трудового распорядка. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Статистика нарушений трудовой дисциплины в период 2015 – 2017 г.г.

	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество случаев нарушения трудовой дисциплины, количество докладных записок линейных руководителей, ед.	6	7	5

Как показывают данные таблицы 9, случаев нарушения трудовой дисциплины мало – 5 случаев в течение 2017 года, что связано с: отказом от курсов прохождения квалификации, опозданий на работу, отказом от выездных мероприятий. В среднем в год происходит 6 случаев нарушения трудовой дисциплины, это немного, поэтому можно говорить о том, что трудовая дисциплина находится на высоком уровне. Сотрудники Управления поддерживают внутренний трудовой распорядок, являются квалифицированными и дисциплинированными, что свидетельствует о высоком уровне качества трудовой жизни.

Также необходимо учесть и включение работника в систему целеполагания. Особенностью применяемой в Управлении линейно – функциональной организационной структуры управления является то, что сотрудники вовлечены в основном в системы целеполагания только своих отделов, мало ориентируясь на общие цели деятельности учреждения. С этой позиции можно говорить о том, что работники слабо вовлечены в систему целеполагания, но, учитывая характер деятельности учреждения, это не в полной мере свидетельствует о низком качестве трудовой жизни.

Оценка качества трудовой жизни в Управлении с позиции общества представлена такими показателями, как:

- Уровень благосостояния,
- Качество рабочей силы,
- Потребительское поведение,
- Удовлетворенность жизнью.

Обобщенная характеристика данных показателей позволяет увидеть, что уровень благосостояния, удовлетворенность жизнью и потребительское поведение являются взаимосвязанными определяются материальной стороной трудовой деятельности, т.е. уровнем заработной платы, которая обеспечивает удовлетворение основных потребностей работников в жизни. Средний уровень заработной платы в Управлении согласно данным отдела бухгалтерского учета и контроля в 2017 году составляет 23182,52 руб. Сравнивая данный показатель со средним уровнем заработной платы в градообразующем предприятии ПАО «РЖД» (38694,50 руб.) можно увидеть, что оплата труда достаточно низкая. Она не позволяет в полной мере удовлетворять все потребности работников, заставляя их экономить. Повышение заработной платы происходит редко, поэтому большинство работников живут по принципу «от зарплаты до зарплаты». Это позволяет определить, что люди работают в учреждении, ориентируясь на собственные амбиции и предпочтения, то есть сфера деятельности полностью удовлетворяет их потребности, так как коллектив характеризуется высокой степенью стабильности.

Качество рабочей силы, на основании данных анализа кадрового состава, позволяет охарактеризовать коллектив как высокопрофессиональный, обеспечивающий высокое качество выполняемых работ и решений в сфере образования. От деятельности Управления зависит напрямую качество функционирования всей образовательной системы ТГО, которое определяется как хорошее.

Поэтому с позиции общества качество трудовой жизни в Управлении также может быть охарактеризовано как хорошее.

Далее проведем оценку качества трудовой жизни с позиции работника, для чего в Управлении был проведен социологический опрос согласно описанной в п.1.2 методике А.П.Егоршина. В опросе приняло участие 2/3 трудового коллектива (25 чел.). Период проведения опроса – март 2018 года. Место проведения – Управление образования Администрации ТГО. В опросе приняли участие 5 представителей администрации, 17 представителей исполнителей – сотрудников и 3 представителя вспомогательного и обслуживающего персонала.

Для проведения работникам была роздана анкета (приложение А), в которой респонденты отмечали необходимые баллы, выступая в роли экспертов. Оценка проводилась в следующих направлениях: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага.

Сводные оценки работников в процессе проведения социологического опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Сводная оценка результатов социологического опроса

направление оценки	балльные показатели экспертов по каждому направлению оценки																										Средняя оценка	Характеристика среднего уровня
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Трудовой коллектив.	85	88	76	74	81	95	85	74	61	94	75	83	72	69	68	75	84	88	97	75	76	95	84	60	67	79	хор.	
Оплата труда.	47	48	51	38	47	83	82	61	45	90	52	43	61	52	55	84	38	64	50	34	30	42	38	35	21	52	удовл.	
Рабочее место.	74	91	85	84	67	69	91	90	85	88	96	99	62	78	71	69	70	85	94	64	70	85	64	95	75	80	хор.	
Руководство организацией.	56	71	64	72	95	51	58	60	48	94	85	71	64	92	50	50	54	68	74	51	49	98	56	68	66	67	удовл.	
Служебная карьера.	42	38	45	22	19	46	58	27	39	47	56	68	78	90	64	45	50	38	66	28	34	72	65	50	51	50	удовл.	
Социальные гарантии.	95	94	85	98	67	78	64	75	99	92	75	82	98	64	62	76	72	75	68	94	65	46	92	80	82	79	хор.	
Социальные блага.	54	42	38	24	39	40	45	31	48	50	21	17	64	35	34	29	31	45	66	36	38	24	29	39	40	38	неудовл.	
общая сумма баллов эксперта	453	472	444	412	415	462	483	418	425	555	460	463	499	480	404	428	399	463	515	382	362	462	428	427	402	445		
Характ. показателя i – того эксперта	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	хор.	удовл.	удовл.	хор.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	хор.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.	удовл.		

