

Министерство науки и высшего образования 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
Совершенствование процесса поиска и отбора персонала учреждения

УДК 005.953

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Пенкина Татьяна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т.Р.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Видяев И.Г.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Пенкиной Татьяне Александровне

Тема работы:

Совершенствование процесса поиска и отбора персонала учреждения

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	<ol style="list-style-type: none">1. Учебная литература по управлению персоналом;2. Научные статьи из журналов, специализирующихся на вопросах управления персоналом, интернет ресурсы;3. Специализирующиеся на управлении персоналом электронные порталы, блоги, форумы4. Отчетность МАОУ СОШ №5 за 2016 – 2018 года5. Статистические данные о составе персонала в МАОУ СОШ №5 за 2016 – 2018 года6. Положение и приказы по персоналу МАОУ СОШ №5 за 2016 – 2018 года
---	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>1. Теоретические аспекты совершенствования процесса поиска и отбора персонала 2. Анализ кадрового потенциала в МАОУ СОШ №5 им. А. К. Ерохина г. Томска 3. Совершенствование системы поиска и отбора персонала 4. Социальная ответственность предприятия</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Элементы системы управления персонала организации Рисунок 1.1 – Стадии процедуры поиска и отбора персонала Рисунок 1.2–Методы поиска и отбора персонала Рисунок 1.3–Этапы формирования кадрового резерва Рисунок 2.1 – Структура образовательной организации Рисунок 2.2 – Независимая оценка образовательной организации Рисунок 2.3– Структура персонала 2018 год Рисунок 2.4–Анализ стажа работы 2018 год Рисунок 2.5 – Процесс поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Тимур Рустамович	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Пенкина Татьяна Александровна		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Оглавление

Реферат	5
Введение	7
1 Теоретические аспекты совершенствования процесса поиска и отбора персонала.....	9
1.1 Место процесса поиска и отбора персонала в общей структуре управления персоналом в организации.....	9
1.2 Понятия и особенности организации процесса поиска и отбора персонала.....	12
1.3 Организация процесса поиска и отбора персонала.....	16
1.4 Кадровый резерв и этапы его формирования.....	21
2 Анализ кадрового потенциала в МАОУ СОШ №5.....	27
2.1 Общая характеристика деятельности СОШ №5.....	27
2.2 Анализ организационной структуры СОШ №5	32
2.3 Анализ основных показателей по персоналу СОШ №5.....	36
2.4 Анализ процесса поиска и отбора персонала.....	41
2.5 Анализ кадрового резерва СОШ №5.....	44
3 Совершенствование системы поиска и отбора персонала.....	47
3.1 Положительные и отрицательные аспекты организации работы по поиску и подбору персонала СОШ №5	47
3.2 Мероприятия по совершенствованию процесса поиска и подбора персонала в СОШ №5.....	49
3.3 Оценка эффектов и эффективности процессов поиска и подбора персонала.....	53
4 Социальная ответственность	59
Заключение.....	51
Список используемых источников.....	67

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 72 страниц, 9 рисунков, 21 таблиц, 43 источников, 0 приложений.

Ключевые слова: поиск и отбор, персонал, стимулирование, проблемы, в МАОУ СОШ №5, эффективность, социальная ответственность.

Объектом исследования является: МАОУ СОШ №5.

Предметом исследования является: поиск и отбор персонала МАОУ СОШ №5 г. Томска.

Цель работы – совершенствование процесса поиска и отбора персонала в СОШ №5 г. Томска.

В процессе исследования: рассмотрена действующая в МАОУ СОШ №5 система поиска и отбора персонала, внесены предложения по ее совершенствованию.

В результате исследования: предложенные мероприятия направлены на повышение эффективности системы поиска и отбора персонала, проведен расчет экономической эффективности данных мероприятий.

Степень внедрения: предложенные мероприятия направлены на совершенствование системы поиска и отбора персонала учреждения представлены на рассмотрение руководству.

Область применения: система поиска и отбора, персонала в образовательном учреждении.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесенные предложения позволяют повысить не только уровень стимулирования персонала, но также повысят производительность труда.

В будущем планируется: внедрение внесенных предложений в деятельность образовательного учреждения МАОУ СОШ №5.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих использование его способностей при выполнении трудовых функций для достижений целей организации.

Поиск персонала – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию.

Отбор персонала – это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять все должностные обязанности.

Прелиминаринг (preliminaring)– это метод омоложения штата сотрудников, с помощью привлечения молодых, перспективных, талантливых студентов старших курсов и выпускников ВУЗов на практики, а также на постоянную работу.

Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа сотрудников, потенциально способных к руководящей деятельности, прошедших квалифицированную подготовку.

Введение

Одной из главных функций в организации является управление персоналом, именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурса, имеющих в организации. Руководители организации стремятся привлечь квалифицированные кадры, которые будут способствовать достижению поставленных целей.

Актуальность выбранной для исследования темы обусловлено тем, что одной из основных проблем является нехватка квалифицированных кадров, недостаточное использование современных методов и инструментов для поиска и отбора персонала.

Важным элементом управления персоналом является процесс поиска и отбора персонала. От этого зависит, будет ли успешное функционирование организации.

Во многих организациях можно выявить неэффективные способы и методы поиска и отбора персонала. Зачастую отсутствует конкурентный отбор среди кандидата. Немаловажным элементом успешной системы кадрового менеджмента является поиск, отбор, адаптация, мотивация персонала. В условиях конкуренции возрастают требования к качеству подготовки персонала.

Целью бакалаврской работы является совершенствование процесса поиска и подбора персонала в СОШ №5 г. Томска, предложены мероприятия по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты совершенствования процесса поиска и отбора персонала.
2. Дать общую характеристику организации и проанализировать структуру, основные показатели кадрового состава.
3. Провести анализ процесса поиска и отбора в образовательной организации.

4. Разработать предложения по совершенствованию процесса поиска и отбора персонала и обоснование их эффективности в образовательной организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе является МАОУ СОШ №5.

Предметом исследования является действующий процесс поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5.

Теоретической основой послужили труды ученых, специализирующихся в области управления персоналом таких как А.Я. Кибанов, М. Армстронг, А.В. Дайнека, О.Э Иванова, П.Г. Рябчик и другие.

В работе использованы статьи в периодических изданиях, электронные ресурсы, отчеты и данные предоставлены МАОУ СОШ №5.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, социальной ответственности, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические аспекты совершенствования процесса поиска и отбора персонала

1.1 Место процесса поиска и отбора персонала в общей структуре управления персоналом в организации

Управление людьми в организации достаточно широкое понятие, возникло оно на заре становления общества одновременно с осознанием человека возможностью осуществлять подчинения себе других. [2]

Соотношение управление персоналом и управление человеческими ресурсами неоднозначно. Данные понятия используются как самостоятельные понятия, и как синонимы.

Критерием разделения является отношением к среде: в рамках предприятия употребляется «управление персоналом». Термин «управление персоналом» характерен для условий массового производства. За пределами предприятия - «управление человеческими ресурсами» различающееся на местном, региональном, национальном уровнях. [2, с.15]

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих использование его способностей при выполнении трудовых функций для достижений целей организации. [7, с. 78]

Управление персоналом обеспечивает комплексное взаимосвязанное объединение всех систем и элементов, которые обеспечивают работу персонала и организации в целом.

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

В зависимости от размеров организации специфика подсистем для каждой организации уникальна. В крупных организациях – функции каждой

подсистемы выполняют отдельные подразделения, а в малых организациях в одну подсистему могут включаться функции нескольких подсистем. [2, с.18]

Управление персоналом включает следующие элементы Рисунок 1

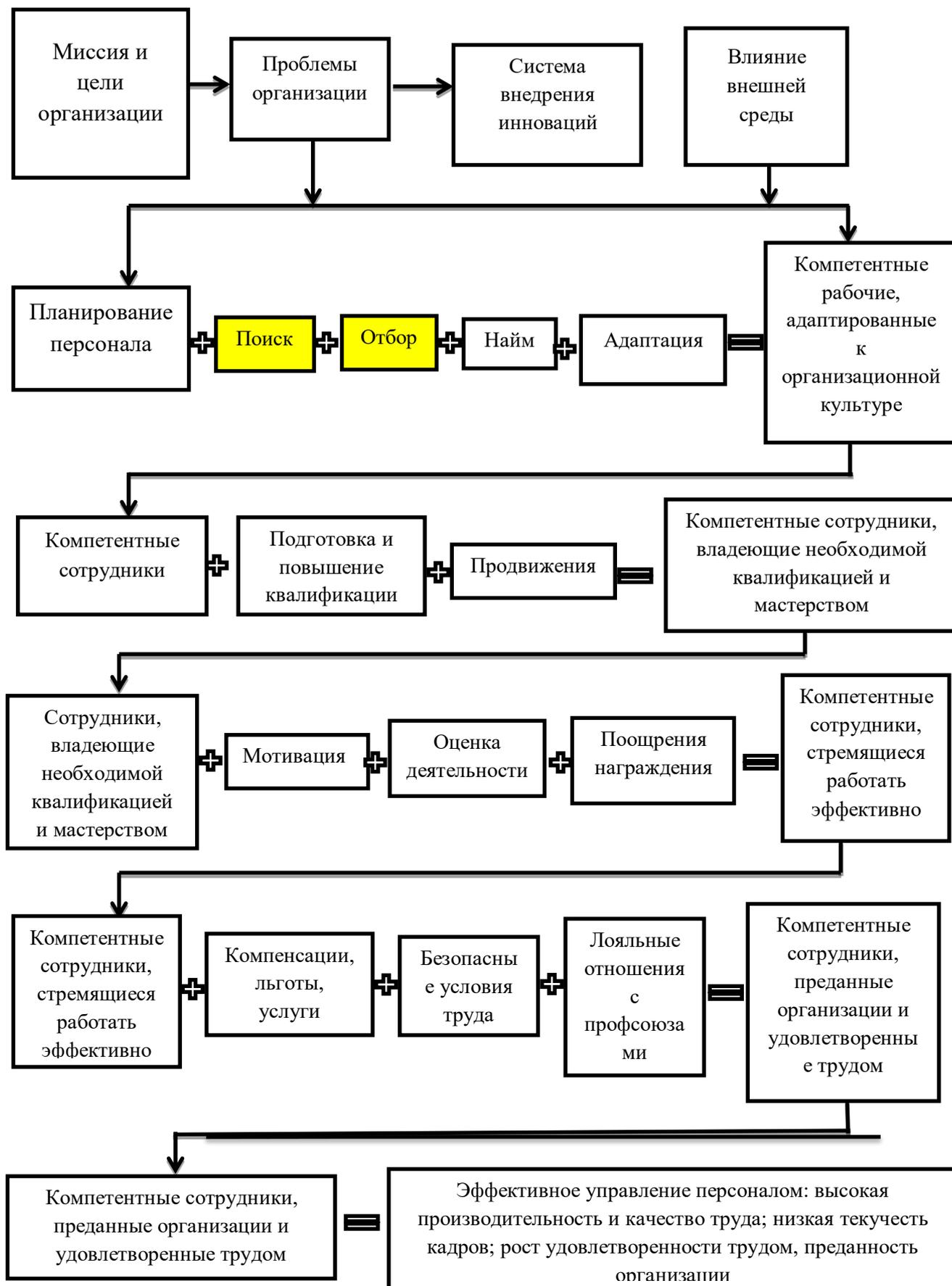


Рисунок 1 – Элементы системы управления персоналом организации [4]

1.2 Понятия и особенности организации процесса поиска и отбора персонала

Важным элементом управления персоналом является процесс поиска персонала. От этого зависит, будет ли успешное функционирование организации.

В справочных материалах и литературе по управлению персоналом встречаются определения термина «Поиск персонала»:

- это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию; [26]

- это процесс, который включает комплекс мероприятий для привлечения специалистов, необходимых работодателю в качестве кандидатов на вакантную должность;

- это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. [3]

Для осуществления поиска персонала необходимы наличие потребности в сотрудниках определенного профиля; наличие лиц, из которых можно выбрать; наличие лица которое будет осуществлять поиск и отбор персонала. [3]

В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

В данной работе применены следующие термины «отбор персонала», которые встречаются в современной литературе по управлению персоналом.

Таблица 1 – Определения термина «отбор персонала» авторами

Автор	Понятие
Бычков В.П.	сопоставление требований, которые имеет работодатель, с оценкой квалификации претендента на должность.

