Рамхин Евгений Владимирович

МБОУ Комсомольская СОШ

Первомайского района Томской области  
Учитель химии

**Анализ и совершенствование системы управление карьерой персонала в организации**

**(на примере МБОУ «Комсомольская СОШ)**

**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации

1.1 Сущность основных понятий, задачи и функции системы управления персоналом

1.2 Характеристика методов управления персоналом

1.3 Оценка эффективности управления персоналом

2. Исследование системы управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ состояния кадров в организации

2.3 Анализ системы управления персонала

3. Основные направления по совершенствованию системы управления персоналом

3.1 Анализ основных проблем управления персоналом в МБОУ "Пролетарской основной школе"

3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом в организации

Заключение

Список использованной литературы

# **Введение**

Управление персоналом является одной из главных сфер жизни организации, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление персоналом", рассматривается в достаточно широком диапазоне.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев организации, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Параллельно с процессом образования новых структур управления идет процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективной работы организации. В настоящее время приоритетом пользуется такие мероприятия, как: повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятий управленческих решений, подготовка и повышение квалификаций работников, совершенствование систем оценки персонала.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации. Люди, в отличие от других активов компании, являются "одушевлённым" ресурсом - они имеют возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чувствительны к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к ним требованиям.

В настоящее время в научном мире происходят постоянные изменения стратегий и методов совершенствования системы управления персоналом, поэтому проблематика данного исследования по-прежнему носит актуальный характер.

Цель данной работы: проанализировать систему управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ и предложить основные пути ее совершенствования.

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить задачи:

изучить основные понятия, задачи системы управления персоналом;

дать характеристику методам управления персонала;

дать краткую характеристику организации;

проанализировать состояние кадров в организации;

охарактеризовать систему управления персоналом в школе;

проанализировать основные проблемы системы управления персоналом в организации;

составить рекомендации по повышению эффективности системы управления персонала в школе.

Объектом исследования является МБОУ Комсомольская СОШ. Предметом исследования является система управления персоналом МБОУ Комсомольская СОШ.

Методы исследования являются: анализ и обобщение научной и практической базы по управлению персоналом; социологические исследования, включающие в себя анкетирование. В основе исследования лежит системный подход, который заключается в рассмотрении управления персоналом с учетом правовых, экономических, психологических, социальных, организационных и профессиональных аспектов и существующих различных теоретических подходов. Даны предложения по усовершенствованию организации управления персоналом.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. В первой главе рассматривается основные теоретические аспекты управления персоналом. Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ. В третьей главе представлены проблемы системы управления и предложении по разработке и формированию системы управления персоналом, рассматриваемой организации.

управление персонал пролетарская школа

# **1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации**

# **1.1 Сущность основных понятий, задачи и функции системы управления персоналом**

Стержень любой организации, работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией. Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [13, С.638].

От управления персоналом зависит эффективность деятельности организации. Управление персоналом во многом зависит от руководителя организации, его профессиональных и личностных качеств, а также от теоретических и практических навыков взаимодействия с людьми.

Работа управленца - это сплав необходимых знаний и искусство использования накопленного опыта в конкретных условиях, умение прилагать теоретические представления к обоснованию конкретных решений действий [14, С.99].

Персонал, или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно - хозяйственные функции [5, С.49]. Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства, является "одушевленным", обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна [3, С.51].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятии и реализации управленческих решений. Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным [4, С.93].

К главным задачам системы управления персоналом относят: обеспечение организации квалифицированными кадрами; создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала; предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности; формирование и сохранение благоприятного морально - психологического климата; совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; участие в разработке организационной стратегии.

Принципами построения современной системы управления персоналом считается: эффективность подбора и расстановки сотрудников; справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только индивидуальные, но и коллективные достижения; продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностям организации; быстрое и эффективное решение личных проблем [6, С.125].

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работников: это наем, отбор и прием персонала; деловая оценка при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом предусматривает информационное, техническое, нормативно - методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Рассмотрим подробнее некоторые функции управления персоналом в организации. Под функциями управления понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функция управления - это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия субъекта и объекта управления (управляющей и управляемой систем). Для эффективного, целостного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

Функции управления занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности. Они, по существу, такие же древние, как само общество. В течение всей истории переходят от интуитивного, полусознательного обеспечения условий жизнедеятельности общества к научно обоснованному управлению.

В отечественной теории и практике принято рассматривать такие функции: планирование, прогнозирование, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.

Планирование - это обоснование и выбор целей функционирования и развития процесса (системы, организации, предприятия) и средств их достижения**.**

Прогнозирование - это определение вероятностных целей функционирования и развития систем и вероятностных путей их достижения.

Цель функции организации - сформировать управляющие и управляемые системы, а также связи и отношения между ними.

