**Введение**

Данная выпускная квалификационная работа посвящена управлению персонала в организации. Для любой организации сегодня зачастую хорошая, сплоченная команда приносит больше прибыли, нежели техника и другие имеющиеся ресурсы. Поэтому решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы, приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Это определяет актуальность темы дипломной работы в сфере управления персоналом в организации. В современных условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как не возобновляемый ресурс, или человеческий капитал.

Цель дипломной работы: система управления персонала в МОУ «Центр образования».

В результате поставленной цели определим задачи дипломной работы:

1. Определение современной концепции управления персоналом.
2. Изучение системы подбора, отбора, найма и адаптации персонала в МОУ «Центр образования».
3. Рассмотрение систем обучения и мотивации персонала.
4. Определение системы кадрового планирования и маркетинга на предприятии, а также методы планирования деловой карьеры.
5. Рассмотрим анализ финансово-хозяйственной деятельности на МОУ «Центр образования», в кадровой сфере.
6. Обозначим особенности системы управления в МОУ «Центр образования».

Предмет исследования: система управления персоналом.

Объект исследования: управление персоналом на современном уровне в МОУ «Центр образования».

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трёх частей:

Теоретические аспекты в управлении персоналом в организации, применительно к МОУ «Центр образования».

В данной части будут рассмотрены общие вопросы подбора и приема персонала на работу, адаптация персонала, система мотивации персонала, его обучение, а также планирование, как деловой карьеры сотрудника, так и на кадровом уровне в целом.

Глава 2 посвящена непосредственно МОУ «Центр образования».

Планируется рассмотреть общие сведения о предприятии, затронув историю его развития. Приведем данные АФХД по кадровой работе на предприятии. Произведем выводы.

Глава 3 «Особенности системы управления в МОУ «Центр образования»» – рассматривает проблемы существующей системы образования, ее работу, перспективу. Дадим советы по совершенствованию, или же замене каких-либо элементов системы управления.

По окончании работы сделаем соответствующие выводы.

В ходе написания дипломной работы будет использоваться специализированная литература по управлению в системе образования; различные периодические издания (журнальные, газетные статьи и др.); а также воспользуемся материалами Интернет-ресурсов, где предлагаются усовершенствованные программы и технологии в сфере системы управления персоналом.

персонал кадровый планирование финансовый

**1. Теоретические аспекты в управлении персоналом в организации**

**1.1 Современная концепция управления персоналом в организации**

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

Успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами на уровне организации, в основе формирования которых комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала.

В целом тенденции управления человеческими ресурсами имеют глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. Основополагающим теоретическим положением новой концепции является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов. В этом заключается не терминологическое, а принципиальное отличие концепции управления персоналом от концепции управления человеческими ресурсами.

В уходящем веке в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества. В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор. Тейлористская концепция полагала, что труд – это, прежде всего индивидуальная деятельность, и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. От рабочего не требовались ни высокая квалификация, ни проявление инициативы, творчества на рабочем месте. Работники рассматривались как средство достижения организационных целей, подобно машинам, оборудованию, сырью. Поэтому на этом этапе формируется система управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

Концепция – определённый способ понимания, трактовки каких-либо фактов, явлений, процессов и основанная точка зрения на предмет или явление, ведущая мысль, руководящая идея для их систематического освещения. Термин «концепция» в переводе с латинского означает «понимание», «система». Он употребляется для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, технической, политической, художественной и других видах деятельности; предстаёт как система взглядов на то, или иное понимание явлений, процессов, как единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо научного труда, произведения.

Концепция образования, т.е. системы связанных между собой и взаимообусловленных взглядов на конкретные направления развития образования в современных условиях его реформирования, представлены достаточно широко. Разработаны концепции общего среднего, высшего профессионального образования, концепция развивающего обучения.

Согласно концепции общего среднего образования его реформирование осуществляется на основе следующих базовых принципов: демократизация образования, его многоукладность и вариативность, регионализация, национальное самоопределение школы, открытость образования, его гуманизация и гуманитаризация, дифференциация и мобильность, развивающий, деятельностный характер, непрерывность образования.

В концепции модернизации российского образования определена главная задача государственной образовательной политики – обеспечение качества образована современном уровне при сохранении его фундаментальности и соответствии актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

Концептуальное рассмотрение важнейших проблем образования находит отражение в нормативных документах, актах, регламентирующих деятельность школы и обеспечивающих прогрессивное развитие всей российской системе образования.

Образование – одна из важнейших первооснов жизни общества, объективно отражающих в себе его реальное состояние, особенности и уровни развития.

Система – это взаимосвязь и взаимозависимость, взаимодействие и упорядочения расположенность родственных частей единого целого.

Педагогическая система, являясь элементом более широкой социальной системы, отражает особенности общественно-исторических систем, и, в частности, особенности их становления и развития.

Социальное управление, как и наука о нём, имеет свои специфические особенности, трудности, возможности и границы, неведомые управлению техническими системами.

Система образования – один из наиболее крупных социальных институтов, непосредственно связанный с политической и социально-экономической организацией общества. Для создания системы образования, способной конкурировать с системами образования передовых стран, необходимы широкая общественная поддержка со стороны всего общества той образовательной политики, которая проводится в стране, и активная роль государства в этой сфере, глубокая и всесторонняя модернизация образования с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования.

В рамках системного подхода система образования характеризуется следующими особенностями:

Целостностью. Свойства целого принципиального не сводятся к механической сумме его элементов. Вместе с тем каждый элемент в системе имеет своё место и свои функции.

Структурностью. Функционирование системы обусловлено не столько особенностями отдельных элементов, сколько свойствами её структуры. Так как структура – это логически обоснованное, целесообразно последовательное расположение элементов системы или ряда систем, а также элементов, характеризующихся непосредственным и (или) опосредованным взаимодействием.

Иерархичностью. Расположением частей или элементов целого в порядке подчинённости от высшего к низшему, где каждый элемент системы может быть рассмотрен как относительная подсистема.

Взаимозависимостью системы и среды. Система функционирует и развивается в тесном взаимодействии со средой.

Множественностью описаний. В связи со сложностью объектов в процессе их познания могут быть использованы различные схемы, модели и их описания.

Под системой образования понимается совокупность взаимодействующих программ и государственных образовательных стандартов, сеть реализующих их образовательных учреждений (независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов) и органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций, а также комплекс принципов, определяющих функционирование системы. Характер системы образования в любом государстве определяется социально-экономическим, политическим строем, культурно-историческими, национальными особенностями страны.

Современная концепция управления персоналом – контроллинг персонала. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

**1.2 Подбор, отбор, наем персонала**

Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом, конечно же, должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей.

Специфика МОУ «Центр образования» – это образовательное учреждение, следовательно, подбор и отбор новых сотрудников будет производиться исходя из профессиональных качеств кандидатов.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы – может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы организации. Администрация предприятия устанавливает различные цели набора, например, привлечение работников с высоким качеством работы:

**–**готовых работать на фирме много лет;

**–**с низким показателем несчастных случаев;

**–**умеющих общаться с коллегами и клиентами и т.д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

В МОУ «Центр образования», где нет специализированного отдела по управлению персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный менеджер и функциональный менеджер (Таблица 1.1).

Таблица 1.1. Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции отбора | Линейный менеджер (ЛМ) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| Выбор критериев отбора | Осуществляет выбор критериев | Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы |
| Утверждение критериев отбора | Нет | Утверждает |
| Отборочная беседа | Нет | Проводит |
| Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным | Иногда проводит | Обычно выполняет |
| Беседа по поводу принятия на работу | Совместно | Совместно |
| Проведение тестов | Нет | Проводит |
| Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций | Нет | Заполняет |
| Конечное решение при отборе | Принимает после рассмотрения рекомендаций менеджера по управлению персоналом | Даёт рекомендации линейному менеджеру |

Критерии отбора следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющимися со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

1. Образование.Большинство нанимателей образовательных учреждений пытаются отбирать работников, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

2. Опыт. Часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять её хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и организации ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.

3. Физические (медицинские) характеристики.

4. Персональные характеристики и типы личности.Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые, по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время.

Методы отбора персонала можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или, добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени. В Таблице 1.2 показано применение различных методов отбора в зависимости от источников набора.

Таблица 1.2. Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод отбора | Доля общего числа обследованных, % | |
| Процедуры для кандидатов из вне | Процедуры для кандидатов на повышение |
| Проверка рекомендаций и послужного списка | 97 | 67 |
| Отбор без беседы | 81 | 70 |
| Тест на качество работы и навыки | 75 | 40 |
| Медицинский осмотр | 52 | 8 |
| Схематическая беседа | 47 | 32 |
| Изучение кандидатур агентством вне предприятия | 26 | 3 |
| Тест на знание специфики работы | 22 | 15 |
| Тест на умственные способности | 20 | 10 |
| Заполнения бланка заявления | 11 | 7 |
| Тест на личные качества | 9 | 4 |
| Изучение кандидатур в центре по оценке работников | 6 | 7 |
| Тест на физические способности | 6 | 4 |
| Тест на детекторе лжи (либо тест на честность) | 6 | 1 |
| Другие | 3 | 2 |

Предварительная отборочная беседа проводится по-разному в различных фирмах. Для МОУ «Центр образования» предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые кандидаты проходят следующие стадии отбора.

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в учебном заведении, военная служба, членство в организациях, возможная ближайшая дата выхода на работу.

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения беседы сводятся к следующему:

1. Установление взаимопонимания с кандидатом и предоставление возможности ему чувствовать себя свободно.
2. Концентрация внимания в ходе всего собеседования на требованиях к работе.
3. Недопустимость оценки по первому впечатлению. Необходимость получения всей информации о человеке.
4. Подготовка комплекта структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, а также достаточная гибкость, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы – знакомство с претендентом.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть нужна для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата.

Главная же цель основной части беседы – получение информации для оценки качеств претендента, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал.

В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением (о нём человека рекомендуется уведомить позже).

В заключительной части беседы менеджеру по персоналу надо определить:

* + достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
  + желает ли он выполнять её при существующих условиях;
  + какова продолжительности будущей работы в организации;
  + возможность продвижение по служебной лестнице вверх;
  + совершенствование профессии кандидата;
  + мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных касается продвижения в должности, то по этому вопросу должна быть ясность. Если есть возможность продвижения, то претенденту желательно сообщить, что ему для этого следует делать. Если нет такой возможности, то об этом также следует уведомить будущего работника, но в то же время сказать о льготах, которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации.

О мотивации действий претендента можно судить, задав ему всего два вопроса: «Почему он ушёл с прежней работы?» и «Что его привлекает на новой работе?». Уточнение мотивации ориентирует относительно уровня заинтересованности в работе будущего работника.