Продолжение таблицы 1

Дятлов В.А., Гравин В.В.	это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.
Дайнека А.В.	система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять все должностные обязанности.
Иванова О.Э, Рябчик П.Г.	процесс, предполагающий выявление наиболее подходящих для организации кандидатов из имеющегося количества претендентов для закрытия вакансии, осуществляемый как система мероприятий по обеспечению сотрудниками, отвечающими по своим качествам требованиям организации.

Из данных определений можно сделать вывод, что отбор персонала – это поиск сотрудников с определённым набором компетенций и качеств, подходящих для определенной работы.

Кадры – главное достояние любой организации. Задача руководителя привлечь и нанять персонал, обеспечить стимулирование его хорошей работы, создать атмосферу производительного и эффективного труда, организовать коллектив, объединённых стремлением работать качественно. [3, с. 175]

Нехватка кадров в организации ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток кадров вызывает излишние расходы и ставит под угрозу существование самой организации. [1]. Поэтому необходимо рассчитывать численность рабочих так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач организации.

Кадровая работа ведется на предприятиях в следующих направлениях:

- поиск и отбор кандидатов;
- оптимизация кадрового потенциала внутри организации;
- обучение, аттестация, переподготовка персонала;
- система стимулирования персонала. [23, с. 67]

Эффективность отбора и найма персонала в значительной степени определяется уровнем подготовки, опыта и профессионализма всех работников отдела управления персоналом.

Для обозначения направления деятельности и основные направления работы с персоналом разрабатывается кадровая политика и ее разновидности. Основными разновидностями кадровой политики считаются: подбора и отбора персонала; обучения персонала; оплаты труда; формирование кадровых процедур; социальные отношения в организации. [9, с.117] Огромное влияние на процесс поиска и отбора персонала организации оказывают внешние и внутренние факторы. [2, с 45]. Кадровая политика предприятия определяется факторами найма таблица 1.2.

Таблица 1.2 – Влияние факторов на поиск и отбор персонала

Внутренние факторы	Внешние факторы
<ul style="list-style-type: none"> - структура и цели организации; - территориальное размещение; - внутрикорпоративная культура; - морально-психологический климат в организации; - размер организации; - имидж организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - трудовое законодательство (законы предписывают условия труда, компенсации, правила безопасности; - перспективы развития рынка труда (спрос предложение); - уровень безработицы; - демографическое развитие (возраст, пол, уровень грамотности, экономическое развитие); - конкуренция за квалифицированные кадры. [27]

В условиях дефицита трудовых ресурсов работодатели, чаще всего используют более дорогие способы поиска кандидатов, уделяя большее внимание привлечению кандидатов, чем их отбору. При небольшом количестве участвующих в отборе наниматели вынуждены устанавливать заниженные требования к квалификации кандидата. Появляется необходимость увеличения заработной платы кандидата. [9]

При большом количестве претендентов организация устанавливает более высокие требования к кандидатам. Высокие требования значительно сокращают количество потенциальных претендентов на вакантную должность и одновременно ведут к сокращению расходов организации на процедуру

поиска и отбора, а также усложняется выбор методов для отбора кандидатов. [8]

Потребности в рабочей силе зависят, прежде всего, от целей организации, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы.

Успешность процесса привлечения новых сотрудников может зависеть от имиджа организации. Имидж организации формируют конкурентоспособность, качество, известность продукции или услуг. [11].

Высокий имидж продукта не всегда распространяется на имидж организации как привлекательное место работы. В соответствии с этим можно предположить, что имидж – собирательный фактор, и каждая из составляющих – переменная, способная в различных ситуациях влиять на решение кандидатов как катализатор или тормоз. Зависимость успешного поиска и отбора от имиджа организации может быть индивидуально. [2, с. 51].

Подбор персонала заключается в непрерывной работе по поиску и привлечению нужных специалистов, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. Грамотный поиск и отбор персонала влияет на то, как стремительно будет развиваться организация в условиях конкуренции. Очень важно привлечь квалифицированные кадры в короткие сроки с наименьшими затратами ресурсов. [5].

Для привлечения кандидатов наиболее часто используются внешние и внутренние источники. Внешние источники подбора персонала – объявления о найме в средства массовой информации, интернет, ярмарка вакансий в учебных заведениях, организация дня открытых дверей и т.д.[6]. Данные источника дают больше возможностей, толчок к развитию, новый опыт, но рискованно для организации тем, что период вхождения в должность гораздо дольше.

Внутренние источники формируются на предприятии, используя свою собственную базу данных, объявления внутри организации о вакансии. Поиск внутри организации дает возможность подобрать персонал на вакантные должности с наименьшими затратами. [6, с.50].

Процесс поиска и отбора персонала является многоступенчатым. На каждом этапе фильтруется часть соискателей. Процедура поиска и отбора персонала состоит из нескольких стадий рисунок 1.1.



Рисунок 2.1– Стадии процедуры поиска и отбора персонала

1.3 Организация процесса поиска и отбора персонала.

В настоящее время в сфере управления персоналом особую актуальность имеет автоматизация в процессе поиска и отбора персонала. [9] Конкурентоспособность и эффективность организации во многом зависит от оперативности и качества проведенного формирования кадрового потенциала организации.

Согласно результатам службы исследования, Headhunter в 2017 году 64 % российских компаний уже использовали digital-инструменты для подбора персонала. [12]. За последние годы в российских компаниях активно используют digital-инструменты, такие как социальные сети, интернет ресурсы, а также используются чат-боты и роботы с искусственным интеллектом. [14]

Для привлечения большого количества работников на однотипные должности не требующих высокой квалификации используется чат-боты, программы интерактивного взаимодействия работодателя с кандидатом.

Тестовый бот представляет собой текстовый чат с письменными ответами кандидата на вопросы работодателя. Чат боты позволяют автоматически проранжировать, и распределить кандидатов на группы в зависимости от предъявляемых требований. Ссылки на чат-боты могут быть размещены на сайтах для поиска работы, рекламные баннеры для поиска работы, социальные сети, печатные материалы в формате QR-кода соискатель сканирует его и уже общается с помощью своего смартфона, а также на сайтах организации. [13]

Основным достоинством применения чат-ботов в процессе поиска и отбора персонала является:

- повышение объективности оценки кандидата, то есть отсутствие личных предпочтений менеджера по подбору;
- дискриминация по национальным признакам;
- значительно сокращается время на первичный отбор кандидатов;
- ранжирование кандидатов по соответствию (полностью соответствует, частично или не соответствуют требованиям);
- возможность мгновенной обратной связи с кандидатом по результатам предварительного отбора;
- повышение качества принимаемых управленческих решений о приеме кандидата на работу. [14]

Следует отметить, что эффективность применения чат-ботов зависит от качества разработанного сценария разговора с кандидатом, четких критериев их оценки. Процесс предварительного отбора предполагает использование в процессе собеседования закрытых вопросов, которые предусматривают однозначный ответ «Да» или «Нет». [12]

Успешным российским проектом применения роботов с искусственным интеллектом в процессе поиска и отбора персонала является робот Вера, который представляет собой интеллектуальную программную технологию с использованием нейронной сети. [15] Нейронная сеть распознает естественную речь и эмоции кандидата и ведет полноценный диалог. Робот Вера может вести собеседование на русском, английском языках, а также имитировать мужской или женский голос в зависимости от предпочтений работодателя.

Применение современных цифровых инструментов для поиска и отбора персонала требует больших финансовых затрат организации, а также высокий уровень компетенций менеджеров по подбору персонала. [16] При выборе данных инструментов необходимо учитывать размер организации, сфера деятельности, уровень текучести кадров потребность в наборе персонала.

Эффективность применения современных инструментов в поиске и отборе персонала во многом зависит от профессионализма и компетенции сотрудников по персоналу, руководителя организации, которые определяют критерии отбора кандидатов и принимают решение о приеме на работу. [13]

Для решения задачи обеспечения организацию кадрами используют различные методы и технологии.

Методы поиска и отбора бывают активные и пассивные. Среди основных методов поиска отбора персонала можно выделить активный способ изображено на рисунке 1.2



Рисунок 1.2–Методы поиска и отбора персонала[26]

С выходом на российский рынок иностранных компаний рекрутинг (recruiting), хедхантинг (headhunting) приобрели большую популярность в отрасли управления персоналом. В настоящее время в России популярны и распространены технологии поиска и отбора персонала рекрутинг, хедхантинг и прелиминаринг. [20]

Наиболее востребованным методом поиска и отбора персонала является хедхантинг. С английского термин переводится как «охота за головами». [21]

Основные методы и их особенности в процессе поиска и отбора персонала представлены в таблица 1.3

Таблица 1.3 –Основные методы поиска и отбора персонала

Метод	Особенности
-------	-------------

Рекрутинг (recruiting)	Поиск и подбор кадров среднего и низшего звена (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари и т.д.). Деятельность, направленная на поиск, отбор и оценку профессиональных качеств кандидата. Значение слова рекрутинг происходит от французского «recruit» - «рекрутировать», то есть набирать кого-либо, вербовать, нанимать на платной основе на работу. В отличие от услуг по трудоустройству, когда агентство получает оплату с соискателя работы, рекрутинговое агентство заключает договор и соответственно, получает вознаграждение с фирмы заказчика. [22]
Хедхантинг (headhunting)	Метод поиска руководителей высшего звена (топ-менеджеры, главные бухгалтеры, юристы и т.д.). Разновидность прямого поиска, при этом ведётся своего рода «охота» за конкретными специалистами и его «переманивание» в компанию. Данный метод длительный, дорогостоящий. [24, с.13]
Прелиминаринг (preliminaring)	Метод омоложения штата сотрудников, с помощью привлечения молодых, перспективных, талантливых студентов старших курсов и выпускников ВУЗов на практики, а также на постоянную работу. [25, с.3]
Прямой поиск (executive search)	Поиск и отбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Это сложный и длительный процесс подбора высококвалифицированных специалистов, чье внимание работодателям не удастся привлечь путем разрешения рекламных объявлений. [26] Применяют способ, если необходимо найти персонал, оказывающий ключевое значение в организации, разрабатывающие стратегии развития, как правило, это управленческие кадры. [24, с.11]
Скрининг (screening);	Поиск и отбор персонала низшего звена (продавцы-консультанты, разнорабочие, водители и т.д.) [4, с. 55] Метод подразумевает под собой быстрый отбор потенциальных сотрудников по формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы). [26]

Молодые специалисты в компании являются одним из тех замечательных факторов, от которых зависит её успешность и процветание в будущем. В связи с эти многие компании используют технологию отбора прелиминаринг (preliminaring). Перспективных выпускников легко адаптировать под нормы, стандарты и корпоративно-социальные условия организации, тем самым гарантирует себе успешное развитие в будущем. [25]

1.4 Кадровый резерв и этапы его формирования

Интерес к кадровому резерву обострился в связи с тем, что существует конкуренцией на рынке труда за квалифицированные кадры.

Дефицит опытных, компетентных руководителей и специалистов, длительное пребывание в одной должности, отсутствие возможности карьерного роста, а также снижение интереса к работе и многие проблемы, связанные с управлением персонала, делают актуальным вопрос о создании кадрового резерва в организации. [29]

Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа сотрудников, потенциально способных к руководящей деятельности, прошедших квалифицированную подготовку. [30]

Цели и задачи создания кадрового резерва – обеспечить организацию квалифицированными специалистами, независимость от рынка труда, наличие необходимого состава лояльных специалистов, нематериальная мотивация сотрудников.

Цели кадрового резерва: [31]

- оперативное решение проблем, связанных с уходом ключевых сотрудников;
- экономия финансовых и временных затрат на поиск, подбор и обучение персонала;
- профессиональный рост сотрудников;
- повышение мотивации к труду и лояльности работников;
- отсутствие у сотрудников страха перед сложностью выполнения предстоящих обязанностей и поставленных задач;
- формирование у работников понимания их собственной ценности для работодателя;
- подготовка специалистов к будущим изменениям организации;
- удержание перспективных кадров в компании;
- снижение уровня текучки кадров.