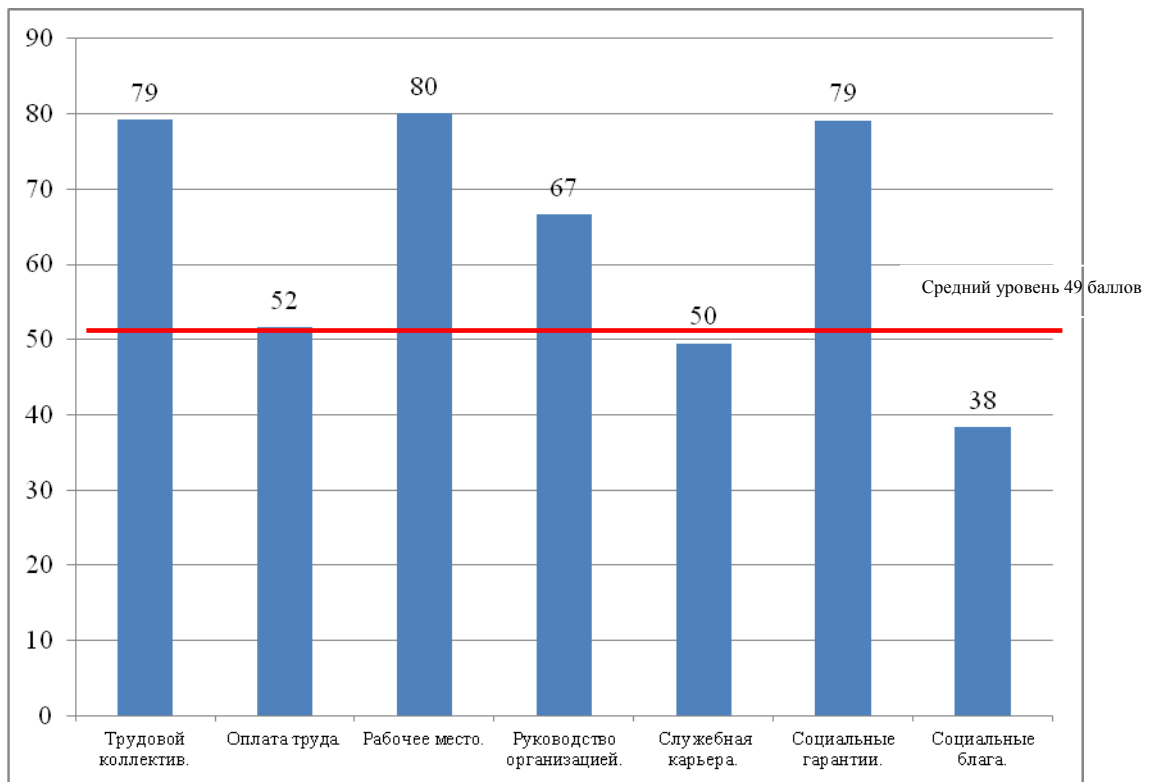


Рисунок 19 – Средние показатели по направлениям оценки

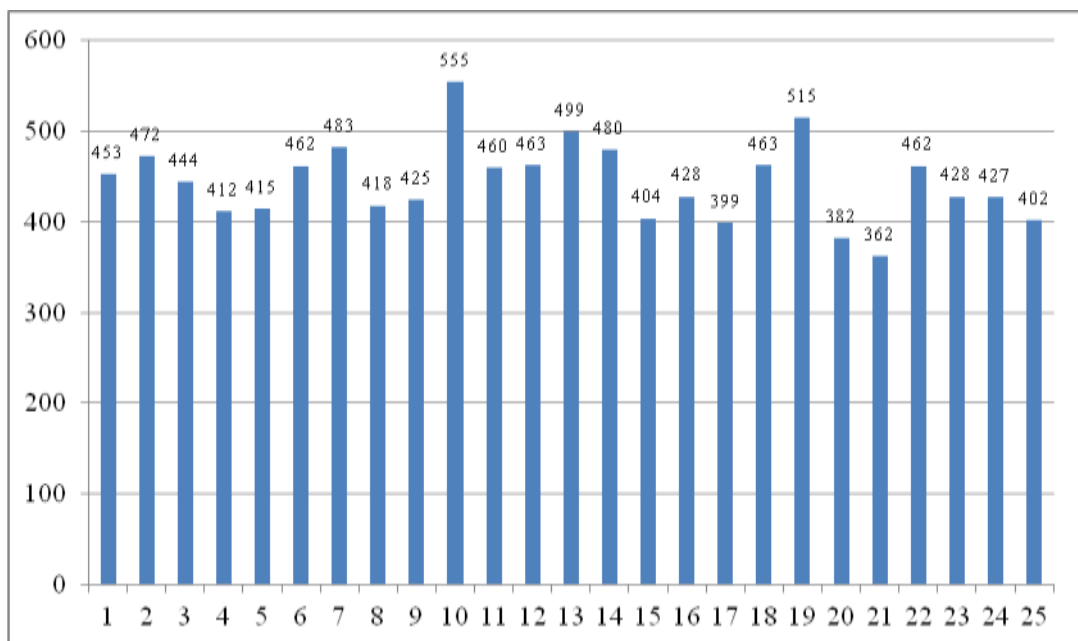


Рисунок 20 – Общие суммы баллов по экспертам (i=1÷25)

Критерии оценки сумм баллов экспертов и средних оценок приведены в приложении А.