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей используется достаточно давно.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

* профессиональных знаний и навыков;
* уровня развития интеллекта и других способностей;
* наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов.

**1.3 Адаптация персонала в организации**

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Качественный уровень профориентационной работы – одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация (в том числе профинформация и профконсультирование) позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Виды адаптации приводятся на рисунке 1.



Рисунок 1.1 – Виды адаптации и факторы на нее влияющие

В МОУ «Центр образования» организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с традициями и обычаями школы, знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой, вводные инструктажи, вводные семинары, закрепление кураторов и т.д.

Человек поступая на работу, включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчинённого, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в то или иное учебное заведение, человек имеет определённые цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

**1.4 Обучение персонала**

Образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обусловливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения.

В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения. Подготовка кадров– планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Повышение квалификации кадров– обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

1. Планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;

2. Периодичности и обязательности обучения;

3. Дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

4. Обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

– для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;

– для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;

– если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

МОУ «Центр образования» проводит обучение сотрудников по охране труда, ТБ, другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

МОУ «Центр образования» считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации регулярного обучения каждого из них во внешних организациях или в рамках внутриобразовательной системы повышения квалификации кадров.

При организации обучения соблюдается разумный баланс между внутренними и внешними ресурсами обучения с учетом качества, целесообразности и экономичности проводимых учебных мероприятий.

Обучение нацелено на развитие:

* управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
* умение работать в условиях программного управления, жестких требований к качеству выполняемой работы;
* повышения квалификации в профессиональной сфере.

**1.5 Мотивация трудовой деятельности**

Мечта любого руководителя – идеальные подчиненные и слаженная работа коллектива.

Чтобы этого добиться необходимо от каждого сотрудника выкладывания на 100%. Ответы на подобные вопросы лежат, прежде всего, в умении руководителя управлять подопечными и находить индивидуальный подход к каждому из них.

Управление современным образовательным учреждением – это один из сложных процессов. Директору школы необходимы не только знание тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но практические и теоретические знания из области менеджмента.

Для успешного достижения целей школе нужны не только разнообразные материальные ресурсы и подготовленный персонал, но и стремление самих педагогов работать эффективно, а это зависит от трудовой мотивации.Для управления процессом мотивации педагогического коллектива требуется более сложная, чем в экономической сфере, и продуманная система, которая включает в себя элементы материального и нематериального, а также позитивного и негативного стимулирования.

Искусство мотивации – вещь, крайне трудно поддающаяся формализации и научению, поэтому мотивационный менеджмент – скорее не наука, а творчество руководителя. Истинные мотивы существуют внутри человека. Суть мотивационного менеджмента в том, чтобы активизировать именно эти мотивы, которые у данного человека уже есть. Итак,для успешной деятельности МОУ необходимо стремление самих педагогов работать эффективно, что зависит от трудовой мотивации.

Если грамотно создать систему действий по мотивации сотрудников, комбинируя разнообразные методы поощрения и время от времени пересматривая их, прислушиваясь к пожеланиям подчиненных, можно достичь высокого конкурентоспособного уровня кадровой организации и получить ценнейших профессионалов.

Мотивация – один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. А для правильного понимания следует остановиться на нескольких моментах, касающихся личностных мотивов человека, его потребностей и ценностей, а не системы мотивации, существующей в организации

Для успешной мотивации директору необходимо знать систему ценностей каждого подчиненного. Дело это очень сложное, ибо в нестабильной ситуации в сегодняшнее время иерархия ценностей конкретного человека может претерпевать быстрые изменения. Руководитель, который заботится об эффективном достижении целей своей школы, должен регулярно отслеживать подобные изменения.

Положительная мотивация учителя возникает тогда, когда он знает, что школа может его вознаградить. Причем формы вознаграждения могут быть самыми разными: и материальными, и нематериальными (моральными). Важно, чтобы вознаграждение было безотлагательным, то есть поощрять сотрудника нужно сразу после успешного выполнения работы. Вознаграждение также должно быть достижимым, то есть поощрять следует любые успехи, даже самые малые. Имеет смысл, чтобы вознаграждение по возможности носило непредсказуемый и нерегулярный характер. В этом случае срабатывает эффект неожиданности и новизны. Малые награды часто бывают более эффективными, чем большие. Высокие премии отдельным сотрудникам часто символизируют определенную политику, вызывая неудовольствие других работников, считающих себя несправедливо обойденными. Небольшая награда, даже символическая, становится поводом для удовлетворения самолюбия, а не для негативных реакций.

Материальное стимулирование (премии, повышение разряда, дополнительное стимулирование, единовременные вознаграждения) как фактор, стимулирующий трудовую деятельность, либо недооценивается, либо переоценивается. Эти две крайности делают материальное стимулирование неэффективным; в школах эта форма стимулирования осложняется еще и ограниченностью финансовых ресурсов.

Система мотивационных методов нематериального характера формируется в каждой школе в соответствии с внутришкольной системой ценностей и норм, а также внутришкольной культурой. Во все времена не было и нет двух одинаковых школ. Несмотря на единые программы, требования, правила, свои задачи каждая школа решает по-своему и с тем большим успехом, чем более самобытных, талантливых, неравнодушных учителей в ее стенах. Находить любые достоинства и интересные идеи в работе педагога, способствовать их развитию, а также развитию личности в целом – это и есть задача мотивационного менеджмента.

Вообще нематериальных способов стимулирования работы педагогов достаточно много. Вот только небольшой примерный перечень:

* представление к почетному званию;
* награждение грамотой, отраслевой наградой;
* публичная похвала;
* благодарность в приказе;
* привлечение педагога к работе в составе творческой группы;
* отгулы (на каникулах, к отпуску);
* направление на переподготовку с получением второго высшего образования;
* помещение фотографии на стенд типа «Лучший по профессии», «Лучший учитель школы»;
* предоставление возможности работать в наиболее престижных классах школы;
* предоставление возможности работать по экспериментальной программе;
* проведение открытых уроков для коллег;
* содействие в выдвижении на престижный конкурс;
* содействие в получении гранта;
* помощь в обобщении опыта и публикации в печати;
* вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива;
* похвала после посещенного урока, внеклассного мероприятия;
* доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной педагогом работы;
* содействие в улучшении жилищных условий;
* перевод на самоконтроль;
* предоставление творческого отпуска в каникулы;
* организация экскурсий и различных досуговых мероприятий для учителей: посещение театра, выставок и т.п.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1 – Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Успешное мотивирование может быть только индивидуальным Для этого нужно определить, какова система мотивации у данного человека и что с ней надо делать:

* с помощью психолога;
* используя несложные тесты и анкеты, самому директору провести диагностирование;
* применять один из самых надежных методов – это ежедневное наблюдение и беседы с человеком

Люди часто говорят о себе то, что кажется не имеющим никакого отношения к делу. А на самом деле это составляет смысл жизни человека, характеризует его потребности и мотивационную сферу. Руководитель должен научиться слышать, видеть, анализировать (и даже записывать) полученную информацию. Один из вариантов хранения подобной информации – карьерный лист на каждого учителя. Этот лист может включать в себя различные сведения: возраст; образование; педагогический стаж; стаж работы в данном учреждении; квалификацию; аттестацию; представление опыта работы на уровне школы, округа, города; краткую характеристику качеств, присущих педагогу; потребности учителя в успехе, общении, в признании и самоутверждении; оценка возможности изменений в работе; основные проблемы в работе с этим педагогом и т.п. Доступ к такой информации может иметь ограниченное число сотрудников, скажем, только директор и его заместители.

Шаг 2 – Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Существует определенный набор факторов, которые любого человека привлекают и мотивируют. Это гигиенические факторы:

* заработная плата;
* межличностные отношения в коллективе;
* политика администрации: степень контроля;
* комфортабельность рабочих мест.

Хотя эти факторы и не оказывают сильного влияния на мотивацию трудовой деятельности, но их отсутствие или ухудшение являются источником неудовлетворенности работой. Чаще всего улучшение гигиенических факторов воспринимается учителями как должное, а не как стимул к совершенствованию своей деятельности. Существуют и другие факторы, которые стимулируют педагогов на эффективную деятельность. Эти мотивационные факторы, связанные с содержанием работы:

* успех деятельности учителя;
* карьерный рост, продвижение по службе;
* признание и одобрение результатов работы;
* возможности творческого роста.

Гигиенические факторы успешно воздействуют на удовлетворение сотрудников своим трудом, а мотивирующие – на достижение целей школы, эффективность ее работы. Обобщим вышесказанное: если мы не можем отбирать людей и хотим сохранить свои кадры, то необходимо организовывать мотивационную среду для сотрудников.

Шаг 3 – Построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Атмосфера и настроения в коллективе – это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. Любому руководителю следует поддерживать коллектив в режиме взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Помимо этого, отношения в коллективе влияют на настроение каждого сотрудника, от чего в свою очередь зависит продуктивность, качество и скорость выполняемой им работы. Если кто-то из сотрудников чувствует себя угнетенно на рабочем месте, то в конечном итоге у него может появиться мысль о смене места работы. Это может значительно отразиться на финансовых показателях компании, поскольку, теряя ценного сотрудника, сложно бывает найти ему достойную замену в сжатые сроки.

Формируя постоянный коллектив, вы вкладываете в каждого из сотрудников, массу времени, труда и сил на воспитание и обучение. Поэтому, подобрав себе дружный и профессиональный коллектив, стоит дорожить каждым из сотрудников и сохранять максимально лояльные отношения как внутри коллектива, так с руководящим звеном.

Нужно помнить, нельзя демотивировать коллектив. Это очень трудная задача. Универсальная ошибка при этом – создание жесткой и единообразной системы мотивации. Как только на человека налагается какая-нибудь система жестких ограничений, даже из самых благих побуждений, его первое желание – нарушить эти ограничения. Мотивация должна быть честной и естественной.

Признаками демотивации педагогического коллектива являются:

* уход от ответственности за свой труд, многочисленные оправдания некачественной работы или бездействия;
* отсутствие контроля и самоконтроля со стороны педагогов за выполнение основных правил, принятых в школе;
* снижение творческого потенциала школы, «застой» идей;
* появление внутри педагогического коллектива «группировок», которые борются между собой за различные привилегии;
* конфликты между отдельными работниками.

Демотивированность персонала не позволяет школе работать в оптимальном режиме, развиваться, снижает эффективность работы школы.

Для решения возникших проблем необходимо иметь:

* эффективную управленческую команду;
* точные нормы взаимоотношений между педагогами;
* единую концепцию ответственности руководителей и педагогов, направленную на достижение положительных результатов в развитии и функционировании.

Шаг 4 – воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Как без денег мотивировать сотрудника? Как подобрать нужные слова, чтобы он вдохновенно работал на цель организации?