Виды кадрового резерва таблица 1.4:

Таблица 1.4 – Основные виды кадрового резерва и его особенности [33]

Название резерва	Особенности
Резерв развития	Группа специалистов, руководителей, которые готовятся к решению задач, являющимися новыми для организации. Сформулировать новые знания, навыки, компетенции, те характеристики которых еще не было в организации.
Резерв функционирования	Создается группа руководителей, специалистов, которые готовятся к замещению уже существующих должностей. Сотрудники должны воспроизводить деятельность организации.
Стратегический резерв	Группа руководителей, специалистов, которые претендуют на самые высокие должности. Он характерен для крупных организаций.
Резервы корпоративного развития	Руководители, специалисты, которые претендуют на должности уровня Совета директоров.
Базовый резерв	Группа руководителей, специалистов, которые претендуют на должности линейных руководителей.
Молодежный резерв	Группа молодых перспективных сотрудников, из которых можно будет создавать специалистов более высокого уровня.

Принципы формирования кадрового резерва, которые необходимо придерживаться для того, чтобы кадровый резерв не приводил к демотивации сотрудника, а позволял сотруднику активно развиваться перечислены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Основные принципы формирования кадрового резерва [33]

Принципы формирования кадрового резерва	
Актуальности	Должен быть инструментом карьерного роста
Перспективности	Кандидат должен иметь потенциал развития и желание развиваться
Соответствия	Кандидат должен соответствовать тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику занимающего должность.

Продолжение таблицы 1.5

Гласности	Вся информация должна быть открытой для сотрудников.
Активности	Все процессы должны быть активными, процесс обучения должен осуществляться оперативно.
Конкуренции	На вакантную позицию должно претендовать несколько человек, минимум 2-3, чтобы процесс отбора кандидатов был конкурентным.

Критерии отбора в кадровый резерв:

- возраст (оптимальный возраст для попадания в кадровый резерв 25-35 лет, то время, когда человек активный, желание развиваться);
- образование (должны иметь профессиональное высшее);
- опыт работы в компании на базовой должности (понимать реальность той работы, которой будет управлять);
- результаты профессиональной деятельности (руководитель должен быть эффективным в своей профессиональной деятельности);
- стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры;
- уровень развитие компетенции (компетенции должны соответствовать тем требованиям, которые предъявляются сотрудникам на определенной должности).

Процесс и этапы формирования кадрового резерва. [34]

С учетом целей задач организации и стратегии ее развития, происходит процесс формирования этапов кадрового резерва. Поэтому система кадрового развития может быть адаптирована под конкретную организацию. На рисунке 1.3 рассмотрим подробно этапы и какие задачи они решают.

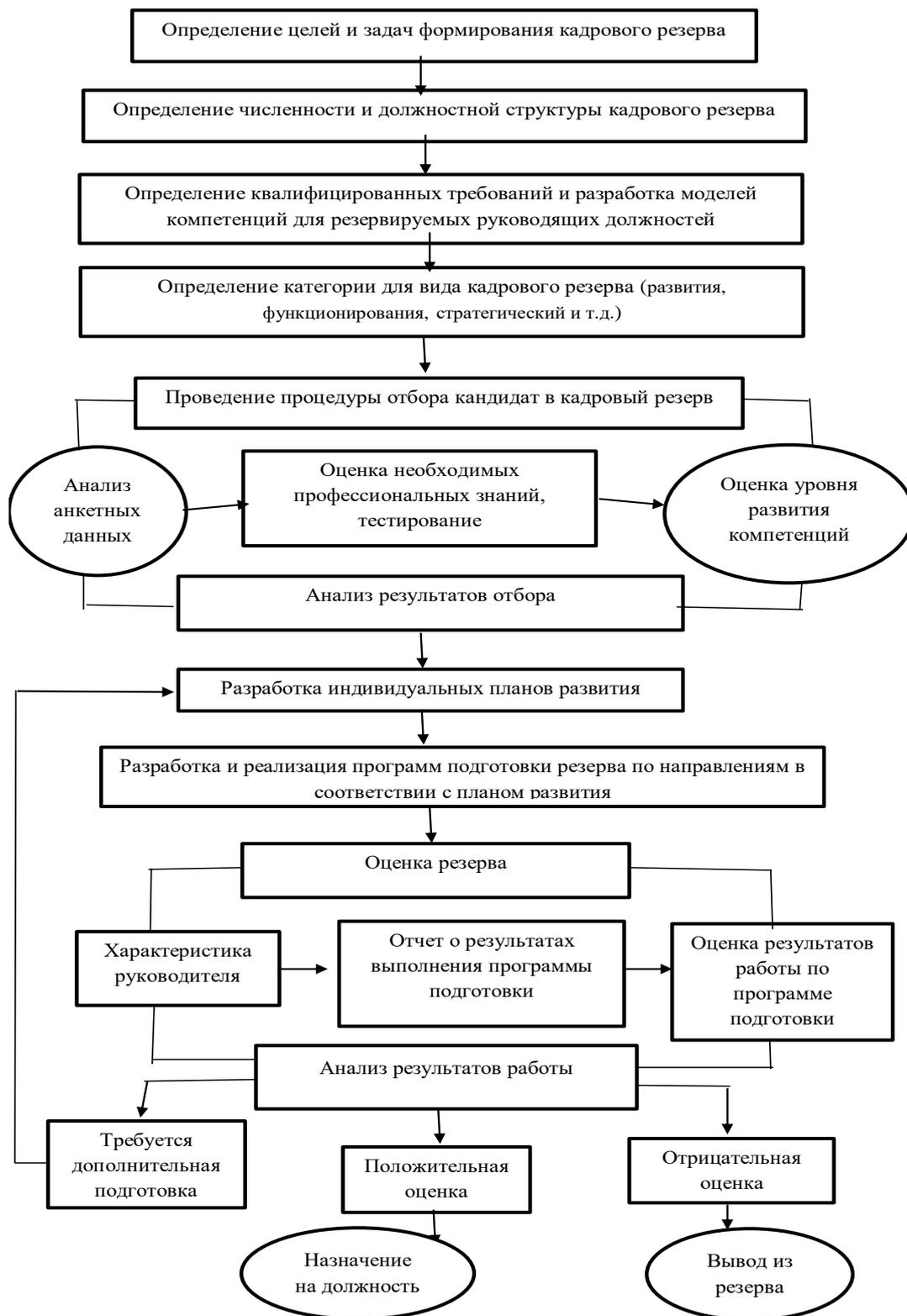


Рисунок 1.3–Этапы формирования кадрового резерва

Первый этап формирования кадрового резерва ставит задачу диагностировать потребность в кадровом резерве. Определить численность кадрового резерва и продолжительность этапа рассчитывается потребность в кадрах на дальнюю перспективу и ближайшее время.

Расчеты численности сотрудников кадрового резерва могут избавить организацию от финансовых издержек и кадрового голода, либо приведут к негативным последствиям, таким как демотивация сотрудника, снижение производительности труда, отсутствие конкурирующей среды, которая при правильной работе мотивирует сотрудника к самосовершенствованию и профессиональному росту. [33]

Второй этап формирования кадрового резерва. Происходит разработка системы отбора, согласование и утверждение списка кандидат претендующих в кадровый резерв. Критериями формирования кадрового резерва являются положительные личностные качества, социальные и нравственные качества, и особо важным критерием является высокий уровень профессионализма. На данном этапе применяются методы отбора:

- assessment center (система упражнений осуществляя которые, человек может продемонстрировать уровень развития компетенций);
- 360 градусов (метод, когда работу сотрудника его профессиональные и личностные качества оценивают руководители, коллеги, клиенты);
- интервью по компетенциям (предлагают решить кейсы, которые оценивают уровень компетенции сотрудника);
- тестирование (выявление психологических характеристик личности и тех или иных знаний).

Третий этап заключается в подготовке тех людей, которые выбраны с состав кадрового резерва. Составление программ, методов, форм, сроков подготовки и обучения. Необходимо составить индивидуальную программу подготовки с учетом уровня развития профессиональных компетенций, психологических особенностей, стремление продвижения по карьере.

Применяются различные методы обучения и развития: [34]

- лекции, семинары вне компании, презентации, конференции, курсы;
- деловые игры, тренинги, стажировка в другой компании;

- производственный инструктаж, семинары внутри компании, участие в проектах, дистанционное обучение, мастер классы;
- наставничество, участие в конкурсах, внутренние стажировки и самообразование.

Четвертый этап оценка готовности занять новую должность. [35]
Проводятся оценочные мероприятия тестирования, собеседования, анализируются результаты. Составляется отчет и заключение с выводами о готовности к назначению на новую должность.

2. Анализ кадрового потенциала в МАОУ СОШ №5 им. А. К. Ерохина г. Томска

2.1 Общая характеристика деятельности СОШ №5 г. Томска

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение – это некоммерческая организация, созданная при поддержке областных и федеральных властей для оказания услуг в сферах науки, образования. В большинстве своем, они полностью зависят от поступлений из бюджета (субсидий) и создаются для решения определенных задач.

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение (МБОУ) создается на государственные средства, а также на средства физических и юридических лиц для оказания определенных услуг населению, как за деньги, так и бесплатно.

Необходимость создания таких учреждений в стране назрела давно и это касается не только оказания образовательных услуг, но и других сфер предоставления социальных услуг.

Суть работы МАОУ СОШ №5 заключается в оказании основных образовательных услуг, если того требует заказ государства, которое оплачивает их, для учащегося бесплатно или по минимальной цене.

МАОУ СОШ №5 созданной муниципальным образованием «Город Томск» в форме муниципального автономного учреждения. Место нахождения 634003, г. Томск, ул. Октябрьская, д. 16.

Краткая историческая справка МБОУ СОШ №5 им. А. К. Ерохина г. Томска

5-я средняя школа организовывалась из нескольких школ, существовавших в конце XIX века на Воскресенской горе, на бывшей улице Воскресенской, (ныне Октябрьской).

В 1896 (не позже 25 апреля) году купцом первой гильдии Ильей Фуксманом была построена еврейская школа.

На протяжении многих лет школа несколько раз перепрофилировалась это можно наблюдать в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – История преобразования школы

Преобразования школы	Особенности года
Стала «Единой – трудовой школой»	в 1920 году
Присвоено наименование 5 средняя школа города Томска.	в 1934 году
Переименована в муниципальную полную среднюю общеобразовательную школу №5 г. Томска.	в 1993 году
Переименована в муниципальное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №5 г. Томска.	в 2000 году
Переименована в муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №5 г. Томска.	в 2011 году
переименована в муниципальное автономное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №5 им. А. К. Ерохина г. Томска.	в 2015 году

Порядок деятельности, порядок формирования компетенции органа автономного учреждения и его структура, сроки полномочий определяется уставом автономного учреждения в соответствии с ФЗ от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 27.11.2017) «Об автономных учреждениях» (с изм. И доп., вступ. В силу с 01.01.2018) [37]

Задачами Учреждения являются:

- создание условий для реализации гражданами Российской Федерации гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования всех ступеней, если образование данного уровня гражданин получает впервые;
- реализация государственной и муниципальной политики в области образования;
- осуществление обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, обеспечение охраны здоровья, безопасности образовательного процесса и создания благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможности

удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования;

- обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребенка, а также взаимодействие с родителями (законными представителями) для обеспечения его полноценного развития при реализации основных общеобразовательных программ дошкольного образования. [36]

Виды локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность Учреждения:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор и приложения к нему;
- решения Наблюдательного совета;
- решения Педагогического совета;
- решения Общего собрания трудового коллектива;
- решения Управляющего совета;
- приказы и распоряжения директора Учреждения;
- положения, регламентирующие деятельность Учреждения.
- иные локальные нормативные акты. [36]

На педагогическую работу принимаются лица, имеющие высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и профессиональным стандартам.

Трудовые отношения работника и Учреждения регулируются трудовым договором, условия которого не должны противоречить законодательству Российской Федерации о труде.

