



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование кадровой политики бюджетного учреждения (на примере Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения гимназия №1 города Туапсе Муниципального образования Туапсинский район)»

Исполнитель Кешабян К.С.

Руководитель Мартынова Т.В.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« ____ » _____ 2016 г.

Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты кадровой политики организации	6
1.1 Сущность и понятие кадровой политики	6
1.2 Виды кадровой политики	14
1.3 Место кадровой политики в системе управления персоналом	16
1.4 Основные аспекты кадрового планирования организации.....	20
Глава 2 Анализ кадровой политики бюджетной организации на примере МБОУ Гимназии №1.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	27
2.2 Анализ степени учета интересов работников в кадровой политике организации	33
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики	38
3.1 Оценка эффективности кадровой политики.....	38
3.2 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации	42
Заключение	47
Список используемой литературы.....	50
Приложение	52

Введение

Кадровая политика: одна из важных частей всей управленческого действия и производственной политики компании. Давно всем известно, что формирование и развитие рыночных связей обуславливается успешной работой предприятия. На сегодняшний день достигает успеха и преуспевает то предприятие, в котором персонал грамотный, четко организован, дисциплинированный, предан своему делу, а так же умеющий быстро реформироваться и переучиваться. Поэтому, каждый управляющий любого предприятия, независимо от того какой у него уровень профессиональной подготовки и знаний, должен знать наукой управления, умением управлять своим персоналом.

Еще 15-20 лет назад кадровым вопросам традиционно отдавалось мизерное внимание. Но за последние годы «человеческий» фактор привлек внимание руководителей многих предприятий. Они поняли, что для российского человека и современного состояния экономики России американский, японский, немецкий опыт менеджмента не годится. Конечно, ценный зарубежный опыт по управлению персоналом сотрудниками можно использовать в российских организациях, но в несколько адаптированном виде.

Существуют вопросы, ответы на которые нацелены на создание такого коллектива, который сможет эффективно решать различные вопросы творчески. Это вопросы кадровой политики и корпоративной культуры предприятия. Также нужно обратить внимание на проблему, как субъект управления. Не стоит забывать, что именно руководитель определяет тактику и стратегию работы с кадрами. Цель кадровой политики - создать дружную, ответственную, высокоразвитую рабочую команду. С помощью кадровой политики, должны создаваться не только необходимые условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по «служебной лестнице», а так же необходимую всем уверенность в завтрашнем дне. Исходя из этого, главная задача кадровой политики предприятия - обеспечение всех категорий сотрудников и социальных

групп трудового коллектива заинтересованностью работе. Сложно увеличивать альтернативы предприятия, чувствовать изменяющиеся требования рынка, создавать хорошие условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в будущем без четко налаженной кадровой системы. На сегодняшний день, работа отделов кадров состоит не только в том, чтобы вовремя заполнялись вакансии на предприятии. Их работа должна быть спланирована таким образом, чтобы сотрудников, обладающих хорошими знаниями и опытом, становилось больше. Важную роль играют существующие научно-теоретические принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры. Однако, реализация всех возможностей, заложенных в новых методиках управления, зависит от таких факторов как: люди, их знания, компетентность, квалификация и т.д. Для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, требуется, чтобы каждый сотрудник обладал очень широкими знаниями в данной сфере. Сотрудники, которые придут в кампанию, должны стремиться овладеть всеми нюансами данной деятельности.

Актуальность темы заключается в том, что кадровая политика организации является основой для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Объектом исследования является Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение гимназия №1 города Туапсе Муниципального образования Туапсинский район.

Предметом исследования является кадровая политика МБОУ Гимназия №1 г.Туапсе.

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики МБОУ гимназия № 1 г. Туапсе МО Туапсинский район

Задачи бакалаврской работы:

- Изучить теоретические аспекты кадровой политики организации
- Проанализировать кадровую политику бюджетной организации МБОУ Гимназии №1 г. Туапсе
- Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики исследуемого объекта

В соответствии с задачами построена **структура работы**. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты кадровой политики организаций, во второй главе проводится анализ кадровой политики бюджетной организации МБОУ Гимназии №1 г. Туапсе, в третьей главе предлагаются рекомендации по совершенствованию кадровой политики исследуемого объекта.

Задачами анализа кадровой политики и формирования кадров МБОУ Гимназии №1 г. Туапсе являются: определение приоритета кадровой политики, стилей управления персоналом предприятия и обзор кадровой информации.

Главными вопросами бакалаврской работы являются вопросы выбора и привлечения сотрудников МБОУ Гимназии №1 г.Туапсе, их аттестации, организации профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры. Кроме того, в работе рассматривается вопрос стимулирования персонала предприятия к наиболее эффективной работе через формирование корпоративной культуры предприятия, и мотивации к труду, как главного фактора успеха в сфере деятельности предприятия.

Информационно-методической основой для написания бакалаврской работы послужили труды таких авторов как Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Захарова Д.К. и др., а также материалы собранные на исследуемом объекте.