Регулирование - это деятельность, посредством которой достигается необходимое состояние упорядоченности и устойчивости системы производства в случае отклонения от плановых заданий.

Функция координирования обеспечивает согласованность работ всех звеньев системы управления и специалистов.

Функция стимулирования связана с использованием материальных и моральных стимулов, посредством которых направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия.

Контроль является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о действительном состоянии дела по выполнению решений.

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы: рыночные, технологические, квалификационные, организационные, социальные, государственная политика в области занятости и прочее.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них в последствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри организации, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Для замещения должностей, требующих от работников особенно высоких профессиональных качеств, применяется конкурсная система отбора кадров.

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений. Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, так и избытка.

Следует отметить возможность использования организацией временного набора персонала, который, кроме своей основной цели - обеспечение организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

"Вход человека" в организацию начинается с системы оценки при приеме на работу, включающей три составляющие:

) собственно система оценки;

) описание должности;

) сопоставление оценки кандидата с описанием должности.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме на работу - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации [12, С.227].

Подбор кадров заключается не только в поиске и выявлении кандидатов, и в соотнесении описания должности с оценками кандидатов. Для подбора кадров характерны две ситуации "должностного диссонанса":

) "человек выше должности" - уровень профессиональных знаний и умений работника выше уровня, требуемого для выполнения должностных задач и функций;

) "человек ниже должности" - уровень профессиональных знаний и умений работника ниже уровня, требуемого для выполнения должностных задач и функций.

Когда человек принят на работу, он оказывается в определенных условиях труда: физических, организационных, социальных, социально - психологических, которые оказывают на него определенное стимулирующее или антистимулирующее воздействие. Выполнение работы связано с использованием системы оценки ее результатов - индивидуальных, групповых, коллективных.

Система оценки должна выступать основой оплаты труда, включая доплаты, надбавки, компенсации. В оплате труда следует учитывать результаты и качество работы, но и экономические условия - прожиточный минимум, уровень потребительской корзины, инфляцию и др.

В управлении персоналом важной является также система должностного продвижения, включающая переход из ранга специалиста в ранг руководителя и ротацию. В настоящее время важно иметь современный конкурентоспособный "кадровый капитал", что достигается с помощью определенной системы повышения квалификации персонала.

Периодически проводится аттестация работников. Аттестация - это:

. организационная форма оценки, имеющая целью определить на данный момент времени уровень и содержание знаний, навыков и умений работников данной системы, результаты их работы за определенный период.

. Определенная система процедур оценки, предполагающая решение следующих проблем: субъекты оценки (кто будет производить оценку), предметы оценки (что конкретно намечено оценивать), фиксированные формы оценки (какие и как будут использованы способы); время оценки (за какой период времени производится оценка). Данный аспект принято считать организационно - процедурным;

. Получение итоговых оценок, достоверность которых зависит от ряда факторов, в том числе качества подготовки и проведения оценочных процедур. Этот аспект аттестации называется результирующим или итоговым. И, наконец, с учетом внутренних и внешних условий в процессе управления персоналом приходится решать задачи, связанные с переводом работников, их переходом, увольнением, сокращением [16, С.325].

Управление персоналом во многом зависит от руководителя организации, его профессиональных и личностных качеств, а также от теоретических и практических взаимодействий с людьми. Управление персоналом требует согласования управленческих воздействий с психологическими закономерностями поведения людей. Пренебрежение ими приводит к возникновению психологических конфликтов, вызывающих текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, снижение производительности труда.

Управление трудовым коллективом на психологическом уровне дает руководителю мощные рычаги побуждения людей к активной трудовой деятельности, позволяет ему полнее использовать скрытые резервы коллектива. Психолого-педагогические знания оказываются необходимыми условиями успешного руководства людьми.

Современный этап привел к качественному изменению роли человека в организации, превращению его в решающий фактор. Не случайно большинство менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [5, С.93].

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

В настоящее время общепризнанной и доминирующей концепцией развития персонала является так называемая "знающе - умеющая", в которой основной упор делается на обновление, пополнение и совершенствование знаний, навыков и умений работающего [13, С.109].

# **1.2 Характеристика методов управления персоналом**

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально - психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута". Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как "методы пряника". Социально - психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как "методы убеждения" [13, С.110].

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально - психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса управления, включает: организационное регламентирование, организационно - методическое инструктирование, организационное нормирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, которые устанавливают задачи, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решение о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов. Включает: организационно - управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок найма, увольнения, перевода, командировок).

Организационно - методическое инструктирование осуществляется в форме инструкций и указаний, действующих в организации. К актам организационно - методического инструктирования относятся: должностные инструкции, которые устанавливают права и функциональные обязанности управленческого персонала.