Заработная плата и должностной оклад работнику Учреждения выплачиваются за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором. Выполнение работником Учреждения других работ и обязанностей оплачивается по дополнительному договору, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Учреждение обеспечивает открытость и доступность сведений, содержащихся в следующих документах:

- Устав Учреждения, в том числе внесенные в него изменения;
- свидетельство о государственной регистрации Учреждения;
- решение Учредителя о создании Учреждения;
- решение Учредителя о назначении руководителя Учреждения;
- положения о филиалах, представительствах Учреждения;
- документы, содержащие сведения о составе Наблюдательного совета Учреждения;
- план финансово-хозяйственной деятельности Учреждения, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном уполномоченным отраслевым органом, в соответствии с требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации;
- документы, составленные по итогам контрольных мероприятий, проведенных в отношении Учреждения;
- муниципальное задание на оказание услуг (выполнение работ);
- отчет о результатах своей деятельности Учреждения и об использовании закрепленного за Учреждением муниципального имущества, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном уполномоченным отраслевым органом, и в соответствии с общими требованиями, определенными Министерством финансов Российской Федерации.

Учреждение обеспечивает открытость и доступность следующей информации:

- о дате создания Учреждения, об учредителе, о месте нахождения Учреждения, режиме, графике работы, контактных телефонах и об адресах электронной почты;
- о структуре и об органах управления Учреждения;
- о реализуемых образовательных программах с указанием учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, предусмотренных соответствующей образовательной программой;

- о численности учащихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов;
- о федеральных государственных образовательных стандартах;
- о директоре, его заместителях;
- о персональном составе педагогических работников с указанием уровня образования, квалификации и опыта работы;
- о материально-техническом обеспечении образовательной деятельности (в том числе о наличии оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий, библиотек, объектов спорта, средств обучения и воспитания, об условиях питания и охраны здоровья учащихся, о доступе к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям, об электронных образовательных ресурсах, к которым обеспечивается доступ учащихся);
- о количестве вакантных мест для приема (перевода);
- об объеме образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц;
- о поступлении финансовых и материальных средств и об их расходовании по итогам финансового года.

В МАОУ СОШ №5 им. А.К. Ерохина г. Томска реализуются три уровня образования – таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Уровни образования в МАОУ СОШ №5 им. А.К. Ерохина

Уровень образования	Срок обучения
Начальное общее образование	4 года
Основное общее образование	5 лет
Среднее общее образование	2 года

2.2 Анализ организационной структуры СОШ №5 г. Томска

Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством РФ с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «об образовании в Российской Федерации» статья 26. Управление образовательной организацией.

Учредителем (собственником) Учреждения от имени муниципального образования «Город Томск» выступает администрация Города Томска. Функции и полномочия учредителя осуществляет департамент образования администрации Города Томска. Собственником имущества, принадлежащего учреждению на праве оперативного управления, в том числе особо ценного, является департамент управления муниципальной собственностью администрации Города Томска. [36]

Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличный исполнительный орган представляет директор образовательной организации, который осуществляет руководство деятельностью организации.

Коллегиальный орган представляют общее собрание работников образовательной организации и педагогический совет.

Уставом образовательной организации регламентируется структура и компетенция органов управления.

Характеристика кадрового состава образовательного учреждения:

- административно управленческий состав -2 человека;
- педагогический персонал-48 человека;
- малый обслуживающий персонал-10 человек;
- учебно-вспомогательный персонал-4 человека.

Уровни управления представлены 4 уровнями. *Первый уровень* – это директор образовательной организации назначается Учредителем. Данный уровень определяет цели стратегического управления образовательной организацией. *Второй уровень* – заместители директоров. *Третий уровень* –

учителя, классные руководители, педагоги дополнительного образования, учебно-вспомогательный персонал. *Четвертый уровень* – учащиеся, органы классного и ученического самоуправления.

Управление образовательной организацией осуществляет директор и его заместители. Функциональные обязанности директора определены типовым положением, на основании которого разработан Устав образовательной организации.

Основные функции директора образовательной организации:

- несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей;
- отвечает за качество и эффективность работы образовательной организации;
- проводит подбор заместителей директора, определяет их функциональные обязанности;
- принимает на работу и увольняет педагогический, учебно-вспомогательный и малый обслуживающий персонал;
- организует рациональное использование выделенных образовательной организации бюджетных средств.

Функции заместителя директора по учебно-воспитательной работе:

- отвечает за педагогический процесс в образовательной организации;
- отвечает за выполнение государственного образовательного стандарта и образовательных программ;
- контроль за качеством знаний учащихся;
- регулирует учебную нагрузку педагогов и учащихся;
- составляет расписание.

В СОШ №5 действует матричная система управления образовательной организацией. Управление направлено на выполнение образовательных задач, в решение которых участвуют все звенья организации.

Образовательная организация определяет самостоятельно организационную структуру деятельности организации. Структура образовательной организации представлена на рисунке.2.1

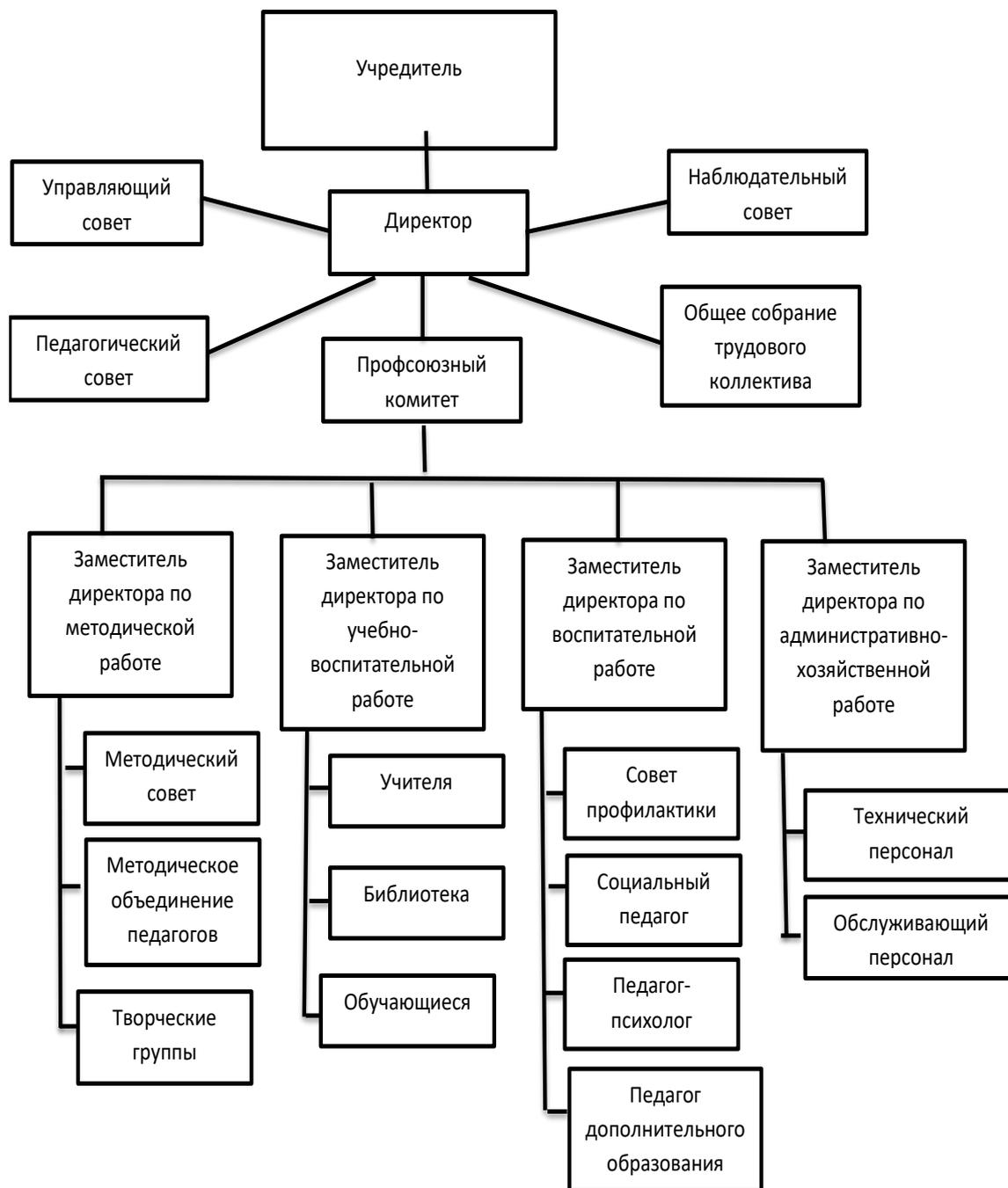


Рисунок 2.1 – Структура образовательной организации

Управление строится на демократических принципах: в школе, помимо традиционно сформированных форм управления таких, как педагогический совет, методический совет, наблюдательный совет, функционирует

Управляющий совет, осуществляющий функции совещательного органа, отражающего общественную оценку деятельности школы. В школе имеется орган детского самоуправления (Совет старшеклассников), действующий в тесном взаимодействии с управляющим советом школы, а также, научное общество учащихся.

Актуальной формой работы с ученической и родительской общественностью является анкетирование, которое выявляет степень удовлетворенности учебно-воспитательным процессом школы, позволяет администрации школы и педагогическому коллективу понимать свое место в жизни учеников и родителей, находить пути дальнейшего взаимодействия с ними, вносить коррективы в свою деятельность.

О качестве подготовки обучающихся, о реализации образовательных программ, о качестве работы организации и конкурентоспособности образовательной организации можно судить о проведенном интернет исследовании независимой оценки качества. Оценка качества образования осуществляется по инициативе юридическим или физических лиц. [39] Процедура, направлена на получения сведений об образовательной деятельности и оценка качества образовательной деятельности организаций, оказывающих образовательные услуги. Независимая оценка качества образовательной деятельности проводится по Указу Президента РФ от 07 мая 2012 года.

Департамент общего образования лучшим 20% в рейтинге вручаются сертификаты «Лидер рейтинга по результатам НОК образовательной деятельности – 2017 года».

Критерии оценки в баллах изображен на рисунке рисунок 2.2

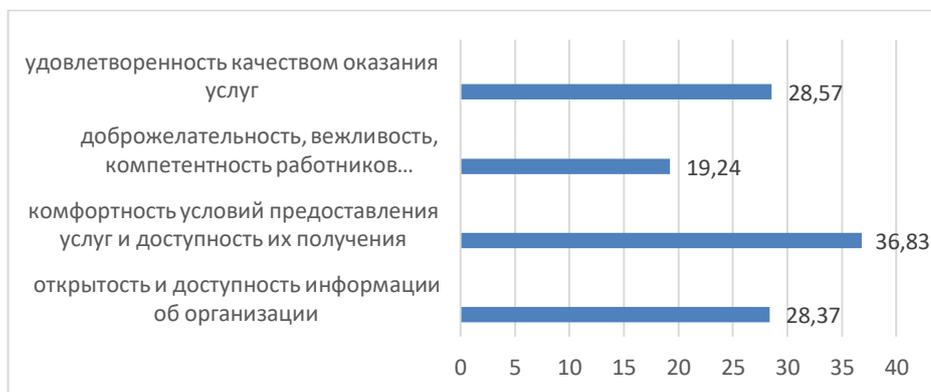


Рисунок 2.2 – Независимая оценка образовательной организации

По результатам оценки МАОУ СОШ №5 им. А.К. Ерохина г. Томска не входит в лучшую 20-ку рейтинга, заняла 411 место среди 651 образовательного учреждения Томской области.

Независимая оценка показывает, что МАОУ СОШ №5 необходимо работать над улучшением обеспечения информативности, прозрачности деятельности, повышать уровень компетентности сотрудников организации и вовлекать потребителей и семей в образовательный процесс, что благоприятно воздействует на функционировании и развитие организации.

2.3 Анализ основных показателей по персоналу СОШ №5 г. Томска

Персонал от латинского – *personalis* означает личность. Данное понятие отражает персонал как главное достояние организации. Персонал является важнейшим ресурсом организации. Это работники всех категорий, обладающие определенными профессиональными и личностными качествами труд, которых способствует получению конечной продукции или услуги. Главным признаком персонала организации является наличие трудовых отношений с работником, которые оформлены трудовым договором.

Комплектация численности персонала зависит от характера, масштаба, сложности и трудоемкости процессов. Поэтому персонал подразделяют на управленческий и производственный.

Качество кадрового обеспечения образовательной организации представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ численности и структуры персонала в МАОУ СОШ №5

Показатели	Величина показателей					
	2016		2017		2018	
Категория персонала:	Численность, чел	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел	Удельный вес, %
Руководители	2	3	2	3	2	3
Педагогический персонал	49	75,5	46	74,5	48	75
Технический персонал	4	6	4	6,5	4	6
МОП	10	15,5	10	16	10	16
Численность персонала	65	100	62	100	64	100

Из данных в таблице можно сделать вывод, что преобладающее количество работников — это педагогический персонал удельный вес составляет 75 % и МОП составляет 16%.