Анализ данных по социологическому опросу позволяет увидеть, что в целом качество трудовой жизни с позиции коллектива может быть охарактеризовано как «удовлетворительное». Общая сумма баллов по всем направлениям оценки составляет 445, что соответствует диапазону 350 ÷ 489 баллов (удовлетворительно). Эксперты 1 – 9, 11 – 12, 14 – 18, 20 – 25 имеют общую сумму баллов, находящуюся в данном интервале, в результате чего их оценка также является удовлетворительной. Эксперты 10, 13, 18 имеют сумму баллов, попадающую в интервал 490 ÷ 629 баллов (хорошо), в результате чего их оценка является хорошей. Нужно отметить, что среди экспертов не получено ни одной оценки «неудовлетворительно» и «отлично».

Для того, чтобы определить, что явилось причиной получения удовлетворительной оценки, была подсчитана средняя величина по каждому направлению, в результате чего было определено, что в целом по экспертам средняя оценка дается:

Трудовой коллектив - «хорошо» (сумма баллов 79). Это свидетельствует о благополучии и хороших отношениях между работниками в рамках трудового коллектива, что позволяет им сосредоточиться на выполняемых трудовых обязанностях.

Оплата труда – «удовлетворительно» (сумма баллов 52 – ненамного нижней границы данной оценки, т.е. 50 баллов). Данные по направлению подтверждают ранее сделанные выводы о том, что в коллективе существует неудовлетворенность существующим уровнем оплаты труда, в связи с чем молодые и перспективные работники стремятся к поиску рабочих мест, которые, обеспечивая им более высокий уровень оплаты труда, позволяет повышать материальное благополучие.

Рабочее место – «хорошо» (сумма баллов 80, при этом можно отметить, что данный показатель приближается к верхней границе оценки, т.е. 89 баллов). Это свидетельствует о том, что рабочие места в большей степени соответствуют представлениям работников, они удовлетворены

условиями труда, его организацией и нормированием, обеспеченностью необходимыми для работы средствами и предметами труда.

Руководство организацией – «удовлетворительно» (сумма баллов 67, данный показатель находится практически на границе с оценкой «хорошо», т.е. 69 баллов). В результате этого можно увидеть, что сотрудники в целом удовлетворены стилем руководства и взаимоотношением с руководителями всех уровней управления. При этом, анализируя значения показателей по экспертам, можно увидеть, что немногие из них дают по данному направлению низкий результат, большая часть ставит оценки, соответствующие хорошему уровню, поэтому можно признать руководство организацией с оценкой «хорошо», учитывая человеческий фактор и особенности взаимоотношений в преимущественно женских коллективах, каким и является коллектив Управления.

Служебная карьера – «удовлетворительно» (сумма баллов 50 находится на самой нижней границе, т.е. 50 баллов, которая отделяет оценки «удовлетворительно» и «неудовлетворительно»). Это свидетельствует о том, что работники организации практически не видят никаких возможностей для планомерного построения карьеры в Управлении. Карьера является спонтанной – т.е. работники могут быть назначены на должности линейных руководителей, но в учреждении преобладает внешний найм, когда для занятия должностей руководителей принимаются люди «со стороны», не имеющие зачастую необходимого опыта работы в учреждении и в сфере руководства. Это, естественно, вызывает недовольство в коллективе, в котором работники работают длительное время, имеют необходимый опыт работы, уровень образования и иные качества.

Социальные гарантии – «хорошо» (сумма баллов 79, достаточный уровень для интервала 70÷89 баллов). Это показывает, что работники получают полный социальный пакет в соответствии с российским законодательством и удовлетворены его объемом.

Социальные блага – «неудовлетворительно» (сумма баллов 38, очень низкая оценка при условии верхней границы 49 баллов). Учитывая низкий уровень заработной платы в Управлении можно увидеть, что работники практически не получают материальной помощи, они не обеспечиваются форменной одеждой, не получают корпоративных подарков, не пользуются льготами и льготными кредитами и пр., то есть достижение полного социального благополучия для них не рассматривается как реально существующий показатель, что соответствует всем сделанным ранее выводам.

Вывод по разделу 2.

Таким образом, можно увидеть, что в исследуемой организации Управлении образования Администрации ТГО качество трудовой жизни имеет следующие оценки:

С позиции организации – «хорошо».

С позиции общества – «удовлетворительно».

С позиции работника - «удовлетворительно».

Анализируя причины оценок с позиций работника, можно увидеть, что основные проблемы связаны прежде всего с материальной сферой, т.е. низким уровнем оплаты труда.

Проблемными направлениями являются: оплата труда, служебная карьера, социальные блага. Это соответствует выводам, которые были сделаны при оценке качества трудовой жизни с позиции общества и организации. Намечая пути для решения выявленных проблем можно отметить, что бюджетная организация работает в рамках законодательно установленных окладов, в связи с чем возникают сложности в повышении уровня заработной платы.

Как негативный момент отмечается, что работники не вовлечены в систему целеполагания, то есть они не приобщены к управлению и не участвуют в принятии управленческих решений, что также является особенностью бюджетной сферы.