Есть такие способы как например, мотивация Я-ТЫ-ДЕЛО. Иначе говоря, при постановке задач сотруднику, нужно обращаться и строить фразы в соответствии с его мотивационным типом. Это позволит вам, как руководителю легко мотивировать сотрудника, а сотруднику с радостью поучать результат.

Этот прием основывается на том, что у каждого человека есть «мотивационное ядро». Оно состоит из трех типов направленности:

1. Направленность на «Я».

2. Направленность на «ТЫ».

3. Направленность на «ДЕЛО».

Чтобы определить мотивационный тип сотрудника, нужно:

1. Отследить в общении с ним речи слова – маркеры. Либо спрашивать сотрудника: «Что тебя интересует?» «Какая помощь тебе нужна?»

По словам – маркерам мы можем определить мотивационный тип сотрудника. Итак, о чем будет говорить сотрудник:

Направленность на «Я». Внимание сотрудника концентрируется на том, что «Я лично получу», какие выгоды. Сотруднику очень важен какой у него будет социальный пакет, круг обязанностей, как планируется карьерный рост в компании. Он постоянно ищет выгоды для себя. Без этого он даже шагу не сделает.

Направленность на «ТЫ». Внимание сотрудника обращено на других людей, на их взаимоотношения. Ему важно, какой коллектив, и какой там царит климат. «А какой начальник?» – спрашивает такой кандидат на собеседование. Ему важно, как его оценят, примут за «своего» или нет. Поэтому он изо – всех сил будет стараться «быть хорошим» для других. Девиз «Как все».

Направленность на «ДЕЛО». Такие сотрудники во главу угла ставят интересы организации выше личных. Вот уж кто болеет душой за каждый отчет. Такому сотруднику важна возможность реализоваться. Он хочет видеть «плоды» своего труда. Задает вопросы: «Что будем считать результатом работы?». Четко ограничивает критерии успешного и неуспешного решения.

Слова, которые нужно использовать в обращении к сотруднику, при постановке задач:

Направленность на «Я»: Ты получишь такие выгоды, плюсы для тебя очевидны, только ты, уникальный, никто, кроме тебя не сможет, никому кроме тебя я не доверю этот отчет.

То есть, подтверждаем статус человека и показываем выгоды лично для него.

Направленность на «ТЫ»: Ты – наша надежда, ты надежда всего коллектива, на тебя все смотрят, а что они скажут, все пойдут работать в субботу, и ты ведь пойдешь?

Мы подчеркиваем важность отношений в коллективе и как он важен для других.

Направленность на ДЕЛО: Когда сотрудник настроен на «ДЕЛО-результат», нужно обращаться к результату: для дела важно, дело пострадает, ты увидишь плоды своего труда. Таких сотрудников лучше не дергать во время процесса, а довериться.

Кроме этого, если сотрудник настроен на «ДЕЛО-процесс», нужно рассказывать, как устроен процесс, какую информацию, где брать, как это организовывать, сводить воедино. Так как он не видит картины в целом, в отличие от «ДЕЛО-результат», а видит только отдельные кусочки, этапы процесса.

Таким образом, учитывая особенности мотивационного ядра сотрудника, можно наиболее эффективно и без затрат использовать его потенциал. Конечно же, «чистые типы» не так часто встречаются, и, тем не менее, можно подобрать индивидуальный ключик к каждому сотруднику.

Шаг 5 – Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Получение при оценке конечных результатов информации об итогах работы ОУ и значимости его личного вклада в результат позволяет каждому сотруднику ощущать себя необходимым членом коллектива, соотносить свои достижения с достижениями МОУ, связывать свое будущее с будущим организации, понимать, что признание компетентности, карьерный рост, материальное вознаграждение – все это логичное следствие правильно организованной работы сплоченной команды профессионалов

Результатами такой мотивации могут стать:

1. Достаточный для каждого сотрудника образовательного учреждения уровень удовлетворенности, возможность развития успешности некоторых сотрудников, их профессиональный рост.
2. Внедрение в корпоративную культуру признания ценности достижений сотрудников МОУ
3. Положительная оценка опыта работы МОУ на муниципальном уровне (повышение его статуса и успешность) эффективности его деятельности.

На основании этого можно сделать следующие выводы.

Мотивация проявляет интерес сотрудника к работе, его эффективность, что пригодна для рутинной работы, а также дает большую свободу в принятии решений, показывает его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за которые он отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширить этот круг. Для такого человека очень важна самореализация.

Анализ мотиваторов человека позволяет не только принять решение о том, подходит ли нам этот кандидат, но и правильно оказывать на него влияние уже в процессе работы. Следовательно, грамотно созданный комплекс мотивации сотрудников, дает возможность достижения высокого конкурентоспособного уровня кадровой организации и получить ценнейших профессионалов, что немаловажно для успешности МОУ и его результативности. Применительно к МОУ «Центр образования», то на сегодняшний день там прибегают к следующим видам поощрения сотрудников:

1. Премиальная система МОУ решает две основные задачи:

* повышения результативности и эффективности работы сотрудников;
* подкрепление преданности МОУ «Центр образования» ее кадровых сотрудников.

2. МОУ «Центр образования» представляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

* оплату больничных листков и отпусков;
* учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

3.В МОУ «Центр образования» действует система морального поощрения, включающая Доску достижений учителя, вручение грамот, присуждение премий, представление к отраслевым и государственным наградам.

**1.6 Деловая оценка персонала**

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочегоместа.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
* разработка программы его развития;
* определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
* определение способов внешней мотивации работника.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т.е. имеет место нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. Типичными являются: ошибка экстремальности, ошибка усреднения, ошибка пристрастия и т.д. Очевидно, что устранить полностью ошибки деловой оценки вряд ли возможно, но необходимо стремиться в максимальной степени снизить их отрицательное воздействие. Для этого должен быть четко проработан и реализован организационный процесс подготовки деловой оценки.

Этот процесс предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;

формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

определение времени и мест; проведения деловой оценки;

установление процедуры подведения итогов оценивания;

проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

При разработке методики деловой оценки особое внимание следует уделить описанию этапов проведения оценки. Опираясь на передовой опыт лучших отечественных и зарубежных организаций, можно выделить несколько этапов деловой оценки:

1) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;

2) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;

3) подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;

4) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;

5) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;

6) принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; г) специалистов в области деловой оценки, а также д) результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Указанные сотрудники могут выступать в качестве оценщиков, т.е. лиц, производящих деловую оценку какого-либо сотрудника организации. Для снижения субъективности оценки многие зарубежные фирмы применяют множественность оценки, что выражается в привлечении широкого круга оценщиков.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей.Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение; личностные качества.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов (или методов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели. В любом случае выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать, возможно, большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

1. Метод шкалирования(графического шкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя.

2. Простым и удобным в применении является метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов).В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд.

3. Метод анкет (альтернативных характеристик)отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника.

4. Метод попарного сравненияпозволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом.

5. В практике деловой оценки служба управления персоналом иногда сталкивается со случаями, когда руководители подразделений завышают оценки своих сотрудников. Для устранения подобного явления используется метод заданного распределения оценок (принудительного распределения).В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам.

**1.7 Планирование деловой карьеры**

Планирование деловой карьеры – составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы.

Регулярное продвижение персонала в выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса планирования карьеры и определение средств для достижения желаемых результатов. При планировании деловой карьеры необходимо обеспечить правильное взаимодействие организации и работника: с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест. Для работника это означает:

* более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

* мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
* заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Практика планирования карьеры сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступным и в данной организации.

Процесс планирования карьеры персонала в организации включает выполнение ряда задач:

* достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
* изучение карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения напрасных ожиданий;
* определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Базой планирования карьеры служат образование и прошлый опыт продвижения работника по службе, должностные инструкции.

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

* изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения;
* определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции;
* гибкую и комплексную оценку возможностей работника.

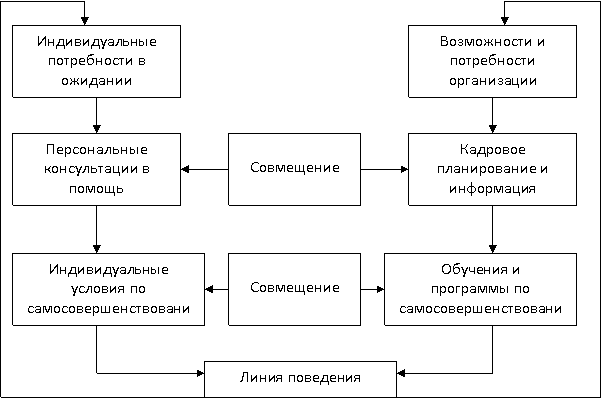


Рисунок 1.2 – Процесс планирования карьеры

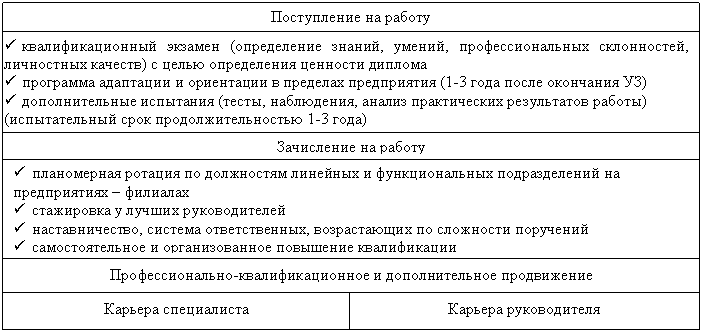


Рисунок 1.3 – Схема японской модели служебного роста управленческого работника

Современный уровень управления персоналом требует планирования карьеры каждого управленческого работника. Практика планирования карьеры способствует повышению уровня компетенции сотрудников, являясь мощным стимулирующим фактором.

**1.8 Кадровое планирование организации**

Основная задача планирования персонала – это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

Кадровое планирование **–** это постановка целей в области управления персоналом, а также определение сопутствующих этим целям задач, стратегий и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и качественного состава, повышение эффективности труда, развитие способностей работников, создание достойных условий труда, обеспечение занятости.

Одна из сложнейших задач управления человеческими ресурсами – планирование объёма этих ресурсов, необходимого для успешного функционирования организации.

Факторы, влияющие на кадровое планирование:

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый им и допустимый уровень издержек на управление персонала;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменений в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровое планирование в организации преследует следующие цели:

* получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
* наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
* быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Задачи кадрового планирования:

* анализ состояния рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период;
* разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
* организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
* проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
* содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
* оценка затрат на формирование и поддержание штатов, а также на реализацию мероприятий, предусмотренных кадровой политикой;
* улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Уровни кадрового планирования:

* стратегическое;
* тактическое;
* оперативное.

Черты стратегического кадрового планирования:

* проблемно-ориентированный, долгосрочный характер;
* ориентированность на конкретные проблемы;
* высокий уровень зависимости от внешних факторов (экономических, технологических, социальным);
* концентрация на своевременном распознавании главных тенденций развития, их качественной оценке;
* согласованность с технической политикой организации и долгосрочной производственной программой.