Акты организационного нормирования и организационно - методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем подразделения, службы организации. Приказ - это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение - это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Дисциплинарные методы. Дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты, в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально - психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (социальные взаимоотношения в коллективе, социальные потребности и т.п.). Эти методы основаны на неформальных факторах, интересах личности, группы, коллектива в процессе управления. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить. Социологические (направлены на группы людей и их взаимодействие), психологические (направлены на личность конкретного человека).

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. К ним относятся: анкетирование - сбор необходимой информации, путем опроса, с помощью анкет; интервьюирование - подготовка до беседы сценария, затем получение необходимой информации.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, методов управления людьми, управленческих решений [13, С.112].

Существуют и в той или иной мере совершенствуются следующие системы:

. Система развития знаний, навыков и умений.

. Система улучшения условий труда и отдыха.

. Система развития содержания труда.

. Система развития средств труда.

. Система развития мотивации.

. Система изменения оплаты труда.

. Система социальной защиты самих "защищающих".

. Система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня.

. Система улучшения психологического климата в коллективе.

Перечень этих систем показывает, что развитие персонала связано со всеми составляющими процесса труда, а именно: сам "человек работающий", условия, выполняемая работа, средства труда, мотивация, социальная защита, возможность психологического восстановления, климат в группе, коллективе.

Выборочные опросы специалистов и руководителей подразделений учреждений социальной защиты населения позволили определить уровень развития каждой из систем в общей системе управления персоналом. Всего выделяется девять видов систем развития управления персоналом.

# **1.3 Оценка эффективности управления персоналом**

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Используемые на практике методы оценки управленческого руда можно разделить на три группы: количественные, качественные и комбинированные. К количественным методам относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод "эксперимента" и т.д. К качественным методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки следует учитывать: для решения каких конкретных задач используются результаты оценки; для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

Оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом рассматривают:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации.

К показателям социальной эффективности относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность управления персоналом необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;

- учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;

- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

- соответствие целям оценки;

- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

 Систему показателей эффективности управления персоналом следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления кадрами, можно принять среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала.

В качестве показателя, характеризующего социальную эффективность управления кадрами, выбирают коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала фирмы и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период к среднему числу занятых в течение года, в процентах.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;

- анализ технологии управления персоналом;

- анализ качества управления персоналом.

Эффективность управления персоналом - полная реализация поставленных целей. Это во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации. Позволяет понять механизм его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [12, С.325].

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и потому все руководители ведут себя по - разному в одинаковых обстоятельствах. Успешное руководство - это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации [4, С.314].

Управлять людьми труднее всего, потому что они - самый трудный объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что "правильное" их поведение может быть вызвано только "правильным" его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие и при этом дружелюбно и уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках и не упрекать за промахи и ошибки (люди без изъяна - скорее всего посредственности), никого не ставить постоянно в пример другим, не заводить любимчиков (особенно в разнородном коллективе). Но следует немедленно реагировать на изменения поведения путем выдвижения ясных требований [4, С.314].

Управление идет по следующим направлениям: изменение численности работников и форм занятости; изменение структуры персонала; изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.д.

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы: рыночные, технологические, квалификационные, организационные, социальные, государственная политика в области занятости и прочее.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри организации, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Для замещения должностей, требующих от работников особенно высоких профессиональных качеств, применяется конкурсная система отбора кадров.

Различают внутренние и внешние источники привлечения кандидатов на работу [12, С.222]. Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. Это: внутренний конкурс; совмещение профессий; ротация.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в возможности планирования этого процесса, низких затратах, предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя; сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнении вакансий при освобождении должностей; хорошем знании претендентами организации, обеспечивающей им нелегкую адаптацию известности их самих; безболезненном решении проблемы занятости сокращении текучести кадров.

В целом внутренне привлечение кадров считается более предпочтительным, но оно имеет и свои недостатки: характеризуется малым числом вакансий, ограничивает выбор места приложения труда; требует дополнительных затрат на переобучение; приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; позволяет продвигать "нужных людей"; снижает активность оставшихся "за бортом"; сохраняет дефицит рабочей силы.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Преимуществами найма персонала со стороны считаются широкие возможности выбора кандидатов; появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей.

К недостаткам такой формы можно отнести: большие затраты, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокая степень риска из-за неизвестности человека; плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

При определении требований к кандидатам необходимо различать: необходимые требования, желательные требования и противопоказания. Также необходимо помнить, что требования должны быть реалистичными.

Отбором называется процесс сбора информации для принятия решения приеме на работу [17, С.146].

Этапы процесса отбора: а) получение заполненных анкет; б) собеседование; в) тестирование; г) сбор информации о прежних занятиях и должностях кандидатов; д) прохождение медицинской комиссии; е) установление испытательного срока.