В целом коллектив учреждения характеризуется как высокопрофессиональный, имеющий высокий образовательный уровень, необходимый опыт и стаж работы – поэтому для данных характеристик необходима материальная отдача. В коллективе работают преимущественно женщины, средний возраст которых составляет 43 года, а этот возраст характеризуется ориентацией именно на те сферы, которые являются проблемными для учреждения, так как женщины имеют детей, которые примерно в этот период поступают в учебные заведения после окончания общеобразовательных школ, в связи с чем очень важными становятся именно финансовые моменты. В то же время, можно отметить высокую стабильность коллектива, что говорит о том, что несмотря на выявленные недостатки, работники преданы своей организации, разделяют ее ценности, работают с полной отдачей.

3 Рекомендации по повышению качества трудовой жизни в Управлении образования Администрации ТГО

3.1 Направления реализации и общая характеристика мероприятий по повышению качества трудовой жизни

Анализ качества трудовой жизни в Управлении позволил увидеть, что с позиции трудового коллектива он оценивается на «удовлетворительно», основной причиной чего являются низкий уровень материальной мотивации (заработная плата и социальные блага), сложности в обеспечении карьерного роста, малое привлечение работников к системе управления.

Управление – это бюджетная организация, в связи с чем предлагаемые мероприятия должны учитывать специфику деятельности.

В теории предлагаются следующие направления, которые могут быть использованы на практике для повышения качества трудовой жизни:

Гуманизация труда. В рамках данного направления возможен пересмотр систем организации труда, изменение структуры и стиля управления, реорганизация систем разделения и кооперации труда.

Повышение гибкости трудовой жизни. В рамках данного направления возможное предоставление скользящих графиков рабочего времени и предоставление свободных дней.

Демократизация труда. В рамках данного направления возможно привлечение работников к участию в управлении или организация самоуправления.

Рассмотрим, какие инструменты из предлагаемых могут быть реализованы в Управлении для устранения выявленных недостатков.

Эффективность оплаты труда оценивалась экспертами по таким показателям, как:

– Тарифная система оплаты труда, обоснованность квалификации и ставок, что влечет за собой хороший, достойный уровень заработной платы.

- Возможности получения дополнительной оплаты.
- Доплаты за совмещение профессий, степень и звание.
- Премирование за результаты работы, за выслугу лет и пр.
- Ощущение справедливости в оплате труда и ощущение экономического благосостояния.

Низкий уровень оплаты труда влечет за собой проблемы в сфере социальных благ, к которым относят:

- Материальную помощь,
- Предоставление фирменной одежды и обуви,
- Оплата спортивно – оздоровительных услуг,
- Подарки ко дням рождения и юбилейным датам,
- Компенсация транспортных расходов и расходов на питание,
- Достижение полного материального благосостояния,
- Ощущение социального благополучия.

Как показывают оценки респондентов, социальное благополучие работниками ощущается слабо. Приемлемый уровень оплаты труда, не достигающий, однако, среднего уровня оплаты труда на градообразующем предприятии, имеют работники, занимающие уровни линейных руководителей и администрации – таких работников 30%. При этом оклады в Управлении являются установленными и могут быть скорректированы только на федеральном или региональном уровнях, в связи с чем в данном случае повышение уровня оплаты труда затруднено.

Рекомендуемое мероприятие 1. Дополнение в Коллективный договор. В соответствии с Коллективным договором Управления на 2017 – 2020 г.г. (утв. на общем собрании работников Управления образования протоколом №1 от 15.06.2016 г.) работодатель несет перед своими работниками обязательства в сфере трудовых отношений; оплаты труда; нормирования труда, рабочего времени и времени отдыха; развития кадрового потенциала; социальных гарантий и гарантий высвобождаемым работникам; гарантий

молодежи, женщинам, детям, семьям; улучшения условий и охраны труда и социального партнерства. Перечень обязательств Работодателя в соответствии с трудовым договором в части обязательств нормирования труда, рабочего времени и времени отдыха и гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям.

В состав статей Коллективного договора рекомендуется внести дополнения, что позволит обеспечить повышение гибкости трудовой жизни и гуманизацию труда.

В статье 4.8 «Обязательства работодателя в сфере гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям» выделяется 5 пунктов, связанных с:

- Предоставлением отпуска в размере 2 календарных дня (1 день без сохранения заработной платы) при рождении ребенка или регистрации брака собственного или детей.

- Выплатой пособия работникам, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком в размере 40% среднего заработка за последний год.

- Обеспечение отдыха и оздоровления детей работников Управления.

- Предоставление преимущественного права на отпуск в летний период для работников, которые имеют детей школьного и дошкольного возраста.

В данный раздел рекомендуется добавить раздел, в котором гарантируется предоставление ежегодного отпуска без сохранения заработной платы в объеме 14 дней для работников, которые имеют детей до 14 лет, детей – инвалидов до 18 лет, а также отцу или матери – одиночке, которые занимаются воспитанием ребенка в возрасте до 14 лет. Данный отпуск создаст дополнительную мотивацию для работников, обеспечивая для них свободное время в удобный для них период вне графика отпусков, который при составлении учитывает пожелания работников, но не всегда обеспечивает потребности отпуска, например, в основном в летний период. Для удобства работников такой отпуск должен предоставляться в удобное

для работников время, за счет его продолжительности работник может либо увеличить продолжительность своего основного отпуска при присоединении данного вида отпуска к нему, либо использовать его частями в течение года.