Черты тактического кадрового планирования:

* среднесрочность планов;
* ориентированность на решение конкретных проблем управления персоналом;
* реализация кадровых программ руководителями среднего звена.

Черты оперативного кадрового планирования:

* имеет краткосрочный характер;
* ориентировано на достижение отдельных оперативных целей;
* основной план – оперативный план – содержит точно обозначенные цели и указания на конкретные цели и указания на конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей.

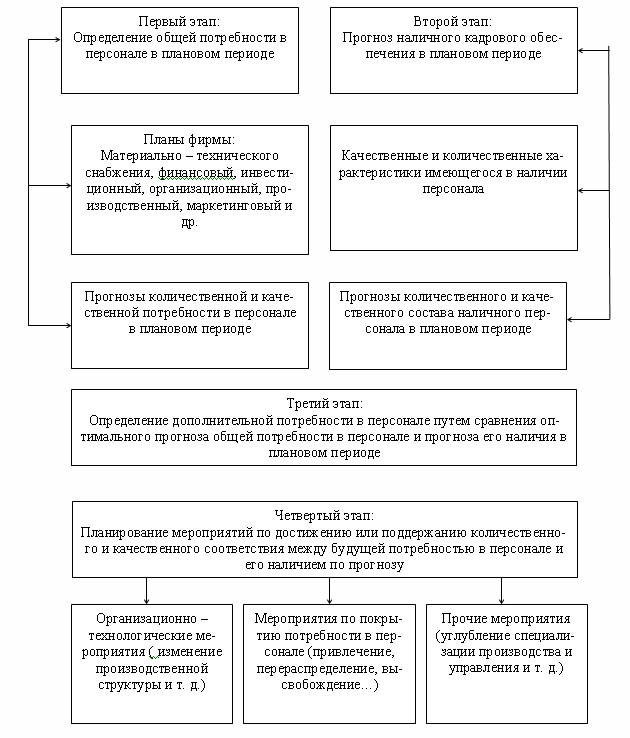


Рисунок 1.4 – Методика планирования дополнительной потребности фирмы в персонале

**1.9 Маркетинг персонала**

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Задача маркетинга персонала (или «персонал – маркетинга») – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал – маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

|  |
| --- |
| Формирование плана  Персонал -маркетинга  и его реализация |

|  |
| --- |
| Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности |

|  |
| --- |
| Выбор и анализ источников  информации по маркетинговой деятельности |

|  |
| --- |
| Разработка мероприятий по направлениям  Персонал -маркетинга |

Рисунок 1.5 – Последовательность в методологии маркетинга персонала

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал – маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ – отправная точка маркетинговой деятельности.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам, определяющим содержание персонал – маркетинга, можно отнести следующие факторы, представленные в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Ситуация на рынке труда | Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал – маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.) |
| Развитие технологии | Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала |
| Особенности социальных потребностей | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений |
| Развитие законодательства | При решении вопросов персонал – маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п. |
| Кадровая политика организаций-конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики |

Перечисленные выше факторы по отношению к организации являются внешними, т.е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области персонал – маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице 1.4.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Таблица 1.4. Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Цели организации | Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал – маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала |
| Финансовые ресурсы | Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т. п. |
| Кадровый потенциал организации | Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал – маркетинга |
| Источники покрытия кадровой потребности | Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д. |

Основные направления персонал – маркетинга можно определить по аналогии с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями персонал – маркетинга являются:

* 1. разработка требований к персоналу;
  2. определение потребности в персонале;
  3. расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
  4. выбор путей покрытия потребности в персонале.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

**2. Общая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности МОУ «Центр образования»**

**2.1 Общие сведения о предприятии МОУ «Центр образования»**

Полное название предприятия: Муниципальное общеобразовательное учреждение «Центр образования».

Сокращённое название предприятия: МОУ «Центр образования».

Вышестоящий орган: Комитет образования администрации города Шарыпово.

Приоритетные виды деятельности: образовательный процесс, призванный обеспечить подготовку средних и старших классов к социальной адаптации, организации предшкольной подготовки, мини-школа по подготовке обучающихся к ЕГЭ, оказание образовательных услуг школьникам по предметам учебного плана для формирования у них ключевых компетенций. Характеристика основных потребителей услуг: юридические и физические лица. Организационно-правовая форма деятельности предприятия: общеобразовательное учреждение. Форма собственности: муниципальная.

Таблица 2.1. Ресурсное обеспечение

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание раздела | Ресурсное обеспечение | | | | | | |
| финансовое | материально-техническое | управление инновациями | научно-методическое | кадровое | правовое | информационное |
| **Характеристика состояния внешней среды по отношению к МОУ «Центр образования»** | | | | | | | |
| 1. Сложившийся образовательно-воспитательный общественный заказ школе, подтвержденный выделение необходимых ресурсов | Х | Х | Х | Х | + | + | Х |
| 1. Наличие системы дополнительного образования и удовлетворения познавательных, творческих, досуговых потребностей учащихся | Х | Х | Х | Х | ± | Х | ± |
| 1. Наличие устойчивых заказчиков стандартных и вариативных образовательных программ, готовность, способность заказчика участвовать в ресурсном обеспечение школы | ± | ± | Х | + | + | + | ± |
| 1. Учет и использование школой ресурсов внешней среды в интересах достижения целей школы | ± | ± |  | ± | Х | Х | Х |
| 1. Ресурсообеспеченность целей и задач, которые внешняя среда ставит перед школой | – | ± |  | ± | + | + | ± |
| 1. Интегрированность школы во внешнюю среду |  |  |  |  |  |  | ± |
| 1. Наличие и устойчивость внешних связей школы | – | – | ± | ± | Х | Х | – |
| **Характеристика состояния МОУ «Центр образования» как социально-экономической, социокультурной и педагогической среды** | | | | | | | |
| 1. Характеристика образовательных, воспитательных, досуговых программ. Способность школы и ее педагогического коллектива качественно удовлетворить запросы детей и родителей на профильное и углубленное образование. | ± | ± | Х | + | + | + | ± |
| 1. Наличие условий для творческого роста педагогов, качественный состав педагогов. | ± | ± | Х | + | + | + | ± |
| 1. Характеристика бюджетных средств, материально-технического обеспечения образовательного процесса. Наличие возможностей для дополнительных выплат педагогам, наличие системы материального и морального стимулирования. наличие фонда поддержки образования. Соотношение бюджетных и внебюджетных средств, их соответствие поставленным задачам. | ± | ± |  |  |  |  |  |
| 1. Наличие локальных актов, строго регламентирующих деятельность всех участников образовательного процесса. |  |  |  |  |  | + |  |
| 1. Организация общественного ученического, педагогического, родительского самоуправления. |  |  |  |  |  | + | Х |
| **Анализ состояния, проблем и достижений** | | | | | | | |
| 1. Удовлетворенность всех участников образовательно-воспитательного процесса качеством оказываемых услуг. | – | – |  |  | + | + |  |
| 1. Количественно-качественные показатели успешности и участия в познавательных, творческих, профессиональных, спортивно-туристических конкурсах, соревнованиях, олимпиадах, марафонах | ± | ± |  |  | Х |  |  |
| 1. Участие школы в международных, федеральных, региональных, местных социально-педагогических программах и проектах, получение грандов и других видов поддержки | ± | ± |  |  | Х |  |  |
| 1. Награды, поощрения, победы школы и ее участников в различных видах деятельности | ± | ± |  |  |  |  |  |
| 1. Использование в образовательно-воспитательном процессе методик и технологий, повышающих качество обучения и воспитания | ± | ± | Х | Х | + | + |  |
| 1. Наличие системы полготовки педагогов и учащихся к участию и демонстрации высоких результатов в различных испытаниях | ± | ± | Х | Х | + | + |  |
| 1. Организация работы по накоплению, изучению, использованию, поощрению и распространению передового управленческого и педагогического опыта. | ± | ± | Х | Х | Х | + |  |
| 1. Определение степени готовности педагогов, педагогических формирований, администрации школы, родительской общественности к внедрению инноваций, необходимых для разрешений проблем и развития школы. | – | – | Х | Х | + | + |  |
| 1. Наличие необходимых договоров, контактов, взаимосвязей с научными, высшими педагогическими учреждениями, системой дополнительного образования, другими институтами социума в целях повышения качества, потенциала, ресурсного обеспечения учебно-воспитательного процесса. | ± | ± |  |  |  |  | – |

+ – наличие ресурса; ± – недостаточный ресурс; – – отсутствие ресурса;

Х – потенциальный ресурс.

Имущество, нематериальные активы, источники финансирования:

* собственные: здания (оперативное управление),
* коммуникации (оперативное управление),
* земельный участок (пользование), лицензии;
* привлечённые (целевое финансирование): родительские средства, благотворительные взносы юридических и физических лиц.

МОУ «Центр образования» ставит перед собой следующие задачи:

* ранняя профдиагностика и профориентация, помощь ученикам старших классов школ в выборе профессии, связанной с направлением образования;
* организация учебного процесса с использованием современных отечественных и зарубежных образовательных и информационных технологий (деловые игры, тренинги, конкурсы, тестирование и контроль) по авторским программам;
* организация предшкольной подготовки для дошкольников;
* организация мини-школы для подготовки к ЕГЭ;
* реализация преемственности и открытости в сфере образовательных подсистем;
* обеспечение прав ребенка на качественное образование;
* разработка и внедрение нового содержания образования в школе;
* развитие ресурсного (материально-технического, кадрового, научно-методического обеспечения воспитательно-образовательного процесса);
* включение внеобразовательных социальных структур в систему образования.

Сведения о предприятии и видах его деятельности:

В постоянном штате школы работают 52 человека, из них 35 – педагогический персонал.

Планируемый объём выпуска специалистов – 90 человек.

Основное направление деятельности – образовательный процесс.

Юридическое обеспечение деятельности предприятия

Организационно-правовая форма: Муниципальное общеобразовательное учреждение

Учредительные документы:

* Устав (дата, место регистрации) постановление мэрии города Шарыпово №6728 от 10.11.2003.
* Регистрационное свидетельство: №333 МОУ от 11.04.2000
* Лицензия №А 045338/543 от30.04.2002
* Свидетельство об аккредитации №АА 0353573/1594 от 30.04.02

Зарегистрированный адрес: 330062, г. Шарыпово, ул. Рылеева, 84

Лицензии на виды деятельности: начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование, дополнительное образование.

Законодательные ограничения: нет.

Правовое обеспечение долевого участия персонала предприятия: нет.

Правовое обеспечение налоговых льгот: в рамках действующего налогового законодательства.