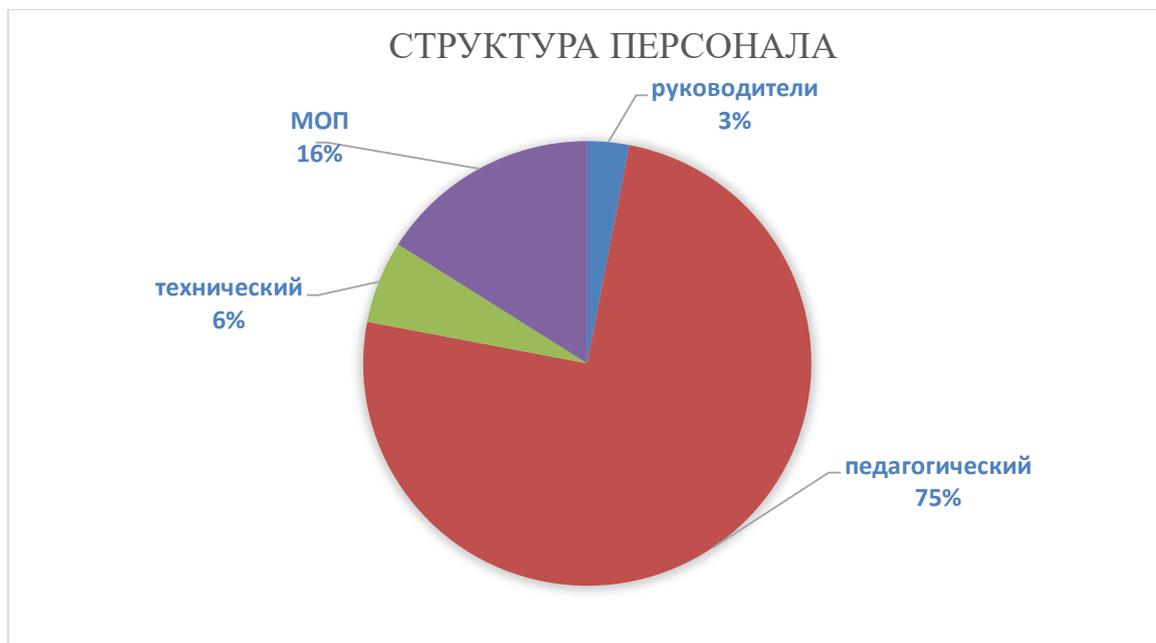


Рисунок 2.3– Структура персонала 2018 год

Структура персонала в 2018 году состоит из 64 человек из них:

Руководители-2 человека это 3%;

Педагогический персонал-48 человек это 75%;

Технический персонал -4 человека это 6%;

Малый обслуживающий персонал -10 человек это 16 %.

Таблица 2.4 – Анализ распределения педагогического персонала по возрасту в МАОУ СОШ №5

Группа персонала по возрасту, лет.	Численность рабочих на конец года					
	2016	Удельный вес, %	2017	Удельный вес, %	2018	Удельный вес, %
До 20 лет	4	8 %	6	13 %	4	8,5 %
21-30 лет	10	21 %	8	17%	6	12,5 %
31-40	7	14 %	6	13%	12	25 %
41-50	14	29 %	13	29%	13	27 %
51-60	8	16 %	8	17%	7	14,5 %
Свыше 60 лет	6	12 %	5	11%	6	12,5 %
Численность педагогического персонала	49	100 %	46	100%	48	100%

Показатель распределения персонала по возрасту показывает, что категория сотрудников до 40 лет составляет 43 %, преобладающее количество персонала в возрасте 41 и более 60 лет составляет 57%. Можно сделать вывод, что необходимо омолаживать кадровый состав. В данном случае нужно организовывать практики и наладить работу с профильным вузом, а также развитие системы наставничества.

Таблица 2.5 – Анализ педагогического персонала по уровню образования в МАОУ СОШ №5

Показатели	Величина показателей					
	2016		2017		2018	
Уровень образования	Численность, чел	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел	Удельный вес, %
высшее образование, чел	41	84	42	91	42	87,5
среднее профессиональное образование	8	16	4	9	6	12,5
численность педагогического персонала	49	100	46	100	48	100

МАОУ СОШ №5 им. А.К. Ерохина полностью укомплектована квалифицированными кадрами. Все работники своевременно проходят курсы повышения квалификации, что положительно сказывается на аттестации педагогических работников.

Удовлетворенность работника условиями труда, заработной платой, а также конкурентоспособность и престижность образовательной организации отражает показатель текучесть кадров. В каждой организации вопрос кадрового обеспечения играет одну из важных роль.

Таблица 2.6 – Анализ движения персонала в МАОУ СОШ №5

Показатели	Величина показателей		
	2016	2017	2018
Списочная численность персонала	65	62	64
Количество уволенных работников, чел.	7	8	6
Коэффициент текучести кадров	11%	13 %	9,5 %

Текучесть кадров отражает на сколько часто сотрудники покидают организацию и как часто приходится привлекать для из замены новые кадры.

Изменения состава педагогов в связи с их увольнением или переходом на другую работу по собственному желанию, показывает, есть ли текучесть кадров в образовательной организации. Текучесть персонала или отсутствие текучести кадров свидетельствует на наличие проблем в организации, либо успешной работы образовательного учреждения.

Для большинства видов деятельности естественным считают показатели текучести на уровне 3 – 5 %. Для того чтобы выявить проблему текучести кадров в организации необходимо обратить внимание на вид

текучести, определить ее характер, причину возникновения текучести. Поэтому менеджер по работе с персоналом должен вести учет по реальной ее причине.

Основной документ для определения педагогического стажа является трудовая книжка[40]. В стаж засчитывается педагогическая, руководящая и методическая работа в образовательных организациях. Расчет стажа необходим для расчета и оформлении пенсии, пособий по временной нетрудоспособности.

Таблица 2.7– Анализ персонала по стажу работы в МАОУ СОШ №5

Стаж работы	Величина показателей					
	2016		2017		2018	
	Количество человек	Удельный вес, %	Количество человек	Удельный вес, %	Количество человек	Удельный вес, %
До 3-х лет	7	14	8	17	9	19
3-5 лет	10	20,5	5	11	5	10,5
6-7 лет	4	8	7	15	7	14,5
8-10 лет	2	4	1	2	1	2
11-15 лет	5	10	4	9	5	10,5
16-20 лет	6	12,5	6	13	6	12,5
Более 20 лет	15	31	15	33	15	31
Численность педагогического персонала	49	100	46	100	48	100

Из данной таблице можно сделать вывод, что в МАОУ СОШ №5 в 2016 году работали педагоги, стаж которых от 3 до 10 лет составляет 46,5%, и наибольший процент, а именно 53,5% сотрудников чей стаж составляет от 11 и более 20 лет работы. В 2017 году стаж 21 сотрудника от 3 до 10 лет составляет 45% и стаж работы от 11 и более 20 лет работы составляет 55%.

В 2018 году стаж работы от 3 до 10 лет составляет 46% и от 11 и более 20 лет работы составляет 54% это говорит об опытности и стабильности персонала образовательной организации.

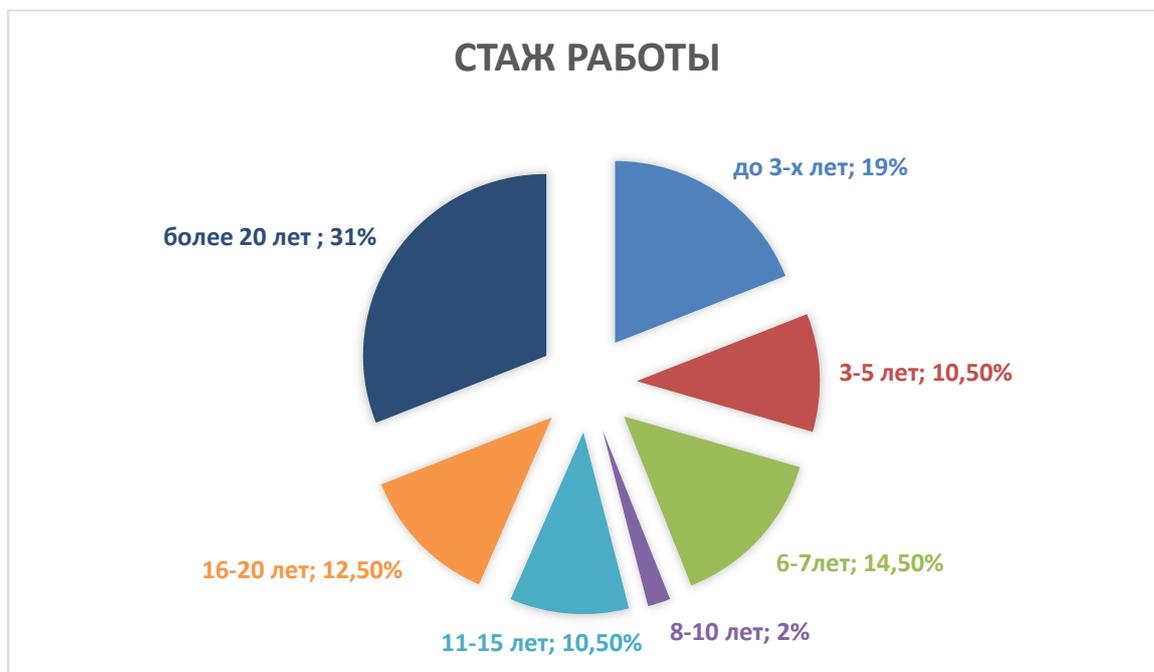


Рисунок 2.4–Анализ стажа работы 2018 год

2.4 Анализ процесса поиска и отбора персонала

Педагоги особая категория кадров. Им не принято заниматься поиском работы, обычно этот вопрос решается во время учебного года, а в период летних каникул меняют работу. Педагоги консервативны в вопросе трудоустройства, поскольку привыкают к коллективу, к условиям работы. Им тяжело решиться поменять работу особенно, это касается педагогов «старой закалки». Можно условно оценить предложение и спрос на педагогические кадры в сфере образования. Вакансии педагогов в образовательных учреждениях практически всегда закрыты.

Процесс поиска и отбора персонала можно представить схемой рисунок 2.5

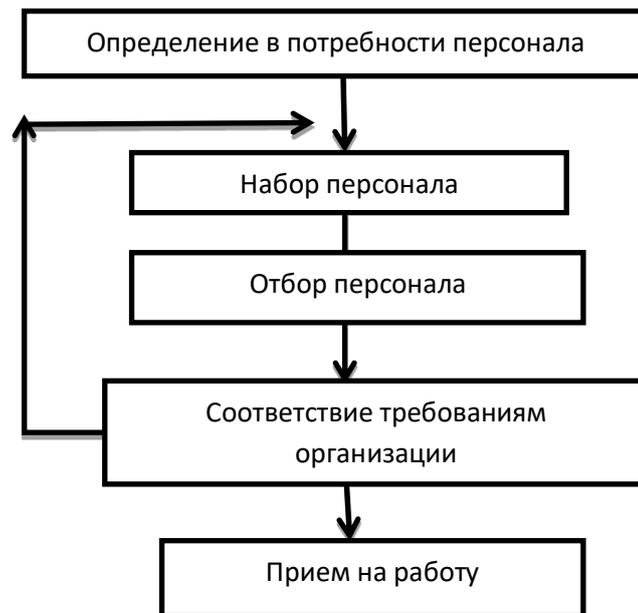


Рисунок 2.5 – Процесс поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5

Требования к сотруднику на основании должностной инструкции, отсутствия противопоказаний к работе в образовательной организации.

Процесс поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5 состоит из нескольких этапов:

- проводится анализ потребности педагогического и другого персонала;
- определяются требования к кандидатуре, описание должности, характер работы;
- выбор источника поиска кандидата (внешний и внутренний);
- оценка кандидата, собеседование;
- принятие решений о приеме кандидата на работу;
- заключение трудового договора и оформление документов.