Предоставление дополнительного отпуска в размере 14 дней к размеру основного ежегодного отпуска размером 28 дней позволит работнику существенно увеличить размер отпуска – до 42 дней. Мероприятие имеет большой социальный эффект. При условии, что в Управлении работает достаточное количество работников среднего, старшего возраста, которые относятся к указанным категориям и имеют детей, необходимо обеспечивать для них качество и комфорт в трудовой жизни. Для этого человек должен отдохнуть морально и физически, уделить внимание воспитанию подрастающего поколения. В условиях интенсивной нагрузки на работников, постоянной работы в положении сидя, длительного времяпровождения за экраном компьютера, часто возникающей стрессовой обстановки необходимо обеспечивать условия, которые в максимальной мере позволят человеку отдохнуть в течение года, на что направлено данное мероприятие.

Опросы среди работников Управления (было опрошено 12 чел., соответствующих критериям предоставления отпуска) показывают, что к данному мероприятию все относятся положительно, 80% или 10 чел. указали на то, что они предпочтут при реализации данного права присоединить дополнительный отпуск к основному, что позволит существенно продлить основной отпуск. Большинство опрошенных указывают на то, что предпочтительные периоды – осень, когда школьники идут в школу и, соответственно, необходимо обеспечить постоянный контроль над ними после длительных летних каникул.

Затраты на реализацию данного мероприятия, определяются суммой расходов на доплату работникам, которые обеспечивают выполнение работ отпускников через совмещение профессий на период отпуска. Сумма доплат составляет в среднем 4300 руб. к заработной плате согласно данным отдела

бухгалтерского учета. Соответственно, сумма затрат на реализацию данного мероприятия составит $4300 * 10 = 43000$ руб.

Раздел Коллективного договора 4 «Обязательства работодателя в сфере трудовых отношений» указывает на предоставление работ; своевременную выплату заработной платы; создание условий для профессионального роста; осуществление медицинского, социального страхования; информирование работников о деятельности Управления; рассмотрение спорных вопросов с привлечением профсоюза.

Также в данном пункте выделяется раздел 4.1.6, в котором указывается, что регулирование численности обеспечивается за счет реализации мероприятий, носящих внутренний характер, в т.ч. естественного оттока кадров, временных ограничений на прием, применение режима неполного рабочего времени, перемещение внутри Управления.

Данный пункт рекомендуется дополнить мероприятием, которое позволяет производить предварительную переподготовку кадров, что обеспечивает их кадровое перемещение в рамках Управления на вакантные рабочие места.

Данное мероприятие будет иметь эффект, который выражается в обеспечении горизонтального карьерного роста в рамках Управления. Человек, прошедший переподготовку предварительно и имеющий теоретическую базу, может занять вакантную должность, при этом реализуя возможности, обеспеченные теоретической подготовкой, и одновременно удовлетворяя потребности Управления в кадрах конкретной квалификации. Обладая необходимой подготовкой, работник может быть включен в кадровый резерв Управления, что позволяет ему строить карьеру, которая также рассматривается работниками как недостаток в обеспечении качества трудовой жизни.

Получая возможность карьерного роста в учреждении, работник получает дополнительную мотивацию, которая способствует его профессиональному становлению.

Анализ кадрового состава позволил выявить, что количество работников, которые могут быть направлены на переподготовку в 2018 году - 2 человека, в т.ч. главный специалист отдела дошкольного и школьного образования (Власова И.А.), специалист по охране труда (Демчук О.Л.).

Выбор данных работников обусловлен тем, что они имеют возраст 38 – 42 года, высшее образование, трудятся на должностях специалистов, при этом их непосредственные начальники приближаются к пенсионному возрасту, в связи с чем в течение 2 – 3 лет будут свободны вакантные должности начальника отдела дошкольного и школьного образования и начальника отдела охраны труда.

Предварительное обучение позволит также пройти необходимую практическую подготовку на рабочих местах, обеспечив адаптацию на период работы. В течение периода подготовки для работников необходимо проводить мероприятия, которые позволяют проводить постоянную подготовку работников к занятию должностей руководителей.

Затраты, связанные с реализацией данного мероприятия, складываются из затрат на обучение. Переподготовка может осуществляться в региональном центре переподготовки КРИПКиПРО (г.Кемерово). Средняя стоимость обучения составляет 13000 руб./курс. Соответственно, сумма затрат на реализацию данного мероприятия составит $2 * 13000 = 26000$ руб.

Мероприятие 2. Организация круглых столов. В силу специфики деятельности Управления, работники не могут быть привлечены к управлению в полной мере, но для решения текущих вопросов рекомендуются собрания трудового коллектива посредством организации круглых столов.

Круглый стол может использоваться как инструмент работы по установлению качественных отношений между работниками и начальством, а также формирования информационной культуры. Проведение круглого стола позволит работникам сформулировать собственные вопросы и

получить ответы, а также обозначить для руководства наиболее проблемные сферы.

В настоящее время в Управлении проводятся планерки, однако, как правило, на них присутствуют не все работники, а только часть из них, относящаяся к составу руководителей. Круглые столы возможно проводить в разных формах – с приглашением представителей коллектива, с участием всего коллектива, с приглашением групп по отделам и пр.

Основной функцией круглого стола будет установление взаимосвязи между руководством и работниками. Для работников мотивационный эффект от организации круглого стола проявляется в том, что они психологически воспринимают заботу руководства о себе, а также степень своего приобщения к тем людям, которые решают текущие вопросы организации. Данное мероприятие позволяет обеспечивать демократизацию труда, повышая тем самым качество трудовой жизни через совместное решение всех вопросов, связанных с трудовой сферой. Затраты на организацию круглых столов незначительные.