Перед собеседованием с кандидатом необходимо уточнить:

. Что обязательно должно быть в поведении, реакциях, знаниях, умениях, навыках, опыте работы у кандидата.

. Чего категорически не должно быть у кандидата.

Во время собеседования решаются следующие задачи: определение профессионального уровня кандидата; выявление личностных качеств кандидата; выявление содержания задач, выполняемых на прежней работе, его полномочий, сферы ответственности и обязанностей; определение опыта: жизненный, трудовой, интересы, устремлений, желаний и планов; особенности мышления кандидата, его речь и невербальное поведение.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой профессиограммой, или картой компетентности. Это - "портрет" идеального сотрудника (при необходимости детализированный) определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Составление профессиограммы начинается с раздела "Общая характеристика профессии и ее значение", который должен учитывать перспективные задачи организации и подразделения в области организации, кадров, улучшения психологического климата и т.п. Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда создается раздел "Особенности трудового процесса. Выполняемая работа".

Раздел "Психограмма профессии" должен отражать основные психологические характеристики, соответствие которым необходимо при выполнении профессиональных обязанностей. Этот раздел составляется на основе опросов анкетирования анализа документации.

Наконец, с помощью экспертов составляется раздел "Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника". В нем перечисляются требования к способностям; чертам характера; общей и профессиональной направленности личности; опыту; психическим характеристикам; знаниям, умениям, навыкам, квалификации. У руководителей дополнительно речь идет о способностях принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Приемом на работу называется комплекс мероприятий по юридически обоснованному получению определенного количества необходимых работников в нужное время для проведения отбора и удовлетворения нужд организации.

Когда человек принят на работу, он оказывается в определенных условиях труда: физических, организационных, социальных, социально-психологических, которые оказывают на него определенное стимулирующее или антистимулирующее воздействие.

Чтобы облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, необходимо провести адаптационные процедуры. Адаптация - процесс активного приспособления человека к новой среде [13, С.100]. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Одной из важнейших функций служб персонала сегодня становиться организация социального партнерства. Социальное партнерство - это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации [4, С.101].

Основным принципом развития отношений социального партнерства является обоюдная заинтересованность работодателей и персонала в более эффективном направлении функционировании организации.

Организационно - нормативным воплощением отношений между работодателем и трудящимися и основным звеном системы социального партнерства является коллективный договор - правовой акт, регулирующий трудовые, социально - экономические и профессиональные отношения между работодателями и работниками организаций [4, С.102].

Его функцией является не только регулирование трудовых отношений, но и ослабление социальной напряженности, разрешение возникающих противоречий в цивилизованных рамках.

В коллективный договор включаются взаимные обязательства по таким вопросам, как: формы, системы, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных в договоре; поддержание занятости, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени, времени отдыха, отпусков; улучшение условий охраны труда работников; экологическая безопасность и охрана здоровья персонала; порядок контроля за выполнением договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормального функционирования профсоюзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

Социальная работа как профессия требует основательной подготовки и постоянного совершенствования специалистов в этой области. Выполнение работы связано с использованием системы оценки ее результатов - индивидуальных, групповых, коллективных.

Система оценки должна выступать основой оплаты труда, включая доплаты, надбавки, компенсации. В оплате труда следует учитывать не только результаты и качество работы, но и экономические условия - прожиточный минимум, уровень потребительской корзины, инфляцию и т.д.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен: объективно - вне зависимости от кого - либо частного мнения или отдельных суждений; надежно - относительно свободного от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных); достоверно в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом; с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально; комплексно - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть свойством внутренней очевидности).

Рассмотрим аттестацию персонала. Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [12, С.51].

Составляющее аттестации - Положение о порядке проведения аттестации - нормативно - регламентирующий документ, определяющий ее цели и задачи, сроки, категории аттестуемых и не подлежащих аттестации, порядок подготовки, проведения и принимаемые решения по ее результатам [15, С.124].

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов. Анализ результатов аттестации включает:

- оценку труда,

- оценку персонала,

- сведения и обработку данных,

- собеседования по результатам аттестации.

И, наконец, с учетом внутренних и внешних условий в процессе управления персоналом приходится решать задачи, связанные с переводом работников, их переходом, увольнением, сокращением. Персонал не является чем - то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытие части его членов и прихода новых, называется сменяемостью (оборотом) кадров [5, С.51]. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические, производственные, социальные, личные, государственные.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год [4, С.116].

# **2. Исследование системы управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ**

# **2.1 Краткая характеристика организации**

## МБОУ Комсомольская СОШ расположена по адресу: Томская область Первомайский район с. Комсомольск ул. Первомайская 9а. Школа была открыта в 1953 году, 1996 переехала в новое здание. Сейчас в школе 12 классов (с 1 по 11, два пятых), в которых обучается 237 детей. Здание школы типовое, использовалось только в образовательных целях, но рассчитано было на больший контингент. Школа работает в 1 смену. Занятия начинаются с 9.00. Продолжительность уроков 40 минут, есть перемены по 20 минут и по 15 минут для организованного питания учащихся.