Организационная схема управления предприятием: МОУ «Центр образования» подчиняется непосредственно Комитету образованию. Внутри подразделения работники подчиняются непосредственно руководителю подразделения – директору.

Наименование услуг предприятия: образовательный процесс в сфере профессиональной и допрофессиональной подготовки школьников-старшеклассников в сфере экономики, медицины.

Область применения: выпускники школы.

Сервис: в качестве сопутствующих школа предлагает следующие услуги: разработку проектов и программ; консультации по экономическим вопросам; информационные.

**2.2 История развития МОУ «Центр образования»**

МОУ «Центр образования» в послевоенные годы был обычной общеобразовательной школой №3. И школа в 1979 г. переименовалась в МОУ «Центр образования».

В 1980–1985 гг. уделялось особое внимание проблемам образования, речь стала идти о предоставлении не простой школьной программы для школьников, а о предоставлении программы более расширенной, ориентированной на различные специализации. Тем самым, расширяясь, школа, стала являться центром педагогического мастерства и передового опыта.

Педагогический коллектив особое внимание уделял качеству образования, воспитанию учащихся.

С 1994 г. – МОУ стало сотрудничать с кадетским корпусом, расположенным также в г. Шарыпово. Что позволило ученикам (мужского пола), получать навыки и специальную военную подготовку. По желанию, возможно дальнейшее пребывание в школе кадетов, для получения военного образования.

Сегодня, наши ученики, начиная с 5-го класса обучаются по специальной программе. Им дается год на определение себя к какой-либо области знаний, где они могут проявиться в полной мере. Ученики с 1–3 классы, обучаются по стандартной программе обычных школ, за исключением более углубленного изучения иностранных языков (английский, немецкий, итальянский, французский).

Ежегодно школа находит возможности поощрения хорошо успевающих учеников ценными подарками.

С 1996 года школа стала работать по новому учебному плану, в который были введены новые предметы и учебно-производственная практика. Учащиеся могли на выбор посещать профессиональные курсы и овладевать профессиями. Это потребовало укрепления материальной базы школы и в перспективе строительства нового, более вместительного здания.

В 1999 г. администрация Красноярского края выделила средства на строительство нового, более подходящего, более вместительного и функционального здания. Которое состоит из нескольких корпусов.

Основной корпус – для учащихся выпускников МОУ (10–11 классы), а также в нем располагаются кружки и профессиональные курсы различных назначений для учащихся МОУ и других школ.

Второй корпус – для учащихся младших (1–3 классы) и основных (5–9 классы) учащихся. Там же располагается столовая и библиотека.

Третий корпус – отведен специально для занятий физической культурой и занятий для ребят, являющихся кадетами (там располагается военная кафедра). Корпус оснащен спортивными (большим и двумя малыми) залами, большим и малым бассейнами, тренажерными залами и тремя аудиториями для занятий военным делом.

Педагогический коллектив по-прежнему видит свою главную задачу в качестве знаний учащихся. И это дает свои результаты.

Меняются времена, меняется и школа. Современное здание нашей школы было сдано в эксплуатацию в 2000 году. В строительстве школы принимали участие несколько ведущих строительных фирм г. Шарыпово.

За долгие годы своего существования она дала путёвку в жизнь тысячам юношей и девушек. Подробная хронологическая таблица приведена в приложении 1.

В школе особое внимание уделяется работе с одаренными детьми, которым предлагаются углубленные возможности для обучения. Учащихся школы – постоянные победители районных олимпиад по математике, информатике, экономике, английскому языку, географии и другим предметам. Они защищают честь района на областных олимпиадах. Полученные знания подтверждаются итогами поступления в высшие учебные заведения.

Школа славится также и спортивными традициями. Особенно сильны футболисты и хоккеисты, которые являются постоянными победителями и призерами областных соревнований на приз клубов «Золотая шайба», «Кожаный мяч».

Особое внимание уделяется разборке целевых программ по основным направлениям жизни школы. В рамках программы оздоровления открыт медицинский кабинет, где работают стоматолог и детский врач. Для детей, освобожденных от занятий физкультурой, созданы специальные медицинские группы, организовано калорийное питание и углубленный медицинский осмотр.

Эффективно работает Совет школы. Важное значение придается созданию условий для успешной работы коллектива школы.

Школа поддерживает тесные связи с трудовыми коллективами, учреждениями культуры, ветеранами педагогического труда, выпускниками.

**2.3 Анализ экономической деятельности МОУ «Центр образования»**

МОУ «Центр образования» является бюджетным учреждением, имеющим самостоятельный баланс, лицевой счет в отделе финансового управления Администрации г. Шарыпово. Операции по лицевому счету учитывают движения средств бюджета МОУ «Центр образования» через казначейский отдел. На 2009–2010 гг. школа заключила договор с ОАО «Росбанк» по обслуживанию текущего счета. Операции по текущему счету учитывают движение средств, полученных от «предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход» (благотворительная помощь).

Утверждено бюджетных средств по смете доходов и расходов на 2010 год – 9522,3 тыс. рублей, в том числе внебюджетных средств – 4,0 тыс. рублей, за 2009 год – 7680,2. тыс. рублей, в том числе внебюджетных – 116,7 тыс. рублей

Объем профинансированных бюджетных ассигнований за I полугодие 2010 года – 5744,2 (что составляет 60%), за 2009 год – 7680,2 (что составляет 100%).

МОУ финансируется согласно смете доходов и расходов, в соответствии статьям экономической классификации расходов бюджетов РФ. Финансирование учреждения согласно смете 2009 года выполнено на 100%. Сведения о финансировании и расходах бюджетных и внебюджетных средств представлены в таблицах 2.2 и 2.3.

Таблица 2.2. Сведения о финансировании учреждения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | 2010 |
| I. Бюджетные средства  1. Утверждено по смете (тыс. руб.) | 6567,3 | 7680,2 | 9522,3 |
| 2. Профинансировано (тыс. руб.)  Удельный вес от оплаты (%) | 6057,4  100% | 7680,2  100% | 5744,2  60% |
| II. Внебюджетные средства всего, в т.ч.  1. Доходы от оказания платных услуг | 74,6 | 116,7 | 4,0 |
| 2. Прочие безвозмездные поступления в т.ч. от родителей | 74,6 | 116,7 | 4,0 |

Таблица 2.3. Расходы бюджетных (внебюджетных) средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Наименование расходов | 2009 | | Уд. вес, % | 1 полугодие 2010 | | Уд. вес, % |
| бюдж. ср-ва, тыс. р. | внебюдж. средства, тыс. р. | бюдж. ср-ва, тыс. р. | внебюдж. средства, тыс. р. |
| 211 | Оплата труда | 4373,1 |  | 56,1 | 3172,9 |  | 55,2 |
| 212 | Компенсация за книгоиздательскую продукцию | 41,1 |  | 0,52 | 21,1 |  | 0,4 |
| 213 | Начисления на оплату труда | 1185,7 |  | 15,2 | 810,7 |  | 14,1 |
| 221 | Услуги связи | 3,7 |  | 0,04 | 0,4 |  | 0,0 |
| 223.1 | Оплата топления | 488,5 |  | 6,3 | 303,6 |  | 5,3 |
| 223.2 | Оплата освещения | 265,2 |  | 3,4 | 225,3 |  | 3,9 |
| 223.3 | Оплата водоснабжения | 15,5 |  | 0,2 | 19,3 |  | 0,3 |
| 225 | Содержание помещения | 56,7 |  | 0,7 | 6,0 |  | 0,1 |
| 225.4 | Капитальный ремонт | 130,3 |  | 1,7 | 109,8 |  | 2,0 |
| 225.5 | Текущий ремонт | 108,5 |  | 1,4 | 21,2 |  | 0,4 |
| 226 | Прочие услуги | 299,3 | 100,2 | 5,1 | 415,4 | 4,0 | 7,3 |
| 290 | Прочие расходы | 344,6 |  | 4,4 | 354,1 |  | 6,2 |
| 310 | Увеличение стоимости основных средств | 232,3 |  | 3,0 | 277,3 |  | 4,8 |
| 340 | Увеличение стоимости материальных запасов | 29,4 | 16,5 | 0,6 | 7,1 |  | 0,1 |
| 262 | Социальное обеспечение | 106,3 |  | 1,4 |  |  |  |
|  | ИТОТ | 7680,2 | 116,7 | 100% | 5744,2 |  | 100% |

В МОУ «Центр образования» разработана учетная политика:

– Бюджетный учет хозяйственных операций отражается на основании Плана счетов бюджетного учета, утвержденного Приказом Минфина РФ от 10.02.2006 №25н.

– Аналитический учет основных средств ведется на инвентарных карточках, с лицом, ответственным за хранение основных средств, заключен договор о материальной ответственности;

– Поступление и внутреннее перемещение основных средств оформляется актом о приемке-передаче основных средств. Выбытие основных средств оформляется актом на списания основных средств с приложением соответствующих документов;

– На 01.01.2010 г. в балансе исполнения бюджета в разделе I «Нефинансовые активы» отражены: наличие основных средств, приобретение за счет бюджетных и внебюджетных средств, принадлежащих учреждению на праве оперативного управления по первоначальной (восстановительной) стоимости.

Данные по основным средствам приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Сведения об основных средствах учреждения по состоянию на 01.01.10 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Бюджетная деятельность** | **Приносящая доход деятельность** |
| 1. Первоначальная стоимость ОС | 17075015,90 | 73714,08 |
| 2. Амортизация | 7426003,22 | 42734,90 |
| 3. Остаточная стоимость | 9646012,68 | 30979,18 |
| 4. Приобретено ОС в 2009 г. | 232328,80 в т.ч получено в порядке централизованного снабжения-504031.40 | 18562,66 |
| 5. Выбыло ОС в 2009 г. | 293187,55 | 17514,86 |

На 1.01.2010 год общий износ основных средств составляет – 56,5% от первоначальной стоимости.

Основные средства приняты к учету по их первоначальной стоимости (с учетом последней переоценки на 01.01.2009 г.)

Начисление амортизации осуществляется ежемесячно в размере 1/12 части годовой суммы, исходя из срока использования объекта, согласно установленных норм начислений.

Материальные запасы принимаются к бухгалтерскому учету по фактической стоимости, в соответствии с договорами и счетами-фактурами поставщика, включая НДС.

Списание материальных запасов производится на основании ведомостей выдачи материальных ценностей на нужды учреждения.