Суммарные затраты на реализацию данных мероприятий составят $43000+26000=69000$ руб./год.

3.2 Эффективность рекомендуемых мероприятий

Суммарные затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Эффективность
Предоставление дополнительного отпуска работникам в соответствии с Коллективным договором	43000,00	Улучшение состояние работников, большая устойчивость к стрессовым ситуациям в течение года, повышение производительности и качества труда

Продолжение таблицы 11

Переподготовка работников	26000,00 руб.	Снижение текучести кадров, повышение профессионализма работников, повышение уровня заинтересованности в труде, формирование горизонтальной и вертикальной карьеры
Организация круглых столов	Незначительные	Улучшение морально – психологического климата, привлечение работников к управлению

Рекомендуемые к внедрению мероприятия обеспечивают необходимый социальный эффект, устраняя выявленные в результате анализа качества трудовой жизни проблемы. Работники получают большой объем социальных благ, возможность построения трудовой карьеры в организации, а также возможность решения вопросов, связанных в трудовой сфере, непосредственно с руководством. Анализируя изменение климата внутри коллектива необходимо отметить высокий социальный эффект, который будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А3Б1	Хмелевских Наталье Николаевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Описание рабочего места офиса Управления образования на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>. 1. Трудовой кодекс РФ; 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение безопасности и условий труда - Гарантия и стабильность заработной платы - Социальное и медицинское страхование работников - Профессиональное развитие сотрудников - Оказание помощи работникам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; 	<p>-Взаимодействие с местным сообществом и местной властью</p>

<ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>-Обеспечение качества образования и оказания образовательных услуг</p> <p>-Организация дополнительных мероприятий для обеспечения занятости детей дошкольного и школьного возраста.</p>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 11-Стейкхолдеры организации Управления образования;</p> <p>Таблица 12-Структура программ КСО Управления образования;</p> <p>Таблица 13- Затраты на мероприятия КСО Управления образования;</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Хмелевских Наталья Николаевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Общая характеристика программ социальной ответственности в Управлении образования Администрации ТГО и затраты на их реализацию

Стабильная работа Управления и благополучие работников взаимосвязаны, стороны трудовых отношений заинтересованы в создании и поддержании гармоничных отношений, атмосферы взаимопонимания и доверия на основе норм корпоративной этики на всех уровнях социально-партнерских отношений, поиске путей решений возникших спорных вопросов путем переговоров. В проведении социальной политики Управление особое внимание придаёт формированию высокой социальной ответственности в коллективе за результаты деятельности. Усиление социальной ответственности за результаты работы рассматривается Управлением как важное направление повышения эффективности работы, устойчивого и стабильного развития. Основой повышения социальной ответственности является формирование мотивационной составляющей во всех видах социальных услуг и предоставляемых работникам социальных гарантий.

В этих целях Управление осуществляет:

- формирование и развитие мотивационной составляющей в социальном пакете услуг различными категориями работников;
- развитие социально-приобщенного поведения работника, направленного на повышение уровня организованности и ответственности за порученный участок работы;
- удовлетворение социальных потребностей только на основе результатов деятельности с учетом реализации социально-трудовой мотивации работников, повышения качества нормирования труда.

В Управлении реализуются мероприятия в рамках корпоративной социальной ответственности через внешние и внутренние программы КСО.

Внутренняя социальная ответственность представлена следующими направлениями работы:

- Обеспечение безопасности и условий труда;
- Гарантия и стабильность заработной платы;
- Социальное и медицинское страхование работников;
- Профессиональное развитие сотрудников;
- Оказание помощи работникам, попавшим в трудную жизненную

ситуацию.

Внешняя социальная ответственность компании представлена следующими направлениями работы:

- Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- Обеспечение качества образования и оказания образовательных услуг;
- Организация дополнительных мероприятий для обеспечения занятости детей дошкольного и школьного возраста.

Главной задачей в оценке эффективности программ КСО – соответствие программ стейкхолдерам компании, под которыми понимаются заинтересованные стороны, на которые распространяется воздействие организации.

Структура стейкхолдеров Управления представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Дети дошкольного и школьного возраста и их родители	1.Население города
2. Сотрудники Управления и образовательных учреждений	2.Органы власти и местного самоуправления

К прямым стейкхолдерам относятся прежде всего дошкольники, школьники и их родители, который непосредственно оказывают услуги в сфере образования. Основной целью деятельности Управления является

реализация политики в сфере образования, что определяет состав основного состава прямых стейкхолдеров. Также учреждение несет ответственность перед сотрудниками Управления и работниками образовательных учреждений, для которых является фактическим работодателем, в связи с чем они относятся к второму составу прямых стейкхолдеров.

К косвенным стейкхолдерам относят население города, образовательные услуги, оказываемые Управлением, распространяются на всей территории ТГО и, соответственно, имеют влияние на культурный уровень жителей города, а также органы власти и местного самоуправления, которым Управление подотчетно в своей деятельности.

Структура программ КСО позволяет дать характеристику мероприятий, которые проводятся в данной сфере (таблица 12).