## Педагогический состав. В школе работает 21 педагогических работников. Высшее образование имеют 19 педагогов, среднее педагогическое - 2 педагога. Высшую квалификационную категорию имеют 5 человека, первую категорию - 13 педагогов. Руководство школы - директор и его заместители: зам директора по УВР, : зам директора по ВР, : зам директора по АХЧ. В школе работает рабочих (сторожа, завхоз, кухонные работники, уборщицы, дворник). Общее количество работников школы 50 человек.

## Школа располагает оборудованным спортивным залом, столовой, библиотекой, техническими мастерскими, компьютерным классом. Общее количество учебных кабинетов 20. В школе существуют факультативы по различным предметам, различные кружки и спортивные секции, организована разнообразная внеурочная деятельность.

## В школе организовано двухразовое питание: завтрак и обед. Продолжительность уроков с 9.00. до 15.00. Во второй половине дня - работа кружков, внеклассная работа по плану класса или школы, консультации по учебным предметам и исследовательской работе, в начальных классах - группа продленного дня и внеурочная деятельность.

# **2.2 Анализ состояния кадров в организации**

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, стажу работы, повышению квалификации. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

Рассмотрим состояние кадров в МБОУ Комсомольская СОШ. Численность персонала в 2015 году составила 50 человек (2014 году - 50 человека). Персонал состоит из управляющих, служащих и рабочих.

Руководители осуществляют функции общего управления. В МБОУ Комсомольская СОШ 5 руководителя, это директор школы и его заместители. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Группу служащих составляют учителя, и бухгалтера - 27 человек. К обслуживающему персоналу относятся (уборщицы, кухонные рабочие, рабочие по обслуживанию здания и др.).

По характеру трудовых отношений персонал организации МБОУ Комсомольская СОШ подразделяется на управляющих, служащих и рабочих.

Таблица 1. Среднесписочная численность.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 год | 2015 год |
| Управляющие | 5 | 5 |
| Служащие | 22 | 22 |
| Рабочие | 23 | 23 |
| Итого | 50 | 50 |

Проанализируем качественный состав персонала на 2015 год Персонал школы можно классифицировать по уровню образования.

Таблица 2. Уровень образования персонала.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | Высшее образование, чел. | Средне - специальное образование, чел. | Среднее образование, чел. |
| 50 | 28 | 20 | 2 |

56% персонала школы имеют высшее образование, 40% среднее - специальное,4 % среднее образование.

Рассмотрим уровень образования служащих. По степени квалификации специалистов принято разделять на следующие группы:

1. Высококвалифицированные специалисты, окончившие высшие учебные заведения.

2. Квалифицированные специалисты, окончившие средне - специальные учебные заведения.

Таблица 3. Уровень образования служащих.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | Высшее образование, чел. | Средне - специальное образование, чел. | Среднее образование, чел. |
| 27 | 25 | 2 | 0 |

Высококвалифицированных специалистов – 92,6%, которые окончили высшие учебные заведения, 7,4% - квалифицированных специалистов, окончившие средне - специальные учебные заведения. 0% имеет среднее образование. Надо отметить, что 2 учителя, имеющие средне - специальное образование на данный момент заочно учатся в высших учебных заведениях, что позволит в ближайшее время довести количество высококвалифицированных специалистов до 100%.

Учителей всего 21, имеют высокую квалификационную категорию 5 человека, первую - 13 человек, без категории - 3 человек. Таким образом, имеют категорийность85,7% педагогического коллектива. Учителя без категории главным образом молодые, которые еще не имеют определенного стажа для защиты категории. Можно говорить о высоком уровне квалификации учителей. Ежегодно учителя проходят курсы повышения квалификации.

Различия в степени квалифицированных специалистов отражается в тарифной категории: более высокая категория соответствует более высокой квалификации. Тарификация специалистов - отнесение выполняемой деятельности к соответствующей категории производится с помощью тарифно-квалификационных справочниках.

Рассматривая руководящие кадры администрации, видно, что среди руководства нет никого со средним образованием. Директор школы имеет

высшее образование, у его заместителей высшее образование.

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, можно разобрать анализ возрастной структуры персонала.

Таблица 4. Качественный состав работников по возрасту.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | До 20 лет | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 51 - 60 | 61 - 70 |
| 50 | 0 | 6 | 5 | 16 | 21 | 2 |

12% работающего персонала имеют возраст от 21 до 30 лет, 10% - от 31 до 40 лет, 32% - от 41 до 50 лет, 42% - от 51 до 60 лет, 4% - от 61 до 70 лет.