Данные о материальных запасах учреждения приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Сведения о материальных запасах учреждения по состоянию на 01.01.10 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Бюджетная деятельность | | Приносящая доход деятельность | |
| всего | в т.ч. продукты | всего | в т.ч. продукты |
| 1. Остаток на 01.01.09 г. | 25771,61 | 3250,00 | - | - |
| 2. Поступило мат. запасов в 2009 г. | 29440,65 | 12340,71 | 19385,26 | 2700,05 |
| 3. Выбытие мат. запасов в 2009 г. | 8900,00 | 7620,03 | 2885,26 | 2566,80 |
| 4. Остаток на 01.01.10 г. | 46312,26 | 7970,68 | 16500,00 | 133,25 |

Аналитический учет расчетов по заработной плате ведется в установленном порядке. На каждого сотрудника МОУ «Центр образования», согласно штатного расписания, ведется индивидуальная карточка-справка, где отражены все виды начислений и удержаний оплаты труда (форма по ОКУД №0504417).

Оплата труда МОУ производится согласно Трудового Кодекса РФ и на основании штатного расписания, тарификации, положения «О порядке установления компенсационных и стимулирующих выплат (доплат и надбавок) за высокую результативность и качество работы руководителям, специалистам, техническим работникам МОУ «Центр образования». По смете, согласно штатному расписанию, на 2010 год в МОУ «Центр образования» установлен ФОТ в месяц – 421941,67 рублей.

Таблица 2.6. Сведения о средней заработной плате работников (в руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 | 2010 |
| 1. Численность работников всего:  в т.ч. педагогического персонала | 52 в т.ч. пед. персонал –35 чел. | 52 в т.ч. пед. персонал-35 чел. |
| 2. Средняя заработная плата всех работников в т.ч. педагогического персонала | 6700 руб. в т.ч. пед. персонала –7400 руб. | 8100 руб. в т.ч. пед. персонала-9300 руб. |
| 3. Средняя заработная плата руководителя | 8500 рублей | 9800 рублей |

С 2008 года МОУ «Центр образования» перешло на полную казначейскую систему исполнения операций кассового расхода бюджетных и внебюджетных средств по установленному перечню кассовых расходов, на которые могут быть направлены средства, в соответствии с кодами экономической классификации расходов бюджета РФ, согласно смете расходов.

Операции по лицевому счету МОУ учитывают движение средств бюджета и внебюджета у получателя средств (МОУ) через казначейский отдел.

Расчеты с поставщиками и заказчиками производились на основании заключенных договоров и обязательств, по предъявленным счет-фактурам.

В таблице 2.7 представлены сведения о дебиторский и кредиторской задолженности.

Таблица 2.7. Сведения о дебиторской и кредиторской задолженности (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Наименование организации | Задолженность | | | Дата гашения |
| 2008 | 2009 | 2010 |
| 221 | Услуги связи | 2,3 | 0,00 | 0,00 |  |
| 223.1 | «ПТС» (отопление) | 82,0 | 1,2 | 1,1 | июль (тек. платеж) |
| 223.2 | «Энергосбыт» (свет) | 91,3 | 44,3 | 0,00 |  |
| 223.3 | ЦРБ (водоснабжение) | 20,8 | 9,2 | 3,6 | июль |
| 225 | ГЦСЭБН (дератизация) | 24,3 | 3,0 | 0,6 | июль |
| 225 | «Торгтехника» | 3,5 |  |  |  |
| 225 | «Промводстроймаркет» | 0,00 | 109,8 | 0,00 |  |
| 225 | Перинин (пропитка) | 24,7 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | «Артремстрой» (ремонт библиотеки) | 71,6 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | МУ МР17 (ремонт крыльца) | 34,9 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | «Горэнерго» (замена счетчиков) | 1,0 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | Горводоканал (ремонт водопровода) | 7,4 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | «Аквабур» (ремонт скважины) | 10,2 | 0,00 | 0,00 |  |
| 225 | «Комстройтранс» | 0,3 | 0,00 | 0,00 |  |
| 226 | «Сигнализациясервис» | 61,0 | 1,9 | 1,9 | июль |
| 226 | МП «Горизинт» (питание) | 59,7 | 77,7 | 1,4 | июль |
|  | ИТОГО | 495,0 | 244,1 | 8,6 |  |

Кредиторская задолженность на 01.07.2010 г. будет полностью погашена в июле 2010 г.

В 2010 году из городского бюджета ежемесячно выделяются средства на оплату дератизации, оплату Программы производственного контроля, своевременно оплачиваются коммунальные платежи.

В 2009 году учреждению был установлен лимит расхода э/энергии – 139Квт/ч:

Фактическое потребление энергии -100,4 Квт/ч

Экономия составила – 38,6 Квт/ч

За I полугодие 2010 года учреждению установлен лимит расхода э/энергии – 65Квт/ч

Фактическое потребление энергии -62,3Квт/ч

Экономия составила – 2,7 Квт/ч

На основании инструкции по бюджетному финансированию и практических рекомендаций, с учетом требований МФ РФ, МОУ выполняет обязательства по предоставлению форм отчетности по установленным показателям, формам, адресам и срокам.

Результаты проверок сторонних организаций

За 2009–2010 гг. в МОУ «Центр образования» проведено проверок:

1. Проверка Территориальным управлением Федеральной службы финансово-бюджетного надзора в Псковской области финансирования и использования субвенций местным бюджетом МОУ «Центр образования» на выплату вознаграждения за выполнения функций классного руководителя педагогическим работникам, 3.10.2008 г.

2. Проверка целевого использования средств Федерального бюджета, выделенных на реализацию национального проекта «Образования» в период с 01.01.2008 г. по 03.10.2008 г. проверка проводилась 4.10.2008 г.

3. Документальная проверка расходов страхователя по обязательному социальному страхованию, подлежащего начислению в Фонд главным специалистом-ревизором Государственного учреждения Шарыповского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

Дата проверки 29.08.2009 г.

4. Поверка правильности выплаты единовременного выходного пособия педагогическим работникам, выплаченных в связи с назначением пенсии. Проверка проводилась главным специалистом контрольно-ревизионного отдела Финансового Управления Администрации г. Шарыпово, март 2009 г.

5. Аккредитация школы – апрель 2010 г.

В результате проверок грубых нарушений не установлено.

**3. Особенности системы управления в МОУ «Центр образования»**

**3.1 Правовые аспекты системы управления**

Одной из основ Закона РФ «Об образовании» еще в первой его редакции была концепция государственно-общественного характера управления образованием, важным компонентом которой является комплекс норм, обеспечивающих возможность самоуправления в образовательном учреждении. Уже в первой редакции закона (1992 год) названный комплекс норм был прописан настолько основательно, что многие образовательные учреждения оказались не в состоянии по-настоящему воспользоваться своими правами. Несмотря на значительные потери, связанные с принятием закона о «монетизации», возможности самоуправления в образовательных учреждениях все еще весьма велики. Чтобы убедиться в верности сказанного, достаточно открыть статью 32 Закона РФ «Об образовании».

Эта статья определяет, что в пределах, установленных законодательством, типовыми положениями и уставами, образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности. Она же относит к компетенции образовательного учреждения:

– разработку и утверждение образовательных программ и учебных планов, рабочих программ и учебных курсов и дисциплин, годовых календарных графиков (по согласованию с органами местного самоуправления);

– установление структуры управления деятельностью образовательных учреждений, штатного расписания, распределения должностных обязанностей;

– установление ставок заработной платы и должностных окладов работников образовательного учреждения в пределах собственных финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами;

Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» содержит специальную статью 3, целиком посвященную автономии высших учебных заведений и академическим свободам, положения которой развертываются и конкретизируются едва ли не во всем тексте закона.

Учитывая сказанное, есть основания утверждать, что процесс развития самоуправления в сфере образования в современных российских условиях тормозится не столько слабостью законодательной базы, сколько слабым использованием последней. Законодательное обеспечение самоуправления в образовании, несомненно, нуждается в доработке, но главные препятствия внедрению самоуправленческих начал – это финансы, культура, а главное – характер отечественного политического процесса.

В сфере управления образовательными учреждениями тенденции выражаются в том, что, с одной стороны, сохранение элемента самоуправления все более и более зависит исключительно от воли руководителя, а попытки еще более ограничить или ликвидировать такие элементы почти не вызывают организованного сопротивления; с другой стороны, власти многих регионов и органов местного самоуправления уже перевели на срочные контракты руководителей подведомственных им учебных заведений, федеральная власть активно обсуждает возможности назначения ректоров вузов и даже президентов академий наук.

В данном случае следует учитывать, как минимум, три обстоятельства парадоксального характера.

Во-первых, несколькими месяцами ранее Госдума на основании отрицательного отзыва Правительства РФ отклонила проект федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «Об образовании» (в части управления общеобразовательными учреждениями), внесенный экс-председателем Комитета по образованию и науке Госдумы третьего созыва А. Шишловым, причем в данном случае совпали, хотя и в силу совершенно различной аргументации, позиции всех думских фракций. В подобной ситуации заявление министра о поддержке создания управляющих советов в школах выглядит несколько странным.

Во-вторых, против идеи управляющих советов регулярно высказывается ЦК профсоюзов работников образования и науки, т.е. организация, которая должна быть в развитии самоуправления заинтересована. Аргументируется такая позиция двумя наиболее значимыми соображениями:

- при данном уровне финансирования образовательных учреждений управляющим советом, по крайней мере, абсолютного большинства российских школ, просто не чем будет управлять;

- после введения казначейской системы и принятия Закона №122-ФЗ «О монетизации» возможности самостоятельного распоряжения наличными бюджетными и внебюджетными средствами для образовательных учреждений сведены к минимуму.

В таких финансово-экономических и юридических условиях при современном уровне зарплаты директоров и иного управленческого персонала школ управляющие советы могут превратиться в своего рода «удавку» для руководителей и дестимулировать желание заниматься управленческим трудом.

Наконец, в-третьих, против идеи управляющих советов нередко выступает как раз та часть образовательного сообщества, которая уже накопила опыт самоуправления.

С учетом сказанного задача законодателя – приверженца самоуправленческих начал в образовательной политике – крайне сложна и неблагодарна. Однако тем необходимее ее решать, чтобы сохранить и по возможности расширить законодательные гарантии развития самоуправления, значит защитить те слабые ростки нового, которые в будущем могут и должны стать одной из ведущих тенденций формирования новой цивилизации, именуемой нередко «обществом знаний».

Рассмотрим аспекты, которые связаны с проблемой управления образовательным учреждением, и сформулируем несколько основных тезисов.

1. Нередко встречающееся в публицистике и массовом сознании отождествление так называемых поборов с коррупцией неверно. В действительности к коррупционным можно отнести ту часть «поборов», которая:

– имеет противозаконный характер;

– направляется на нужды обеспечения образовательного процесса в данном учреждении, но превращается в неофициальные дополнительные доходы руководителей и педагогических работников.

2. Как справедливо заметил экс-министр образования В. Филиппов, коррупцию в одной отдельно взятой области общественной жизни победить невозможно. Система образования представляет собой общественный институт и своеобразное зеркало макросоциальной системы, а потому речь может идти лишь об ограничении коррупции, о ее снижении до уровня более низкого, чем в иных общественных подсистемах.