Для привлечения кандидатов МАОУ СОШ №5 используют внешние и внутренние источники. Для поиска педагога размещают объявления о найме в интернет, размещают информацию о вакансии в педагогическом университете. Внутренние источники формируются в организации, используя свою собственную базу данных из числа бывших сотрудников, объявления внутри организации о вакансии.

Образовательные учреждения занимаются поиском квалифицированных, опытных педагогов. Многие выпускники педагогических вузов не устраиваются на работу по специальности, а ищут себе применение в других сферах.

Практически все современные школы ждут от учителей активности, стремления к развитию, освоения новых технологий. Педагог должен обладать гибкостью и открытостью к новой информации, должен быть настроен на рост и инновации. Но не все соответствуют высоким требованиям современного образования. Педагоги привыкли к стабильному рабочему месту, и желательна не высокая нагрузка с существенным вознаграждением.

Поиск педагогов в МАОУ СОШ №5 ведут самостоятельно, чаще всего поиск происходит через знакомых, коллег, посещения педагогического вуза с презентацией образовательного учреждения. Технология подбора проводится методом встречи и беседы с кандидатом. Как показала практика, вакансии закрываются бывшими сотрудниками организации или выпускниками школы, которые имеют педагогическое образование.

Также информацию о вакантных местах можно найти на сайтах образовательных организациях, как правило, размещают вакансии в конце учебного года. Подробная информация о наличии вакансий педагогических работников в муниципальных образовательных организациях города Томска можно найти на сайте администрации Муниципального образования. В данный момент МАОУ СОШ №5 нет открытых вакансий.

Работа учителя — это сложная профессия, требующая любви к детям, терпения и выдержку. Основная часть педагогов работает по призванию, а не из-за финансовой выгоды. Они получают удовлетворения от того, что смогли найти общий язык с детьми, класс сдружился, и значительно выросла успеваемость в классе.

В школе коллектив стабильный как показал анализ распределения педагогического персонала по возрасту в МАОУ СОШ №5 за 2018 год

основной состав педагогов в возрасте от 41 и более 60 лет составляет 54%, а молодых педагогов составляет 46%.

2.5 Анализ кадрового резерва МАОУ СОШ №5 Томска

Под основой кадрового резерва понимается отобранная группа специалистов и руководителей, имеющие лидерские качества, профессиональные результаты, соответствующие определенным требованиям, и стремление к саморазвитию, профессиональному росту.

В образовательной организации наличие кадрового резерва позволяет удовлетворить потребности в замещении вакантных должностей различного уровня. Наличие кадрового резерва позволяет оперативно решить проблему замещения руководящей должности, процесс адаптации проходит гораздо быстрее.

В кадровый резерв образовательной организации, как правило, включают сотрудников, которые имеют высшее профессиональное образование по направлению Государственное и муниципальное управление, менеджмент. Кандидаты, которые владеют экономическими знаниями, имеют административные навыки, знания в области управления персоналом, а также имеют стаж работы на педагогической должности не менее 5 лет.

Руководителем образовательной организации разработано положение о системе работы с кадровым резервом в МАОУ СОШ №5. Работа с кадровым резервом позволяет выявить наиболее профессионально подготовленных и перспективных молодых педагогов, владеющих управленческими навыками. По утвержденному индивидуальному плану проводится подготовка специалистов и руководителей, включенных в кадровый резерв.

Формирования кадрового резерва МАОУ СОШ №5 осуществляется на конкурсной основе. Положение о конкурсе утверждено директором образовательной организации. Выдвижение кандидат осуществляется трудовым коллективом, и допускается самовыдвижение.

Для формирования кадрового резерва МАОУ СОШ №5 кандидатам необходимо предоставить документы:

- заявление от педагога;
- анкета и фотография;
- документа об образовании;
- согласие на обработку персональных данных;
- трудовая книжка;
- документ о повышении квалификации;
- справка об отсутствии судимости;
- рекомендации о включение в кадровый резерв;
- копии документов о награждениях, благодарностях.

План работы с кадровым резервом предусматривает следующие этапы
таблица 2.8.

Таблица 2.8–Этапы работы с кадровым резервом в МАОУ СОШ №5

Этапы	Особенности
Анализ потребности в резерве	Заместитель директора по УВР; Руководитель МО физико-математического цикла; Заместитель директора по АХР; Руководитель МО начальной школы.
Формирование и составление списка	Кого можно включить в список кандидат; Кто должен пройти обучение; Анализ документов кандидат; Наблюдение за профессиональной деятельностью кандидата; Индивидуальное собеседование с кандидатом; Выявление наличия мотивации и стремления к саморазвитию.
Подготовка кандидатов	Подготовка по индивидуальному плану; Курсы молодого специалиста; Участие в конференциях, семинарах; Курсы повышения квалификации; Работа в составе комиссий формирование управленческих решений; Курсы переподготовки; Стажировка в должности;
Анализ результатов работы Оценка кандидат	Назначение на должность; Необходимо дополнительная подготовка; Вывод из кадрового резерва

Анализ потребности в кадровом резерве МАОУ СОШ №5 показал, что необходимо подготовить из числа педагогов на замещение вакантных должностей как минимум 4 сотрудников. Это связано с тем, что категория этих

сотрудников находится в возрастной группе старше 50 лет и стаж работы более 20 лет. Таким образом, можно сделать вывод, что необходимо совершенствовать процесса поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5 в направлении омоложения кадров и создания внутреннего резерва кадров.

3 Совершенствование системы поиска и отбора персонала

3.1 Положительные и отрицательные аспекты организации работы по поиску и подбору персонала МАОУ СОШ №5

Анализ образовательной организации показал, что присутствует достаточная стабильность персонала и малая текучесть кадров. Анализ кадрового состава по возрасту и стажу показывает, что существует необходимость омоложения кадрового состава. Процесс поиска персонала осуществляется в основном через знакомых, коллег. Работа по протекции во многих организациях считается нормальным процессом. Я считаю, что данный процесс экономит время на поиск, но есть и другая проблема кандидат может быть не самым эффективным, может не справиться с возложенными на него обязательствами. Довольно часто бывает, что в коллективе не складываются отношения.

Привлекая квалифицированные талантливые кадры, решается один из важных вопросов в сфере образования – улучшения результатов обучения. Умение директора привлекать подходящие кадры является условием повышения качества образования. Зачастую педагогам приходится работать на 1,5-2 ставки это от 27 до 36 часов нагрузки, чтобы получать заработную плату от 25 тысяч рублей. В связи с большой загруженностью педагогов физически не хватает времени на подготовку и отдых, поэтому можно сказать, что качество образования желает иметь лучшего.

Согласно утвержденному приказу Минздравсоцразвития России от 1 января 2017 года педагогической деятельностью могут заниматься лица, имеющие высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету. [41]

В связи с ограничениями, закрыть вакансию педагога в образовательной организации гораздо сложнее. Привлекать к работе

необходимо успешно учащихся студентов старших курсов и выпускников педагогического вуза. Стимулировать интерес у молодых педагогов необходимо

Основные аспекты организации работы по поиску и подбору персонала
 МАОУ СОШ №5 таблица 3.1

Таблица 3.1–Основные положительные и отрицательные аспекты по поиску и отбору персонала в МАОУ СОШ №5

Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
Соблюдение законодательных норм в процессе привлечения кандидатов	Несвоевременное размещение объявления о вакансии.
Низкая текучесть кадров	Недостаточно полное описание вакансии и профиля кандидатов.
Размещение информации о вакансии на сайте департамента образования.	Ограничены методы поиска кандидатов.
Социальные гарантии	Слабый отбор кандидатов
Отпуск в летнее время	Отсутствие качественной и комплексной оценки кандидата.
	Отсутствие организации практик для молодых перспективных кандидатов.
	Отсутствует адаптация нового сотрудника
	Отсутствие HR специалиста по работе с персоналом.

При комплектовании штата сотрудников важно уделять внимание морально-психологическим качествам, которые будут способствовать достижению целей образовательной организации. Акцент при отборе сотрудников образовательной организации необходимо делать на психологическом и профессиональном отборе.

Несвоевременное размещение объявления о вакансии. Разрешение объявления о вакансии происходит в момент возникновения потребности в кадрах.

Недостаточно полное описание вакансии и профиля кандидатов. Зачастую кандидаты не соответствуют профилю.

Ограничены методы поиска кандидатов. Основные методы, которые используются для поиска кандидатов – это размещение информации о вакансии на сайте организации и департаменте образования.

Слабый отбор кандидатов. Проблема состоит в том, что педагогам особенно возрастным тяжело решиться поменять работу. Работают долго, занимая место, на которое могли бы прийти молодые перспективные кандидаты. Не конкурентная заработная плата, на одну ставку – это 18 часов размер оплаты на уровне МРОТ. Профессия педагога в образовательной организации не самая престижная и очень сложная.

Отсутствие *качественной и комплексной оценки* кандидатов. При найме сотрудника, оценка происходит поверхностно и формально в форме собеседования по ряду вопросов, касающихся деятельности. Одной из проблем, возможно отсутствие или недостаток навыков, необходимых для качественной и комплексной оценки кандидатов.

Отсутствие *организации практик* для молодых перспективных кандидатов. В образовательной организации не проходят практику студенты.

Отсутствует *адаптация нового сотрудника*. Новые сотрудники часто сталкиваются с проблемами и не знают к кому обратиться, то есть нет наставника, либо работа наставника не эффективна. Например, самостоятельно знакомятся с особенностями работы с электронным журналом, знакомятся к корпоративной культурой организации. Зачастую отсутствует обратная связь с руководителем организации.

Отсутствие HR специалиста по работе с персоналом. В связи с этим возникают основные проблемы с поиском и отбором персонала, адаптацией новых сотрудников, мотивацией сотрудников и т.д.

3.2 Мероприятия по совершенствованию процесса поиска и отбора персонала в СОШ №5 г. Томска

В качестве рекомендаций по совершенствованию процесса поиска и отбора персонала были предложены следующие меры представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2–Основные проблемы и возможные решения по поиску и отбору персонала в МАОУ СОШ №5

Проблемы	Возможные решения (Мероприятия)
Несвоевременное размещение объявления о вакансии.	Планирование и определение количественной и качественной потребности в персонале. Проводить предварительный анализ потребности в персонале.
Недостаточно полное описание профиля кандидатов.	Собрать как можно больше сведений о должности и функциональных обязанностях, которым должны соответствовать кандидаты с учетом профессиональных и личностных требований.
Ограничены методы поиска кандидатов.	Применять современные методы и способы для поиска кандидатов, в т.ч. перечисленные в 1 главе работы.
Слабый отбор кандидатов	Использовать эффективные источники поиска
Отсутствие качественной и комплексной оценки кандидатов.	Применение комплекса методов оценки кандидатов, которые будут выявлять определённые компетенции, стрессоустойчивость, психофизиологические качества, и т.д.
Отсутствие организации практик для молодых перспективных кандидатов.	Сотрудничество с педагогическим вузом, организация практик.
Отсутствует адаптация нового сотрудника	Разработать материальную и не материальную систему мотивации. Ввести систему наставничества
Отсутствие специалиста по работе с персоналом.	Найм HR-специалиста.

Данные рекомендации позволят решить проблемы, которые возникают не только в процессе поиска и отбора, но и в дальнейшей работе организации.

Планирование и определение количественной и качественной потребности в персонале. В образовательной организации необходимо проводить предварительный анализ потребности в персонале. Следует запланировать персонал необходимой квалификации, учесть потребности в замещении персонала. Планирование персонала проводить своевременно, обеспечивая организацию необходимым количеством работников.

Формирование профиля должности. Совместно с завучем и учителями-предметниками разработать часть профиля, которые отражают необходимые компетенции (хорошая обучаемость, стрессоустойчивость,

креативность и умение находить выход из сложных ситуаций, умение располагать к себе), личные качества, которыми должен обладать кандидат. Дополнить профиль кандидатов требованиями, такие как специальное образование, функциональные обязанности. Также необходимо указать условия труда, размер заработной платы и т.д.

Применять современные методы и способы для поиска кандидатов зарегистрироваться от лица организации на портале по поиску работы, например, HH.ru, superjob.ru, avito.ru, rabota.ru и другие. Также применение современного способа прелиминаринг, привлекать к работе посредством прохождения педагогической практики перспективных молодых специалистов, которые способствуют омоложению кадров. Это эффективный способ ознакомления кандидата с будущими условиями работы. На практике студенты знакомятся с реальной деятельностью педагога. Практика должна быть организована так, чтобы молодой педагог имел возможность проявить имеющиеся личные и профессиональные качества. Во время практики он получает самостоятельные полномочия для выполнения работы, к молодому педагогу прикрепляется наставник для помощи в случае необходимости и для последующей оценки процесса прохождения практики.