Таблица 5. Качественный состав служащих и руководителей по возрасту.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | До 20 лет, чел. | 21-30 лет, чел. | 31-40 лет, чел. | 41-50 лет, чел. | 51 - 60 лет, чел. | 61 - 70 лет, чел. |
| 27 | 0 | 4 | 5 | 8 | 7 | 3 |

14,8% персонала имеют возраст до 30 лет, 18,5% - до 40 лет, 29,6% до 50 лет, 25,9% до 60 лет, 11,1% до 70 лет. Большая группа служащих возрасте от 50 и старше говорит о том, что ближайшее время в организации возможен кадровый голод. Руководству необходимо предвидеть эту ситуацию принять надлежащие меры для безболезненного обновления коллектива.

Таблица 6. Качественный состав рабочих по возрасту.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | До 20 лет, чел. | 21-30 лет, чел. | 31-40 лет, чел. | 41-50 лет, чел | 51 - 60 лет, чел. | 61 - 70 лет, чел. |
| 23 | 0 | 3 | 1 | 7 | 12 | 0 |

Большая группа рабочих возрасте от 50 и старше повторяет ситуацию среди служащих, но так как труд рабочих неквалифицированный либо низкоквалифицирован и на рынке труда таких людей много, то кадровый голод не возможен.

Таблица 7. Качественный состав работников по полу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Численность, чел. | Женщины, чел. | Мужчины, чел. |
| 23 | 20 | 3 |

Большую часть персонала составляют женщины (87%), 13% составляют мужчины. Такое соотношение мужчин и женщин объясняется спецификой работ (технички повара) и низким уровнем заработной платы.

Таблица 8. Качественный анализ персонала по стажу работы в данной организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность, чел. | 1-10 лет, чел. | 11-20 лет, чел. | 21-30 лет, чел. | 31-40 лет, чел. | 41 - 50 лет. |
| 50 | 7 | 23 | 19 | 1 | 0 |

14% работников работают в организации от 1 до 10 лет, 46% - от 11 до 20 лет, 38% от 31 до 40 лет, 2% от 41 до 50 лет.

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет высшее образование, среднее образование имеют главным образом рабочие, 2 учителя имею средне - специальное образование, но при этом все получают высшее образование заочно. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных служащих.

# **2.3 Анализ системы управления персонала**

Набор персонала. В исследованной организации используются как внешние, так и внутренние источники найма персонала. Но большой упор делается все - таки на внутренние источники. Один работник может совмещать несколько должностей. Так, например, учитель иностранного языка преподает музыку, завуч – имеет большую нагрузку, учителя начальных классов – русский язык в среднем звене. Использование внутренних источников привлечения персонала имеет свои плюсы, это минимальные затраты, быстрое заполнение освободившихся вакансий, хорошее знание претендентами организации, соответственно нет процесса нелегкой адаптации, но влечет за собой повышение нагрузки на одного учителя, что свою очередь влечёт повышение общей утомляемости и усилению хронической усталости.

До принятия на работу кандидат проходит предварительную беседу с непосредственным руководителем. После решения принятия на работу кандидат пишет заявление о приеме на работу и проходит обязательный медицинский осмотр.

Адаптация персонала в МБОУ Комсомольская СОШ проводится в форме наставничества. При поступлении на работу проводится стажировка на рабочем месте, следовательно, назначается и ответственный за стажировку. До поступления на работу проходит знакомство с должностными инструкциями, с требованиями охраны труда, техникой безопасности, противопожарной безопасности и др. документами. Такая форма адаптации полезна для организации, для нового работника.

В целом можно говорить об эффективном адаптации работника в школе, благодаря коллективу и руководству организации.

В организации было проведено анкетирование, на вопросы анкеты согласились ответить 25 работников организации. В анкетировании были охвачены все категории персонала от рабочих до руководителей.

Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования, показал, что системой оплаты труда не удовлетворены 84 % (21 человек), удовлетворены только16 % (4 человека). Системой премирования довольны лишь 4 % (1 человек), 96% неудовлетворенны. Премии обычно выплачиваются на новый год, день учителя и 8-е марта или 23 февраля.



Рисунок 8. Удовлетворенность персонала размером заработной платой.



Рисунок 9. Удовлетворенность персонала системой премирования.

В коллективе очень теплые и дружеские отношения. Из 25 опрошенных удовлетворены отношениями с коллективом 24 человека (96 %). Зато 44% (11 человек) не удовлетворены взаимоотношениями с руководителями.



Рисунок 10. Удовлетворенность отношениями между работниками в коллективе.



Рисунок 11. Удовлетворенность отношениями между работниками и руководителями

Опрос работников школы показал, что удовлетворенность работой в школе в целом высокая, но 40% хотели бы сменить место работы, в основном это молодые специалисты, недовольные заработной платой или работники которые неудовлетворенны взаимоотношениями с руководством.