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	2	3	4	5
Оказание методической помощи образовательным учреждениям	Социально ответственно е поведение	Работники образовательных учреждений ТГО	В течение учебного года	Повышение качества образовательных услуг
Обеспечение качественного питания для детей дошкольных и общеобразовательных учреждений	Социально ответственно е поведение	Обучающиеся образовательных учреждений всех уровней в ТГО	В течение года	Здоровое подрастающее поколение
Организация ЕГЭ, ОГЭ	Социально ответственно е поведение	Общеобразовательные школы	Май - июнь	Обеспечение условий для сдачи выпускных экзаменов 9 и 11 классов
Создание благоприятных условий для работы	Социально ответственно е поведение	Работники Управления	В течение года	Высокое качество работы коллектива
Организация мероприятий на городском уровне через систему	Корпоративное волонтерство	Население города	В течение года	Организация качественных мероприятий для жителей города

дополнительного образования				
-----------------------------	--	--	--	--

Как видно по перечню некоторых мероприятий КСО, реализуемых Управлением, в составе преобладают внешние программы КСО. Их реализация позволяет обеспечивать поддержку стейкхолдеров на всех уровнях и создавать впечатление об учреждении как современном и заботящемся о потребностях жителей города и городского округа.

Примеры перечисленных мероприятий позволяют увидеть высокий уровень социальной ответственности компании, которая стремится не только к обеспечению поддержки всех уровней стейкхолдеров, но и создает для себя имидж компании, заботящейся о благе родного города и его жителей.

Затраты на реализацию мероприятий КСО представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	2	3	4	5
1	Оказание методической помощи образовательным учреждениям	Консультация	250,00	10500,00
2	Обеспечение качественного питания для детей дошкольных и общеобразовательных учреждений	Набор	90,00	1300000,00
3	Организация ЕГЭ, ОГЭ	Экзамен	5700,00	114000,00
4	Создание благоприятных условий для работы	Рабочее место	1300,00	18200,00
5	Организация мероприятий на городском уровне через систему дополнительного образования	Мероприятие	4000,00	28000,00
	Итого		x	1470700,00

Общие затраты на реализацию программ КСО в рамках рассмотренных составляют 1470,70 тыс.руб./год - это достаточный объем инвестиций, которые учреждение осуществляет в социальную сферу.

4.2 Рекомендации по совершенствованию программ социальной ответственности

Преимущественно КСО имеет внешнюю направленность, но при этом основная сфера интересов сосредоточена на уровне общеобразовательных школ. Для совершенствования практики КСО необходимо больше уделять внимание внешним стейкхолдерам, проводить консультации и организовывать методические объединения не только на базе общеобразовательных школ, но и других образовательных учреждений ТГО.

Для информирования населения города через средства массовой информации необходимо обеспечивать их вовлечение в проведение и реализацию совместных проектов в рамках города и городского округа. В городе выпускается две местные газеты, с которыми установлено сотрудничество, но только в объеме общих интересов, связанных с публикацией информации. Для более активного продвижения различных программ необходимо информирование населения города и округа, плановая подготовка, сообщение о ходе работ, реклама и прочие действия, которые широко и профессионально могут осветить только СМИ, в связи с чем рекомендуется привлечение работников газет к разработке различных мероприятий, которые проводит Управление. Очень важно обеспечить плановое и системное взаимодействие с СМИ, что позволит обеспечить двухстороннюю поддержку.

Управление образования – это бюджетная организация, однако, вызывает сложности систематизация информации, касающейся социальной ответственности и всех ее аспектов. В связи с этим рекомендуется разработать и формировать ежегодно отчет по социальной ответственности, который необходимо распространять не только на уровне руководства образовательных учреждений города, но и среди обучающихся образовательных учреждений. Для этого необходимо, чтобы отчет, имея

форматный код представления, имел возможность для формирования в доступной и воспринимаемой детьми разного возраста форме. Это позволит обеспечить донесение информации до самих потребителей услуг Управления и формирование в их представлении необходимой информации. Такой отчет должен содержать описание основных аспектов деятельности Управления в доступной, достоверной, сбалансированной и связанной форме, что в итоге должно вызывать интерес потребителей информации отчета.

В результате формирования социального отчета улучшаться показатели деятельности, будет обеспечена прозрачность, установлены хорошие отношения в различными группами стейкхолдеров; вырастет производительность труда, так как сотрудники будут лучше понимать цели учреждения и разделять их; снизятся риски в деятельности учреждения.

Все это будет способствовать позиционированию Управления как социально – ответственного элемента сообщества.

Заключение

Качество трудовой жизни представляет собой условия, которые сопровождают трудовую жизнь работника на рабочем месте. Основной задачей организаций в этом направлении является создание условий, которые позволяют реализовать трудовой потенциал работника и повышать эффективность его деятельности. Качество трудовой жизни оценивается через систему показателей, которые имеют качественное и количественное выражение, поэтому в результате оценки можно не только получить полное описание характеристик качества трудовой, но и определить слабые места в этой системе, требующие внимания и принятия мер, позволяют минимизировать негативные последствия. Для повышения качества трудовой жизни должна быть обеспечена гуманизация и демократизация труда и повышена гибкость трудовой жизни.