Использовать эффективные источники поиска. Сформировать собственную базу данных о кандидатах. Разместить информации о вакансии в социальных сетях, на порталах по поиску работы.

Применение комплексного метода оценки кандидатов. Провести оценку знаний, навыков, выявить имеющиеся компетенции и деловые качества. Оценить сильные и слабые стороны кандидатов. Провести оценку посредством моделирования рабочих ситуаций, выполнением индивидуальных заданий, опросников, психологических тестов и т.д.

Сотрудничество с педагогическим вузом, организация практик. Организовать регулярные практики и стажировки. Участвовать в ярмарке вакансий.

Разработать *систему мотивации и адаптации* педагога, которая будет способствовать достижению результатов деятельности сотрудников. Эффективная модель мотивации побуждает педагога и коллектив в целом к достижению личностных и коллективных целей. Материальное стимулирование вызывает высокую самоотдачу, инициативность, поддерживает творчество и исполнительность педагога. Согласно теории потребностей Абрахама Маслоу, материальное стимулирование покрывает лишь низшие ступени потребностей человека. Для того чтобы система мотивации работала бесперебойно и эффективно необходимо включать в нее нематериальную мотивацию педагогов. В МАОУ СОШ №5 нужно разработать комплекс социальных мероприятий для поддержания благоприятного климата, повышения продуктивности труда, улучшения условий труда и т.д. некоторые способы нематериальной мотивации, которые можно применить:

- поддержание корпоративного духа организации (выезд на природу, спортивные соревнования среди коллег);
- персональная публичная похвала;
- карьерная лестница и будущая перспектива для личностного роста;
- поздравления со значимыми датами и т.д.

Найм HR-специалиста позволит решить практически все проблемы, связанные с человеческими ресурсами.

3.3 Оценка эффекта и эффективности процессов поиска и отбора персонала

Любой вид деятельности предполагает достижение определенного результата, поэтому необходимо оценить социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. Выявлена проблема старения кадров, чтобы обновить и привлечь молодые кадры настроенных на длительную работу в образовательной организации.

Молодой сработанный коллектив педагогов способен показать высокую эффективность выполнения поставленных перед ними задач. После ведения мероприятий по омоложению педагогического состава, разработки системы мотивации и адаптации МАОУ СОШ №5, главным эффектом ожидается поиск и отбор еще более подходящих сотрудников, которые образуют молодой, сплоченный вовлеченный в работу педагогический коллектив.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо разработать перечень мероприятий, назначить ответственного исполнителя, разработать необходимую документацию. Предложенные внедрения по совершенствованию процесса поиска и отбора не несут как таковых финансовых затрат. Затраты только лишь временные. Рассмотрим предлагаемые мероприятия и предполагаемые затраты описаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3–Предложенные мероприятия и затраты после внедрения мероприятий по совершенствованию процесса поиска и отбору персонала в МАОУ СОШ №5

Возможные решения	Мероприятия, которые решают проблему	Ожидаемые эффекты	Примерные затраты (руб.)
Составить качественный и точный профиль кандидата.	Собрать как можно больше сведений о должности и функциональных обязанностях, которым должны соответствовать кандидаты с учетом профессиональных и личностных требованиям. Нужно составить 46 профилей (по 1 на каждую должность) и разместить объявления о вакансии.	Экономия времени на составление профиля кандидатов. Повышение качества подбираемых кандидатов на вакансии	Стоимость часа работы сотрудника =150 рублей, Дополнительное время на формирование профиля должности – 4 часа. Затраты $150*4*46=27600$ рублей год.
Разнообразить методы поиска кандидатов.	Вести поиск на портале по поиску работы, через социальные сети, использовать метод хедхантинг для поиска конкретного перспективного, квалифицированного педагога, для его переманивания в свою организацию. Время на данную работу -2 часа в месяц	Сокращение времени на закрытие вакансии, трудоустройство более качественных кадров.	Стоимость часа работы сотрудника 150 рублей Дополнительное время – 1 час в неделю Мероприятие стоит $150*1*2*9=2700$ рублей в год.

Продолжение таблицы 3.3

Провести качественную и комплексную оценку кандидатов.	Применение комплекса методов оценки кандидатов. Проведение психологических тестов, кейсов на определение компетенций. Применение нестандартных методов для выявления стрессоустойчивости, креативности, оригинальности мышления, аналитические навыки и способность действовать в нестандартных ситуациях. Необходимо провести тестирование 4 кандидатов по 4 часа на каждого.	Найм более подготовленных кадров Сокращение текучести кадров в перспективе.	Стоимость часа работы сотрудника =150 рублей, значит данное мероприятие стоит $150*4*4=2400$ рублей в год.
Проведение педагогической практики.	Подготовить/обновить пакет документов по договорам на педагогическую практику. Трудоемкость 8 часов	Омоложение педагогического состава.	$150 \text{ руб./час} * 8 = 1200$ рублей в год.
Разработать систему не материальной мотивации и адаптации педагога.	Ввести систему наставничества. Ознакомить с электронным журналом и особенностями по заполнению. Проводить спортивные мероприятия 1 раза в месяц.	Повышение мотивации и лояльности у новых сотрудников, улучшение атмосферы в коллективе.	Организационный расходы на спортивные мероприятия: 500 рублей *1*9 месяцев = 4 500 рублей в год Затраты на адаптацию новых сотрудников: $150*2*4*2=5700$ рублей в год.
Найм HR-специалиста	Найти и трудоустроить менеджера по работе с персоналом. Время работы- 4 часов в день. По 5-дневной рабочей недели.	Более эффективная работа организации в области набора и отбора персонала, а также его адаптации.	Зарплата сотрудника 7 000 рублей в месяц

В таблице 3.4 Представлена смета затрат на разработку и внедрение предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.4– Смета затрат на внедрение предлагаемых мероприятий

Предлагаемые мероприятия	Расходы за год (руб.)	Средние затраты в месяц (руб.)
1.Ставить качественный и точный профиль кандидатов	27 600	2 300
2.Разнообразить методы поиска кандидатов.	2 700	225
3.Провести качественную и комплексную оценку кандидатов.	2 400	200
4.Проведение педагогической практики.	1 200	100
5.Разработать систему не материальной мотивации и адаптации педагога.	5 700	475
6. Найм HR-специалиста	120 000	10 000
7. Социальные налоги (30%)	51 429	4 286
Итого затрат	211 029	17 586

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предполагаемых мероприятий составляет 17586 руб./мес.

Затраты в год составляют 211 029 руб./год.

Годовой бюджет школы составляет 84 567 866 руб./год.

Затраты в год составят $211\,029 / 84\,567\,866 = 0,25\%$

Доля расходов на предложенные мероприятия в рамках бюджета школы составит всего 0,25%, что является весьма эффективным вложением средств. Необходимо рассмотреть возможность включения сметы данных расходов в бюджет школы на будущий год.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Пенкиной Татьяне Александровне

Институт	Инженерного предпринимательства	Кафедра	
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место по адресу: г. Томск, ул. Октябрьская, 16 учитель в МАОУ СОШ №5 им. А. К. Ерохина г. Томска</p> <p>Проявление вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шумы; - электромагнитные поля; - ионизирующие излучения. <p>Проявление опасных факторов производственной среды, а также негативное воздействие на окружающую среду – отсутствуют.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций минимальна.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Исходными данными для составления раздела послужил публичный отчет, предоставленный МАОУ СОШ №5, Устав организации, закон «об образовании в РФ»</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики организации. 2. Система социальных гарантий организации. 3. Организация направляет на обучающие программы сотрудников, для повышения квалификации. 4. Социальная поддержка неработающих пенсионеров, мотивация персонала, единовременные выплаты. 5. Оказание помощи сотрудникам посредством профсоюзных организаций

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность организации в сфере охраны окружающей среды (утилизация отходов, сбор макулатуры). 2. Взаимодействие организации с местным сообществом и местной властью (СМИ, городская, районные администрации и т.д.). 3. Спонсорство и благотворительность организации (детские дома, донорство) 4. Организация несет ответственность за оказание услуг потребителям (оказание образовательных услуг)
<p>3. 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коллективный договор, заключенный в компании на основании Трудового кодекса РФ, 2. Положение о системе управления охраной труда, пожарной и экологической безопасности.
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 4.1 Структура стейкхолдеров организации Таблица 4.2 Структура программ корпоративной социальной ответственности</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филосф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Пенкина Татьяна Александровна		

4. Социальная ответственность

4.1 Цели и задачи программы КСО

У рассматриваемой организации нет собственной концепции социальной ответственности. С целью разработки и внедрения в деятельности социальной ответственности организации, необходимо:

- определить основные направления разрабатываемых политики и программы социальной ответственности;
- разработать основные принципы политики социальной ответственности образовательной организации;
- определить основных стейкхолдеров политики социальной ответственности образовательной организации.

С целью определения основных направлений, разрабатываемых программы и политики социальной ответственности классифицируем основные направления деятельности в сфере социальной ответственности.

Основными целями социальной политики организации являются:

- безопасный труд (соблюдение техники безопасности);
- стабильная заработная плата (нет задержек выплаты заработной платы и аванса, выплаты стабильно два раза в месяц);
- программы подготовки и повышения квалификации педагогов;
- повышение эффективности работы;
- создание условий социальной защищённости работников;
- улучшение нравственной атмосферы в организации;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- создание позитивного имиджа организации в глазах работников и общества.
- материальная поддержка работников в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности организации можно отнести:

- поздравление ветеранов войны и вручение памятных подарков и цветов;
- благотворительный сбор для приюта животных.

Из перечисленных целей видно, что в основном цели программы корпоративной социальной ответственности направлены внутрь компании (внутренняя КСО).

Цели КСО зависят от стратегии компании, максимально близки миссия и стратегии. В таблице 4.1 приведена миссия и основные цели организации.

Таблица 4.1–Миссия и цели корпоративной социальной ответственности

Миссия компании	Открытие простора для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых.	Цели КСО
Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> - Глобализация образовательного пространства; - Информатизация образовательного процесса, внедрение информационно-коммуникационных технологий в образование; - Гуманитаризация современного образования, непрерывное открытое и доступное образование 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Повышение эффективности работы организации; 2.Улучшение нравственной атмосферы в организации; 3.Создание позитивного имиджа организации в глазах работников и общества.

Как правило, социальная политика предприятия реализуется через коллективный договор и локальные нормативные акты на основе социального партнёрства с профсоюзным комитетом работников организации. 27 Статья 23 ТК РФ гласит: «Социальное партнёрство - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений» [43]

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами или *заинтересованными лицами* называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Корпоративное общение играет важную роль в организации рабочего процесса, ведь от общения коллектива зависит успех организации.

Таблица 4.2–Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал организации; Профсоюз; Ученики и родители; Органы федеральной и местной власти;	Местное население; Средства массовой информации; Общественные организации; Студентов ВУЗа;

Прямые и косвенные стейкхолдеры организации являются заинтересованными группами у которых существует свои интересы и требования к организации.

Персонал организации: достойная оплата труда; стабильность организации; улучшение репутации организации

Ученики и родители: результат услуги; оперативность и безопасность действий; доброжелательное отношение;

Профсоюз: повышение лояльности;

Местное население: честное отношение; создание рабочих мест; оплата налогов и социальных программ;

Средства массовой информации: информация из первых рук; достоверность информации; открытость организации;

Общественные организации: социально направленные мероприятия, поддержка населения.

4.2 Определение элементов программы КСО

Рассмотрим мероприятия, представленные в таблице 4.3 которые, в настоящее время внедряются в МАОУ СОШ №5 им. А. К. Ерохина г. Томска и ожидаемый результат планирует получить организация по результатам внедрения данных мероприятий.