Рисунок 12. Удовлетворенность работой.

Анализ системы управления в МБОУ Комсомольская СОШ показал, что основные источники привлечения персонала являются внутренние, это явление имеет так положительные стороны, так и отрицательные. К отрицательным сторонам мы можем отнести напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции, сохраняется дефицит рабочей силы, в организацию не поступают новые идеи.

Процесс адаптации проходит хорошо благодаря сплоченному и дружескому коллективу (96% удовлетворены взаимоотношениями работников с коллективом). С руководящим составом взаимоотношения у работников обстоит хуже (44% неудовлетворенны взаимоотношениями с руководством).

Практически все работники неудовлетворенны заработной платой и системой премирования. Поэтому 40% персонала хотели бы сменить место работы. Второй факторы, почему работники хотят уволиться это взаимоотношения с руководителями.

# **3. Основные направления по совершенствованию системы управления персоналом**

# **3.1 Анализ основных проблем управления персоналом в МБОУ** **Комсомольская СОШ**

При анализе системы управления персоналом данной организации были выявлены следующие проблемы:

. Главная проблема заключается в отсутствие отдела кадров в данной организации, который бы занимался непосредственно персоналом (мотивацией, устранением конфликтности в коллективе, оплатой труда и. д.). Это выражается в том, что сотрудники в большей части самостоятельно принимают решения и несут за нее ответственность. Директор не успевает выполнять все обязанности по управлению персоналом. И вследствие этого допускаются ошибки в работе, что влечет за собой потерю времени на ее исправления.

. Из перовой проблемы, вытекает вторая. Так как нет отдела кадров, то в организации практически не производиться документирование основных процедур, отражающих кадровую политику предприятия: не разрабатываются Положение о подборе персонала, Положение об адаптации персонала и т.п.

. Также в данной организации слабая система мотивации и стимулирования персонала. Это выражается в том, что государство не выделяет средств на мотивацию и стимулирование. Из проведенного анкетирования видно, что большинство опрошенных не довольно размером заработной платы, так же недовольны и системой премирования.

. Неблагополучно складываются отношения коллектива и руководителей, в результате чего складывается плохая психологическая обстановка на рабочем месте.

. Проблема психологической разгрузки, снятия напряжения. Поскольку большинство работающих в школе женщины, то они волей-неволей аккумулируют в себе все происшедшее за рабочий день и приносят в психологическое напряжение в свою семью.

. Проблема адаптации новых работников. В организации отсутствует система наставничество, что позитивно сказывается на вливание в работу вновь пришедших.

Выявление этих проблем является очень важным элементом для дальнейшей разработки мероприятий по их устранению. Чем точнее и своевременнее выявлены эти проблемы, тем меньше временные затраты на их устранение.

# **3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом в организации**

Рассмотрев систему управлением персоналом в данном учреждении, были выявлены многочисленные проблемы (отсутствие отдела кадров; слабая система мотивации и стимулирования персонала, и т.д.). Для устранения этих проблем целесообразно внедрить следующие мероприятия:

) Создать отдел кадров, который непосредственно занимался бы персоналом, его мотивацией, устранением конфликтности в коллективе, разработкой системы мотивации труда.

Отдел кадров должен непосредственно подчиняться директору муниципального учреждения. В состав отдела кадров должно входить не менее двух сотрудников: начальник отдела кадров, кадровик. На должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами.

В период временного отсутствия начальника отдела кадров, его обязанности возлагаются на кадровика.

В функции отдела кадров должны входить:

. Комплектования муниципального учреждения кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий, специальности и квалификации.

. Осуществления работ по подбору, отбору персонала на основе оценки их квалификации, личных деловых качеств.

. Профориентация и трудовая адаптация;

. Мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;

. Организация труда и соблюдение безопасности персонала;

. Обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;

. Управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала;

. Деловая оценка персонала при приеме и аттестации;

. Изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;

. Подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;

. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

. Хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;

. Подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников.

) Разработать систему управления персоналом включающую в себя:

. Планирование потребности муниципального учреждения в персонале;

. Разработку методов отбора и подбора персонала. Отбор кадров должен осуществляется непосредственно работниками отдела кадров. При отборе персонала необходимо применять следующие методы:

предварительная отборочная беседа;

заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;

проверки рекомендаций и послужного списка;

медицинский осмотр;

применение испытательного срока.

Для более полного удовлетворения кадровой потребности МБОУ Комсомольская СОШ рекомендовано использовать следующие методы:

1.Активные методы привлечения кадров:

профессиональные образовательные учреждения;−

предприятия-конкуренты;−

агентство занятости населения;−

частные посреднические фирмы;−

личные связи сотрудников;−

презентации, ярмарки вакансий.−

на телевидении, на радио, в печатных изданиях.−

2. Пассивные методы привлечения кадров: размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации

Использование СМИ позволяет увеличить приток персонала на 40 - 60%. Еще один вариант - бегущая строка с информацией о вакансии на телеканалах. Объявления должны содержать как можно больше информации о должности, организации и преимуществах работы в ней (требования к кандидату, заработная плата, местонахождение, контактные телефоны).