3. Для целей настоящей работы причины коррупции в образовании целесообразно разделить на три группы.

3.1. Социально-политические, включая:

– капитализм («рыночная экономика») на его первоначальном этапе;

– революционная и постреволюционная аномия, т.е. разрушение новейшей отечественной революцией 1990-х годов системы ценностей не только советской эпохи, но в значительной мере и общечеловеческих ценностей вообще;

– бюрократический характер этой революции, бюрократические традиции в политической культуре и свертывание в начале 21 века в результате построения различного количества «вертикалей» даже тех немногочисленных демократических институтов, которые возникли в конце 1980-х – начале 1990-х годов.

3.2 Образовательно-политические, в том числе:

– крайне низкий уровень финансирования образования и оплаты труда в этой сфере;

– чрезмерно высокий уровень неравенства в доходах и социальном статусе вообще между педагогами и частью родителей в крупных городах.

3.3. Организационно-управленческие, в т.ч. поддающиеся ограничению средствами законодательства об управлении образовательным учреждением, включая правовые лакуны в регулировании:

– разграничения сфер бесплатного образования и платных образовательных услуг;

– внутреннего контроля со стороны администрации учебных заведений над деятельностью преподавателей и контроля над деятельностью руководителей образовательных учреждений со стороны общественного самоуправления.

4. Есть основания полагать, что широко приводимые в печати, данные о коррупции в образовании (в частности данные Высшей школы экономики) заметно преувеличены, поскольку:

- основаны на смешении полузаконных «поборов» на цели образования и незаконных доходов руководителей и педагогов образовательных учреждений;

- получены путем экстраполяции практики учебных заведений в крупных городах (в особенности столичных) на провинциальные учебные заведения.

5. Тем не менее, проблема чрезвычайно остра и может быть решена лишь путем минимизации действия всех трех названных выше групп факторов, вызывающих коррупцию в образовании. Что же касается ее ограничения средствами законодательства, регулирующего деятельность учебных заведений, то в порядке дискуссии можно было бы рассмотреть следующие предложения, в т.ч. апробированные опытом отечественных общеобразовательных и профессиональных учебных заведений:

– обязательное публичное информирование родителей и (или) студентов о количестве собранных средств и направлениях их использования. В настоящее время это уже делается во многих образовательных учреждениях (в т.ч. на специальных стендах), что заметно уменьшает социальное напряжение в отношениях между родителями (обучающимися) и педагогическими коллективами;

– регулярные отчеты руководителей профессиональных учебных заведений перед коллективами преподавателей и студентов, а руководителей образовательных учреждений для детей – перед трудовыми коллективами и собраниями родителей, в том числе об использовании внебюджетных средств. Примером в данном случае может служить опыт ректора МГУ В. Садовничего, который ежегодно отчитывается перед профессорами университета;

– обязанность руководителей учебных заведений, располагающих внебюджетными средствами, ежегодно предоставлять декларации о доходах по аналогии с теми, которые по закону предоставляются государственными гражданскими служащими;

– введение специальных телефонов доверия, пейджеров или специальных ящиков для сбора информации, куда студенты и старшеклассники могли бы передавать сведения о преподавателях или руководителях-взяточниках. Разумеется, такая информация может использоваться в качестве основы управленческих решений лишь после тщательной проверки. Данный метод также апробирован на практике;

– регулярные анонимные социологические опросы работников, студентов, старшеклассников по проблемам совершенствования учебным заведением, включая вопросы коррупции;

– запрет практики признания дополнительными образовательными услугами повторных зачетов и экзаменов, а также дополнительных занятий по подготовке к ним (в настоящее время в значительной части вузов нередки ситуации, когда преподаватель перед экзаменом прямо заявляет группе: все равно не сдадите, поэтому лучше сразу соберите деньги!);

– внешний контроль качества подготовки студентов путем приглашения экзаменаторов из других учебных заведений (применяется, например, в Московской финансово-юридической академии);

6. Очевидно, что подобные предложения, доведенные до уровня законопроекта, вызовут, мягко говоря, неоднозначную реакцию, если не будут сопровождаться повышением статуса педагогического работника и руководителя образовательного учреждения. Поэтому целесообразнее всего было бы принимать их «в пакете» с федеральным законом «О статусе педагогического работника», либо частью инкорпорировать в этот законопроект.

Предлагаемые меры в комплексе могут быть применены, преимущественно, по отношению к государственным образовательным учреждениям, а в отношении негосударственных – лишь выборочно. В противном случае руководители негосударственных учебных заведений оказались бы в крайне неравных условиях по сравнению с менеджерами в коммерческом секторе экономики.

7. Организационно-управленческие причины коррупции на уровне конкретного образовательного учреждения, как уже отмечалось, являются факторами третей степени важности. Поэтому их влияние на ограничение коррупции будет исчисляться, скорее всего, не порядками, но процентами. Тем не менее, разработка антикоррупционного законодательства в образовании является чрезвычайно актуальной и важной как с политической, так и моральной точки зрения.

**3.2 Органы управления в МОУ «Центр образования»**

МОУ «Центр образования» как сложная динамическая система выступает объектом внутришкольного управления. Следовательно, мы можем говорить об управлении школой и ее отдельными компонентами или частями, выступающими подсистемами более общей системы общеобразовательной школы. В приложении 3 представлена Программа управления МОУ «Центр образования».

Такими подсистемами являются целостный педагогический процесс, классно-урочная система, система воспитательной работы школы, система эстетического воспитания учащихся, система профориентационной работы и др. частные случаи управления отдельными школьными подсистемами составляют сущность и содержание внутришкольного управления.

Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.

Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования.

Традиционное представление о внутришкольном управлении раскрывалось в таких характеристиках, как:

* целенаправленное воздействие субъекта на объект управление;
* как влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое плановое состояние;
* как внедрение элементов научной организации педагогического труда и др.

Управление в МОУ «Центр образования» призвано обеспечивать целенаправленность и организованность процессов в управляемом объекте. Это свое назначение управление реализует посредством решения специфических управленческих задач, таких, как:

1. формирование образа того, что должно быть;
2. распределение обязанностей и полномочий между исполнителями (построение и поддержание формальной структуры);
3. создание условий, обеспечивающих заинтересованность исполнителей в продуктивной работе;
4. контроль хода работ и др.

Общим предметом внутришкольного управления в МОУ являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

Частными предметами науки внутришкольного управления являются:

1. учебно-воспитательный процесс (зависимость управления от особенностей технологии, т. к. разные технологии требуют разной организации, разных способов планирования, контроля и т.д.);
2. подбор кадров, оценка их деятельности, положительная мотивация, формирование благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
3. процесс развития школы (при каких условиях инновационные процессы в школе будут эффективными и как создавать эти условия);
4. зависимость результатов управления от внешних условий (социокультурной среды).

Однако с началом активного обращения к личности педагога и ученика, с внедрением гуманистических идей в педагогический процесс потребовалась серьезная корректировка и переоценка теоретических основ современного внутришкольного управления. На смену философии воздействия в управлении школой идет философия взаимодействия, сотрудничества, рефлексивного управления.

Управление учебным заведением осуществляют директор и его заместители, функциональные обязанности, порядок назначения или избрания которых определяется Уставом общеобразовательной школы или другого учебного заведения.

Структура управленческих органов в школе является весьма многообразной. Условно их можно разделить на три группы.

Первую группу составляют органы коллективного управления школой – общешкольная конференция представителей учащихся, работников школы, родителей, а также подчиняющийся ей совет школы.

Вторую группу составляют должностные лица школы, осуществляющие руководство всеми ее звеньями и подразделениями. Это – директор школы, его заместители по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы, помощник директора по хозяйственной работе и др.

Третья группа включает в себя управленческие органы различных общественных организаций учащихся (учком), учителей (профком, методические секции и т.д.), а также родителей (родительский комитет и др.).

Наличие такой разветвленной структуры управленческих органов в школе требует организации их правильного взаимодействия, координации их работы и эффективного выполнения каждым из этих органов и подразделений своих специфических функций. Все это обусловило необходимость определения основных принципов их руководящей деятельности. К этим принципам относятся следующие:

а) координация, согласованность и деловое сотрудничество всех управленческих органов в школе в планировании предстоящей работы, определении ее ведущих задач и их эффективном решении;

б) демократизм и гласность в осуществлении всеми должностными лицами школы своих руководящих функций; опора на общественное мнение педагогического и ученического коллективов, а также родителей; выборность руководящих органов;

в) персональная ответственность всех руководящих лиц школы, учителей, классных руководителей, воспитателей групп продленного дня за успешное выполнение своих должностных функций;

г) умение выделять главные проблемы в работе школы и концентрировать усилия педагогического и ученического коллективов на их решении;

д) поддержание благожелательного психологического микроклимата в педагогическом и ученическом коллективах, основанного на высокой ответственности, творческой инициативе, принципиальности и сознательном отношении каждого его члена к работе;

е) тактичный и регулярно осуществляемый контроль за выполнением указаний вышестоящих органов и принятых коллективом школы решений по совершенствованию учебно-воспитательной работы;

ж) поощрение педагогического творчества и поиска в повышении качества учебно-воспитательного процесса, стимулирование учителей к овладению передовым педагогическим опытом.

**3.3 Функции директора и завучей МОУ «Центр образования»**

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору, он имеет опыт педагогической работы более 8 лет, положительно зарекомендовавшему себя на учительской должности и обладающему необходимыми организаторскими способностями.

В самом общем виде функциональные обязанности директора школы определены Типовым положением об общеобразовательном учебном учреждении, на основании которого каждое общеобразовательное учреждение разрабатывает свой Устав.

Директор выполняет следующие функциональные обязанности:

– несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей, планирует и организует учебно-воспитательный процесс, осуществляет контроль за его ходом и результатами, отвечает за качество и эффективность работы учебного заведения;

– представляет интересы учебного заведения в государственных и общественных органах;

– создает необходимые условия для организации внешкольной и внеклассной работы;

– проводит подбор заместителей директора, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров учебного заведения с учетом мнения педагогического коллектива, учащихся и родителей (лиц, их заменяющих), назначает классных руководителей;

– принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;

– организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых учебному заведению бюджетных ассигнований;

– по согласованию с советом учебного заведения устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим учителям;

– создает условия для творческого роста педагогических работников учебного заведения, применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, осуществления педагогических экспериментов;

– несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

Указанные функциональные обязанности директора существенно дополняются в Уставе школы в зависимости от типа школы, территориального расположения, состава учащихся и особенностей педагогического коллектива, сложившейся системы в работе с родителями и общественностью. В поле зрения директора школы находятся вопросы, связанные с ученическим самоуправлением, профориентацией, работой с родителями. В пределах своей компетенции директор школы от имени образовательного учреждения заключает договоры и осуществляет другие действия, направленные на реализацию права владения, пользования и распоряжения имуществом школы.