Таблица 4.3–Мероприятия и элементы программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Акция-субботник «Озеленение»	Социальные инвестиции, активная социальная позиция работников.	Местные власти, природоохранные организации, население города Томска	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 августа включительно	Облагораживание территории вокруг школы, высадка деревьев, озеленение территории вокруг организации.
Акция «Доброе сердце».	Активная социальная позиция персонала	Государственные социальные службы и местные власти Пожилые граждане Инвалиды Питомники для животных	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Снижение уровня социальной напряженности в организации. Укрепление веры людей в бескорыстное добро
Акция «Спорт и Я по ступеням ГТО»	Социальные инвестиции, активная социальная позиция работников.	Родители и дети, педагоги, местные жители.	Июнь-август 2019 года	Родители и дети все желающие района сдают нормы ГТО. Привлечение к спорту и активному образу жизни.

Рассмотрев мероприятия и результаты, которые организация внедряет в настоящее время можно сделать вывод, что для организации имеет значение открытых отношений сотрудников, возможность выпускников Вузов приглашать на практики и стажировки с дальнейшим трудоустройством.

4.4 Затраты на программы КСО

В данной главе рассмотрим затраты на проведенные мероприятия КСО в МАОУ СОШ №5 результаты представлены в таблице 4.4

Таблица 4.4–Затраты на мероприятия программы КСО

Наименование мероприятия	Затраты	Эффект для организации	Эффект для общества
Акция-субботник «Озеленение»	Приносят по желанию сотрудники организации, родители учеников, представители природоохранной организации. Затраты-0 рублей. Временные затраты - 2 часа	Облагораживание территории вокруг школы, высадка деревьев, озеленение территории вокруг организации.	Уютная красивая территория вокруг школы.
Акция «Доброе сердце» Благотворительный концерт.	Затраты -0 рублей. Временные затраты - 2 часа.	Помощь бездомным животным. Все желающие могут пожертвовать, принести необходимое для животных, которые будут переданы в приют для животных	Снижение уровня социальной напряженности организации. Укрепление веры людей в бескорыстное добро
Акция «Спорт и Я по ступеням ГТО»	Затраты -0. Временные затраты – 4 часа.	Родители и дети все желающие района сдают нормы ГТО. Привлечение к спорту и активному образу жизни	Знание о здоровом образе жизни, о своих физических способностях. Сплочение семей, приобретение новых знакомств.
Итого			Финансовые затраты-0 рублей. Временные затраты- 8 часов.

4.5 Оценка эффективности мероприятий

Эффективность приведенных мероприятий высока в связи с тем, что организация уделяет большое внимание как своим сотрудникам, так и к окружающим.

Акция «Спорт и Я по ступеням ГТО» способствует оздоровлению сотрудников, детей и местных жителей. Поддержка здорового образа жизни сотрудников, их спортивное развитие благоприятно скажется не только на их здоровье, совместные тренировки способствуют сплочению коллектива.

Акция-субботник «Озеленение» Проведение субботников позволят очистить территорию, озеленить около организации, совместный труд так же сближает сотрудников.

Проведение мероприятий КСО важно в любой организации. Сотрудники обязательно должны чувствовать поддержку от организации, проводимые мероприятия создают благоприятную атмосферу внутри персонала, формируют положительный имидж организации. Все мероприятия КСО которые проводятся для жителей района так же формируют положительное впечатление об организации.

Заключение

Процесс поиска и отбора кандидатов в организацию – это процесс, главной целью которого, с точки зрения эффективности является найти наиболее соответствующего кандидата профилю должности, в минимальные сроки с минимальными затратами. Важно строить процесс отбора таким образом, чтобы во время собеседования можно было оценить кандидата, проводить процесс отбора таким образом, чтобы по итогу были отобраны именно те кандидаты, которые в дальнейшем будут эффективными сотрудниками.

Целью работы являлась разработка комплекса мероприятий по совершенствованию процесса поиска и отбора персонала в учреждение.

В первом теоретическом разделе были рассмотрены теоретические аспекты поиска персонала. Рассмотрены различные способы поиска сотрудника, например, использовать способы прелиминаринг, хедхантинг, рекрутинг

Также рассмотрены методы отбора персонала, распространенные методы отбора кандидат такие как резюме, собеседование, анкетирование. Для отбора квалифицированных кадров можно применить также нетрадиционные методы отбора персонала. Нестандартные методы применяются, когда нужно выявить стрессоустойчивость, креативность, оригинальность мышления, аналитические навыки и способность действовать в нестандартных ситуациях.

Во второй главе проведен анализ организационной структуры, анализ кадрового состава за 2016-2018 годы в МАОУ СОШ №5, анализ уровня образования и квалификации, анализ по стажу работы, проведен анализ процесса поиска и отбора сотрудников в данной организации.

Анализ организационной структуры показал, что структура управления в образовательной организации на 2018 год функционально-линейная. По стажу работы анализ показал, что стаж от 11 и более 20 лет работы составляет 54% это говорит об опытности и стабильности персонала образовательной организации. Анализ текучести кадров показывает, что текучесть практически отсутствует.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходимо совершенствовать процесса поиска и отбора персонала в МАОУ СОШ №5 в направлении омоложения кадров и создания внутреннего кадрового резерва.

В третьем разделе выпускной квалификационной работе были предложены мероприятия, направленные на совершенствование процесса поиска и отбора персонала. Для совершенствования были предложены следующие мероприятия: описать портрет каждой должности, описать вакансии в объявлении исходя из данных портрета; предварительную беседу проводить при помощи интернета, например, skype-интервью или телефона; разработать материальную и не материальную систему мотивации, ввести систему наставничества; для омоложения кадров проведение практик и стажировок для студентов педагогического вуза (как минимум три месяца); предлагаю разработать кейсы, которые будут выявлять определённые компетенции, умение находить выход из нестандартных или конфликтных ситуаций, определение стрессоустойчивости.

Предложенные мероприятия позволяют: сократить время на поиск и отбор подходящего сотрудника, предложенные методы отбора позволят выбрать сотрудника с соответствующими качествами, произойдет омоложение кадрового состава, система адаптации окажет благоприятный эффект, что позволит сотруднику быстрее включиться и разнообразить рабочий процесс.

Подводя итоги, можно сказать, что в данной работе были выполнены поставленные задачи, цель работы достигнута.

Литературные источники

1. Романова, Ю.Д. информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/Ю.Д. Романова, Т.А. Винтова, П. Е. Коваль. – 3 -е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 271с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс).
2. Управление персоналом: Учебное пособие/Под ред. В.П. Бычкова. – М.: Инфра-М, 2014. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат)
3. Управление персоналом справочник Поиск персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal15-13.htm>
4. Иванова, О.Э. Методология управления человеческими ресурсами: монография / О.Э. Иванова, П.Г. Рябчук. – Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. гуманитарно-педагогического ун-та, 2018. – 284 с.
5. Подбор и отбор [Электронный ресурс]. URL:<https://center-yf.ru/data/Kadroviku/Podbor-i-otbor-personala.php> (дата обращения 24 апреля 2019).
6. Система управления персоналом организации – принципы и методы построения [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/48961/menedzhment/sistema_upravleniya_personalom_organizatsii_printsipy_metody_postroeniya (дата обращения 24 апреля 2019).
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие/А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2016. – 360 с.
8. Коваленко В.А, Коваленко М.Ю, Соломатин А.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В.А. Коваленко, М.Ю. Коваленко, А.А. Соломатин. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 477 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
9. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс).

10. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 200 с.
11. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: Инфра – М, 2014. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат)
12. Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (дата обращения 22 апреля 2019).
13. Как HR-боты автоматизируют работу с сотрудниками [Электронный ресурс]. URL: <https://tomsk.hh.ru/article/501509> (дата обращения 22 апреля 2019).
14. Архипова Н.И, Седова О.Л. Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации. Вестник Российский государственный гуманитарный университет. Серия Экономика. Управление. Право. Москва, 2018 с.10-15.
15. Робот Вера найдет для Вас сотрудников [Электронный ресурс]. URL <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (дата обращения 22 апреля 2019).
- 16.7 трендов в сфере подбора персонала от ассесмент-центра до ATS-систем [Электронный ресурс]. <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html> (дата обращения 24 апреля 2019).
17. Стратегическое управление человеческими ресурсами М. Армстронг: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»)
18. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002 – 272 с.
19. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010. — 292 с.
20. Современные методы отбора персонала [Электронный ресурс]. URL <https://hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podbora-personala> (дата обращения 24 апреля 2019).

21. Executive search и headhunting – сходства и отличия [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-profi.ru/articles/podbor-i-otsenka/executive-search-i-headhunting> (дата обращения 25 апреля 2019)
22. Инновационные технологии отбора персонала. Московский государственный гуманитарно-экономический институт. Серия управление персоналом. Москва, 2014. с.73-79
23. Проблема подбора и адаптации персонала. Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) №12 (57). Москва, 2018 с.65-67
24. Рекрутинг – как эффективный метод подбора персонала. Фундаментальные научные исследования. Сборник научных трудов. Анапа: научно-исследовательский центр «Иннова», 2018. -86 с.
25. Чуланова О.Л., Самедов В.Т. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации// Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №1 [Электронный ресурс]. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/02EMN115.pdf> (дата обращения 25 апреля 2019) 3-9 с.
26. Технология прямого поиска персонала [Электронный ресурс] URL:<https://hr-portal.ru/article/tehnologiya-pryamogo-poiska-personala> (дата обращения 26 апреля 2019)
27. Подбор персонала – факторы, влияющие на подбор персонала [Электронный ресурс] <http://unetway.com/tutorial/podbor-personala-factory-vliausie-na-podbor-personala/> (дата обращения 27 апреля 2019)
28. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, №3(29) 2018 Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Нижегородский государственный педагогический университет. г. Нижний Новгород, 2018. – 166.
29. Еланцева Ю.Ю. ПРОБЛЕМЫ ОТБОРА КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ РФ // Актуальные проблемы юриспруденции: сб. ст. по матер. XV междунар. науч.-практ. конф. № 10(14). – Новосибирск: СибАК, 2018. – С. 75-80.

30. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция. [Электронный ресурс] <https://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovaya-instrukciya> (дата обращения 29 апреля 2019)
31. Формирование кадрового резерва: принципы, задачи, этапы. Управление кадровым резервом [электронный ресурс] <https://businessman.ru/formirovanie-kadrovogo-rezerva-printsipyi-zadachi-etapyi-upravlenie-kadrovym-rezervom.html> (дата обращения 29 апреля 2019)
32. Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // Интернет журнал «Науковедение». 2016. № 6.
33. Методы поддержания работоспособности персонала [электронный ресурс] http://www.aup.ru/books/m152/8_4.htm (дата обращения 30 апреля 2019)
34. Кадровый резерв как один из инструментов создания и реализации организационных резервов повышения эффективности предприятия. О.Г. Туровец, А.С. Власов, Воронежский государственный технический университет, 2018. С.5-9.
35. Анализ и оценка кадрового резерва. //Электронный журнал «Директор по персоналу», 2019. -№ 4. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.hr-director.ru/article/64313-kadrovyy-rezerv-19-m4>
36. Устав образовательной организации [электронный ресурс] <http://school5tomsk.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organiz/dokumenty/ustav/> (дата обращения 29 апреля 2019)
37. Управление автономным учреждением// Консультант Плюс [электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/f7213902e8ab7c618d61e785b30be9ba80268300/ (дата обращения 29 апреля 2019)
38. Анализ HR-показателей – основа HR-планирования [электронный ресурс] <https://www.pro-personal.ru/article/533732-analiz-hr-pokazateley-osnova-hr-planirovaniya> (дата обращения 30 апреля 2019)

39. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.11.2013) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014) // Консультант Плюс [электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/daa09a0ac1c687376e8df810d5a1c02eaf710300/ (дата обращения 17 мая 2019)
40. Порядок определения стажа педагогической работы при установлении разрядов оплаты по ЕТС. //Учительская газета [электронный ресурс] <http://www.ug.ru/old/01.32/t3.htm> (дата обращения 17 мая 2019)
41. Возможно, ли работать учителем в школе без педагогического образования? // the question [электронный ресурс] <https://thequestion.ru/questions/127252/vozmozhno-li-stat-uchitelem-srednei-shkoly-bez-pedagogicheskogo-obrazovaniya-i-opyta-esli-da-to-uchitelem-chego> (дата обращения 18 мая 2019)
42. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров, Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 445с.
43. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ //ТК РФ Статья 23. Понятие социального партнерства в сфере труда// Консультант Плюс [электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/ (дата обращения 25 мая 2019)