Также можно порекомендовать направить заявки в центры занятости населения.

- Повышение заработной платы и изменение системы премирования.

- Непрерывное развитие персонала, т.е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат.

- Формирование и сохранение благоприятного морольно - психологического климата в коллективе.

- Успешное руководство - это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. Руководителю необходимо постоянно помнить, что "правильное" их поведение может быть вызвано только "правильным" его поведением.

# **Заключение**

Успешная деятельность любого предприятия зависит как от квалификации персонала, так и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Важнейшей задачей управления персо­налом является обеспечение соответствия качественных и коли­чественных характеристик персонала целям организации. Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы.

Основные критерии оценки эффективности управления персоналом могут быть сгруппированы по показателям экономической эффективности; уровню удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда. К косвенным критериям эффективности персоналом можно отнести показатели текучести персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда.

В настоящее время уже не надо доказывать, что основа любой организации - это люди, которые в ней работают. Персонал обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию. Поэтому персонал можно назвать наиболее сложным объектом управления.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Целью данной работы было исследование и совершенствование системы управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ. Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от вариантов построения самой системы управления персоналом, то есть организационной структуры. Технологии и методы управления персоналом охватывают широкий спектр функций: наем, отбор, прием персонала, оценка при приеме на работу, мотивация трудовой деятельности, организация труда.

В данной работе были рассмотрены теоретические основы системы управления персонала. Мы разобрали определения персонал, управление персоналом, функции и задачи системы управления. В работе охарактеризованы основные методы управления персоналом (административные, экономические и социально - психологические), так же разобраны такие вопросы как внутренние и внешние источники набора персонала, процесс адаптации.

В практической части был сделан анализ кадрового состава в школе. В организации работает 50 человек, весь персонал делиться на три группы: руководители, служащие и рабочие. В организации 5 руководителей (директор и заместители), все руководители имеют высшее образование. Служащие - 27 человек из них 25 имеют высшее образование, 2 средне - специальное (заочно получают высшее образование), учитель физкультуры имеет среднее образование. Можно говорить о высококвалифицированном уровне служащего персонала. Все рабочие имеют среднее образование, и это главным образом люди пенсионного возраста. Сильного старения в организации не наблюдается.

В ходе выполнения данной работы проводилось анкетирование. По результатам анкетирования сделаны выводы: наиболее благополучными мотивирующими факторами в организации являются теплая, дружеская обстановка в коллективе.40 % персонала хотели бы поменять место работы, это связано с низкой заработной платой и неудовлетворенностью многих взаимоотношениями с руководством. В этот процент главным образом входят молодые специалисты, не довольные заработной платой и считающие что с их образованиям они должны получать больше.

Главные проблемы, которые были выделены в данной работе в системе управления персоналом в МБОУ Комсомольская СОШ это

отсутствие отделов кадров и людей занимающимися этими вопросами;

неудовлетворенность заработной платой и системой премирования;

неудовлетворенность взаимоотношениями с руководством.

Приоритетным направлением должна быть создание отдела кадров, которое будет заниматься всеми вопросами системы управления персоналом (набора персонала, обучения, адаптации, мотивацией и др.).

# **Список использованной литературы**

1. Албегова И.Ф. Исследование мотивации социальных работников // СОЦИС - 2005. - №1. - С. 78-81.

2. Аширов Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009 - 129с.

. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2006. - 504с.

. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах. - М.: Проспект, 2009. - 179с.

. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2008. - 496 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

. Золотарева, Т.Ф. Модели управления и профессионализм кадров как основной капитал социальной работы / Т.Ф. Золотарева // Социальная политика и социология. - 2004. - №2. - С. 12-21.

. Иванцевич Дж.М., Лобанов А. А.: Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2004. - 282 с.

. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом, 2002, - № 2. - С. 12-24.

. Макарова И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие, М.: Дело, 2010. - 124 с.

. Справочник по управлению персоналом. Статья "Применение теории ожидания в системе мотивации персонала", М. Левыкина, независимый эксперт, 2007. - №4 - С. 60-64.

. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 563 с.

. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра - М, 2010. - 695 с.

. Технология социальной работы: Учеб. Пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Под ред. Зайнышева И.Г. - М.: Гуманит. Изд. Центр Владос, 2010. - 240 с.

. Холостова Е.И. Социальная работа: Учеб. пособие. - М.: Издательско - торговая корпорация "Дашков и К\*", 2010. - 859 с.

. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 566 с.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: Интел-Синтез, 2009. - 368 с.