Руководство отдельными направлениями работы в школе возлагается на заместителей директора. Это заместители по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы, заместители директора школы по научно-исследовательской работе, заместитель по профильным классам или по классам с углубленным изучением отдельных предметов, заместитель или помощник директора школы по хозяйственной части.

Заместители директора по учебно-воспитательной работе отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и государственных образовательных стандартов; осуществляют контроль за качеством знаний учащихся и их поведением; регулируют учебную нагрузку учителей и учеников, составляют расписание занятий; руководят методической работой в школе, внедрением педагогических инноваций, стимулируют деятельность учителей по повышению педагогической культуры.

Обязанности заместителей директора определены в Уставе, где обосновывается распределение функциональных обязанностей между несколькими заместителями по учебно-воспитательной работе.

В круг обязанностей организатора внеклассной и внешкольной воспитательной работы (на правах заместителя директора школы) входит установление связей с учреждениями дополнительного образования – дворцами и домами детского творчества, станциями юных натуралистов, юных техников, клубами, другими детскими объединениями; работа с классными руководителями по совершенствованию содержания, форм и методов внеклассной воспитательной работы, оказание им методической помощи, организация работы с учащимися по месту жительства, оказание помощи и поддержки детским общественным организациям, действующим в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах ребенка.

В МОУ «Центр образования» заместитель директора по научной работе устанавливает контакты с учеными, преподавателями вузов, научными центрами по организации научных исследований в школах, их привлечении к педагогической работе в школе, привлекает учителей своей школы к участию в опытно-экспериментальной работе. Заместитель директора школы по коммерции (завуч-координатор) устанавливает связи со спонсорами, шефами, определяет источник внебюджетного финансирования. В некоторых, как правило, больших или специализированных школах может быть введена должность заместителя директора по социально-педагогической реабилитации, который организует, контролирует и анализирует работу классов выравнивания, педагогической коррекции, адаптации.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности директора во многом зависит от целесообразности, четкости распределения прав и обязанностей представителей администрации школы.

**3.4 Функции Совета МОУ «Центр образования»**

В создании творческой атмосферы и здорового психологического микроклимата в школе огромная роль принадлежит совету школы. Его функции и содержание работы регламентируются специальным Положением о совете средней общеобразовательной школы.

Высшим руководящим органом школы является общешкольная конференция представителей коллективов учащихся, учителей, родителей и общественности в равном количестве от каждой из этих трех категорий.

Конференция утверждает устав школы и вносит в него необходимые изменения; разрабатывает основные направления совершенствования и развития школы, повышения качества и эффективности учебно-воспитательной работы; осуществляет поиски дополнительных финансовых средств и укрепления материально-технической базы школы; при необходимости создает временные или постоянные комиссии по различным направлениям деятельности школы и устанавливает их полномочия.

Конференция созывается советом школы не реже одного раза в год.

В период между конференциями в роли высшего органа выступает совет школы, в который входят представители педагогических работников, учащихся средних и старших классов, родителей и общественности по одной трети от каждой из названных категорий.

Совет школы выполняет следующие функции:

– организует выполнение решений конференций школьного коллектива;

– утверждает план развития школы;

– совместно с директором представляет интересы школы в государственных и общественных органах, а также интересы учащихся, обеспечивая социальную защиту несовершеннолетних;

– по представлению методического (педагогического) совета школы определяет содержание, методы, средства и формы организации обучения и воспитания учащихся (учебные планы, программы, профили дифференциации обучения, трудовой подготовки и т.д.), обеспечивая при этом достижение государственного уровня требований к образованию;

– устанавливает режим работы школы;

– осуществляет контроль за подбором и расстановкой педагогических и других кадров школы;

– проводит аттестацию педагогических работников школы, вносит предложения в квалификационную комиссию при органах народного образования о присвоении учителям квалификационных категорий;

– поддерживает общественные инициативы по совершенствованию и развитию обучения и воспитания;

– контролирует рациональное расходование бюджетных ассигнований на школу, формирует собственный материальный фонд школы;

– заслушивает отчеты о работе отдельных учителей, директора школы, его заместителей, вносит на рассмотрение конференции предложения о продлении или прекращении их полномочий;

– ограждает работников школы и администрацию от необоснованного вмешательства в их профессиональную и должностную деятельность.

Совет школы работает в тесном контакте с администрацией и общественными организациями школы на основе принципов демократизма, гласности и широкого оповещения о своей деятельности учащихся, учителей и общественности.

Таким образом, Совет школы является органом коллективного управления школьными делами, принимающим активное участие в решении важнейших вопросов совершенствования обучения и воспитания учащихся.

**Заключение**

При написании дипломной работы мы рассмотрели важные аспекты темы системы управления в МОУ «Центр образования». Теперь подведем итоги нашей работы.

Мы определили, что система образования – это один из наиболее крупных социальных институтов, непосредственно связанный с политической и социально-экономической организацией общества. И то, что образование – это сложный продукт производства, это усложняет работу управления в данном направлении.

Для хорошей работы образовательного учреждения необходим высококвалифицированный, талантливый персонал, с точки зрения профессиональной пригодности. Человек может обладать профессиональными качествами в нужном объеме, но не иметь таланта донести до слушателя информацию правильно. Поэтому отбор персонала в образовательные учреждения производится по специальной технологии, с помощью специальных способов и методов, которую мы описали в первой главе.

Адаптация персонала, это признак хорошей работы педагога. Обеспечить хорошую адаптивность должен руководитель, в нашем случае директор МОУ «Центр образования».

В МОУ «Центр образования» организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с традициями и обычаями школы, знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой, вводные инструктажи, вводные семинары, закрепление кураторов и т.д.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний.

Для хорошей и бесперебойной работы в МОУ «Центр образования» прибегают к поощрению сотрудников:

1. Премиальная система МОУ.

2. МОУ «Центр образования» представляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

3.В МОУ «Центр образования» действует система морального поощрения, включающая Доску достижений учителя, вручение грамот, присуждение премий, представление к отраслевым и государственным наградам.

В МОУ «Центр образования» существует система маркетинг-персонала, которая заключается в разработке требований к персоналу; определении потребности в персонале; расчете плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выборе путей покрытия потребности в персонале.

Разработка этих требований производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Вторая глава дипломной работы посвящена непосредственно МОУ «Центр образования». Где мы описали краткую характеристику организации, историю развития, а также, провели анализ экономической деятельности МОУ.

Данные подкрепили приложениями 1 и 2, где представлена хронология развития МОУ «Центр образования» и анализ учебной деятельности, где наглядно можно проследить успеваемость учеников за 2009–2010 гг.

Глава третья предусматривает особенности системы управления в МОУ «Центр образования». Рассмотрены особенности системы управления на законодательном уровне и непосредственно применяемые в МОУ. В приложении 3 приведена программа развития, где четко просматривается тенденция, концепция, цели, методы и планируемые результаты от системы управления в МОУ.

Управление в МОУ «Центр образования» призвано обеспечивать целенаправленность и организованность процессов в управляемом объекте. Это свое назначение управление реализует посредством решения специфических управленческих задач, таких, как: формирование образа того, что должно быть; распределение обязанностей и полномочий между исполнителями; создание условий, обеспечивающих заинтересованность исполнителей в продуктивной работе; контроль хода работ и др.

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору. Функциональные обязанности директора школы определены Типовым положением об общеобразовательном учебном учреждении. Заместители директора отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ; осуществляют контроль за качеством знаний; регулируют учебную нагрузку учителей и учеников, составляют расписание занятий и др. В создании творческой атмосферы и здорового психологического микроклимата в школе огромная роль принадлежит совету школы.

При написании были использованы литературные источники как основные – книги и учебные пособия, так и дополнительные – журнальные и газетные статьи, а также Интернет-ресурсы.

**Список литературы**

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина. // Управление персоналом. – 2008. – №1.
2. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук – 2008. – №10.
3. А.В. Иванов, Е.Н. Шимутина. Деловое администрирование. Учебное пособие. М. – 2009
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 159 с.
5. Управление – это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор. Фора. – М. Республика 1992. – 224 с.
6. Панферова Н.Н. Управление в системе образования: учебное пособие / Н.Н. Панферова. – Ростов на Дону: Феникс, 2010. – 248 с.
7. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Управление персоналом. Учебник. 1999. – 358 с.
8. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. – М.: Изд-во: Журнал «Управление персоналом», 2003 г. – 448 с.
9. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебник / под ред. Резник С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 432 с.
10. Трофимов В.В. Информационные технологии / под ред. Трофимова В.В. – М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2011. – 634 с.
11. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник / Под ред. М.М. Глазова. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007 – 251 с.
12. Управление персоналом организацииУчебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
13. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие – М.: ГАУ, 1993. – 214 с.
14. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 241 с.
15. Новиков А.М. Постиндустриальное образование – М.: Эгвес, 2008. – 132 с.
16. Новиков А.М. Российское образование в новой эпохе – М.: Эгвес, 2000. – 288 с.
17. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами. – М.: 2005. – 196 с.
18. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. – М.: 1998 – 245 с.
19. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 321 с.
20. Вестник образования. – 2001. – №5. – С. 14–32.
21. Александрова О.А. Образование: доступность или качество – последствия выбора // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – №2. – С. 83–93.
22. Воробьёв Ю.Л. Периферийный рынок образовательных услуг: взгляд из провинции // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – №3. – С. 62–70.
23. Гавров С.Н., Никандров Н.Д. Образование в процессе социализации личности // Вестник УРАО. – 2008. – №5. – С. 21–29.
24. Гуревич П.С. Личностный аспект образования // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – №2 – Педагогика. Психология.
25. Гуревич П.С. Психология элитарного образования // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – №4. – С. 128–138.
26. Ильинский И.М. Об элитарном образовании // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – №3. – С. 6–13.
27. Ильинский И.М. Повышение качества образования в негосударственных вузах: опыт Московского гуманитарного университета // Знание. Понимание. Умение: электронный журнал. – 2008. – №11 – Высшее образование для XXI века.
28. Кириллин В.М. Русская образованность в X–XVIII веках // Древняя Русь. Вопросы медиевистики. – 2009. – №4. – С. 5–23.
29. Ворон Виталий. Образование известных и успешных людей // Образование: путь к успеху. – 2009. – №7 – С. 5–23.
30. Кузнецова Т.Ф. Философия, философская культура и гуманитаризация высшего образования // Знание. Понимание. Умение. – 2005. – №1. – С. 22–28.
31. Плаксий С.И. Качественные параметры высшего образования // Знание. Понимание. Умение. – 2004. – №1. – С. 19–24.
32. Сатклифф Бенжамин. Женская грамотность в Древней Руси: гипотезы и факты // Древняя Русь. Вопросы медиевистики. – 2006. – №4. – С. 42