Объектом исследования в рамках работы являлось Управление образования Администрации ТГО. Данная организация относится к типу бюджетных организаций, которые имеют особенности регулирования и организации системы трудовой деятельности. Кадровый менеджмент в организации не развит и представлен отделом кадров, в котором осуществляется преимущественно текущая документационная работа. Это не позволяет реализовать функции кадрового менеджмента, характерные для сферы коммерческой деятельности, поэтому положительное влияние на жизнедеятельность бюджетных организаций часто бывает ограничено.

Анализ кадрового состава Управления образования Администрации ТГО позволили увидеть, что коллектив характеризуется как высокопрофессиональный. Работники имеют высшее образование или в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях, повышая свой профессиональный образовательный уровень. Работники имеют достаточный стаж работы, при этом средний возраст составляет 43 года, то

есть люди имеют необходимый уровень компетентности для обеспечения качества выполняемых работ. Большая часть коллектива женщины, что обусловлено спецификой работы. Преобладает доля специалистов, занятых выполнением текущих производственных функций.

Для оценки качества трудовой жизни в рамках работы была использована методика А.П. Егоршина, для чего проводился социологический опрос, в котором приняло участие 2/3 работников Управление. По результатам оценки было определено, что сами работники оценивают качество трудовой жизни в учреждении с оценкой «удовлетворительно», что соответствует оценке общества. С позиции организации получена оценка «хорошо». Проблемными направлениями являются: оплата труда, служебная карьера, социальные блага. Это соответствует выводам, которые были сделаны при оценке качества трудовой жизни с позиции общества и организации.

Для решения выявленных проблем было рекомендовано:

Внести изменения в Коллективный договор на 2017 – 2020 г.г., что повышает гибкость трудовой жизни, гуманизацию и демократизацию труда.

Организовать и проводить круглые столы, которые позволят работникам соприкоснуться непосредственно с руководством организации для решения текущих проблем.

Реализация данных мероприятий имеет высокий социальный эффект, устраняя выявленные недостатки.

Список использованных источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2010. - 125 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2010, 2007. - 392 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Валиева, О.В. ВПС: Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2008. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
17. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2007. - 224 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
19. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
20. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
21. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.
22. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом

организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

29. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2015. - 640 с.

30. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

32. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2007. - 208 с.

33. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

34. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: Учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
35. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2005. - 464 с.
36. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М.: Академ. Проект, 2005. - 464 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
39. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2010. - 240 с.
40. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: ГЛТ, 2010. - 240 с.
41. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: Горячая линия -Телеком, 2010. - 240 с.
42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
44. Моисеева, Н.К. Управление персоналом: Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.

45. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
46. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
47. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
48. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
49. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
50. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
51. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
52. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
53. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
54. Трухачев, В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
55. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Приложение А

Анкета «Качество трудовой жизни»

Анкета «Качество трудовой жизни»

Таблица

	Показатели качества трудовой жизни	Экспертная оценка по 10-балльн.									
	1. Трудовой коллектив . Сумма баллов =										
1.1	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.9	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.0	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2. Оплата труда. Сумма баллов =										
2.1	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5	Доплаты за совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.6	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.7	Премия по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.9	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.0	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Рабочее место. Сумма баллов =											
3.1	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3.	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5	Хорошие экономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8	Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.0	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
4.1	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.8	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.0	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
5.1	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.8	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.9.	Желание долговременной работы (пожизненный найм)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.0	Возможность роста (отсутствие апатии и за-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
6.1	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3.	Выплата гарантированных пособий по ТК РФ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.5	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.6	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.7	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.8	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.9	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.0	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Социальные блага. Сумма баллов =											
7.1	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2	Получение форменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4	Подарки к дням рождения и к юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.5	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.6	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.7	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.8	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.9	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.0	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Инструкция по анализу данных анкеты:

1. Подсчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

- До 49 баллов – неудовлетворительно;
- От 50 до 69 баллов – удовлетворительно;
- От 70 до 89 баллов – хорошо;
- Свыше 90 баллов – отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- До 349 баллов – неудовлетворительно;
- От 350 до 489 баллов – удовлетворительно;
- От 490 до 629 баллов – хорошо;
- Свыше 630 баллов – отлично.

Приложение Б

Штатное расписание

Согласовано
Глава Тайгинского городского округа

Утверждено
Начальник управления образования

2017 г

2017 г

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ Тайгинского городского округа с ____ по ____

п/п	Должность	Число ставок	оклад	Доплата за напряженные условия труда	Доплата за выслугу лет			Увеличение объема работ	Стимулирующие выплаты	Районный коэффициент	Всего	Фонд заработной платы в месяц
				20%	30%	25%						
1	Заместитель начальника управления	1	5000	1000		1 500,00	1 250,00	750,00		2 850,00	12 350,00	12 350,00
Итого		1	5000	1000	0	1500	1250	750	0	0	2850	12350

Отдел дошкольного и общего образования

1	Начальник отдела	1	3000	600		900,00	750,00			1 575,00	6 825,00	6 825,00
2	Главный специалист	1	2000	400		600,00	500,00	3 559,00		2 117,70	9 176,70	9 176,70
3	Главный специалист	0,6	2000	400		600,00	500,00	3 309,00		2 042,70	8 851,70	5 311,02
4	Главный специалист	0,4	2000	400		600,00	500,00	2 234,40		1 720,32	7 454,72	2 981,89
5	Главный специалист	0,8	2000	400		600,00	500,00	3 309,00		2 042,70	8 851,70	7 081,36

Страница 1