Общий объем работы 52 страницы печатного текста, работа включает 7 таблиц, 3 рисунка, 2 приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Сущность и понятие кадровой политики

Эффективно развиваться, быть конкурентоспособным, может то предприятие, в котором главным звеном стоят кадры. Для достижения успеха, предприятие должно стремиться, чтобы сотрудники имели нужную квалификацию, умели подстраиваться под различные ситуации и т.д. Одной из составных частей стратегически ориентированной политики организации является кадровая политика. При ее разработке и реализации, предприятие наиболее быстрее и продуктивнее достигает своих целей. Цель кадровой политики — создание на предприятии сплоченного, ответственного коллектива, способного вовремя реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка. Эта задача достигается путем объединения различных методик и форм моделей кадровой работы. Кадровая политика уточняет различные цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению, а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Если основной и главной целью кадровой политики предприятия является своевременное обеспечение предприятия персоналом в нужном количестве и необходимой квалификации, то второстепенными ее целями можно считать:

- обеспечение персонала такими условиями труда, каковы предусмотрены трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- целесообразное использование возможностей кадров предприятия;
- формирование и поддержание плодотворной работы трудовых коллективов.

В современных условиях задачи кадровой политики ограничивается следующим:

- кадровая политика и стратегия предприятия, должны быть неразрывно связаны. Так она показывает собой кадровое обеспечение выполнение этой стратегии.
- Она должна быть гибкой. Получается, что она должна быть, не

только стабильной, но и динамичной. Потому что именно со стабильностью стянуты определенные ожидания сотрудника, а с другой стороны - подстраиваться под производственную и экономическую ситуацию.

Квалифицированная рабочая сила формируется за счет издержек предприятия, поэтому от кадровой политики требуется быть экономически обоснованной. Предприятие должно исходить из действительных финансовых возможностей предприятия.

Кадровая политика должна найти индивидуальный подход к каждому своему работнику.

Управление сотрудниками направлено на создание такого порядка работы с кадрами, который ориентировался бы не только на получение экономического, но и социального результата. При этом должно соблюдаться действующее законодательство, нормативные акты и правительственные решения. Реализовать кадровую политику возможно несколькими способами: быстро и решительно (поначалу это может быть не очень уважительно к сотрудникам) основываясь на формальном подходе, придерживаясь только производственных интересов, либо, наоборот, ставить в приоритет трудовой коллектив. Каждый раз задумываться о том, к каким социальным издержкам можно придти.

Задачи кадровой политики реализуются, выполняются через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и прочего.

В кадровой работе основу составляют: система правил, традиций, процедур.

Поскольку комплектование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с выбором различных путей, то обоснована постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом факторов и обстоятельств, свойственных для настоящего и будущего. При выборе управленческой деятельности сотрудников, следует учитывать обстоятельства, свойственные внешней, а так же и внутренней окружению предприятия. Рассмотрим некоторые из факторов более подробно (табл. 1). Кадровая политика включает в

себя процессы найма рабочей силы, мотивацию труда, повышение квалификации, подготовку и переподготовку кадров.

Таблица 1

Факторы внешней и внутренней среды организации, учитываемые при выборе кадровой политики [23, с.54]

Внешние факторы	Внутренние факторы
Ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения)	Требования производства, стратегия развития предприятия
Спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы	Финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом
Влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников	Количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.
Требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и другие	Форма собственности предприятия

Персонал предприятия – все компетентные работники предприятия. Делится на производственный и непроизводственный персонал. Производственный персонал - это рабочие, руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал. Структура кадров также может разделяться по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования, стаж, квалификация. В новых условиях рынка, требуется расширение самостоятельности предприятий, самофинансирование и самоокупаемость. Только в случае умелого руководства предприятие может прийти к социально-экономическому процветанию, а в противном случае — к банкротству [1, с.44].

Отдел кадров должен решить: кого стоит продвигать: своих сотрудников или брать со стороны? Продвигая своих сотрудников, на планомерной основе, создается уверенность людей в завтрашнем дне. Данное решение позволяет на

практике реализовать принцип социальной справедливости. Однако может случиться и так, что руководство не приветствует продвижение своих сотрудников по «служебной лестнице». В этом случае возможен застой кадров. Приглашая специалистов и руководителей со стороны, есть возможность получить новые управленческие идеи, влить в управление предприятием «свежую кровь». Однако если совершить переход за черту «критической массы» можно привести организацию к потере традиций и разрушению культурных ценностей коллектива как целого.

Разработка кадровой политики состоит из трех основных этапов [10, с.58]:

Первый этап. На данном этапе доказывают цель развития кадрового ресурса предприятия и создают состав структурных звеньев, предоставляющих достижение этой цели. От кадровой политики требуется достигать конечной цели, которая состоит в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Второй этап. На этом этапе разрабатываются различные методические рекомендации по составлению программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Третий этап. На этом этапе выбирают наилучший вариант кадровой программы с учетом исходных данных.

Главным объектом управления кадрами предприятия является – персонал. Персоналом предприятия - основной состав работников.

В кадровой политике существуют такие представления для определения объекта руководства как: человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, кадры, персонал.

В последнее время стала возрастать роль различных факторов: удовлетворенность работой, необходимость постоянного увеличения профессионального мастерства, стремление к творческому подходу в работе, самоутверждению. В связи с этим, потребовалось изменить положения

производителей в структурах производства, которые разрешили бы активнее поощрять высокопроизводительную работу в новых условиях. В итоге, увеличение роли человеческого фактора, определяется не только идеально организованное пополнение рабочей силы, но и результативное ее функционирование и пропорциональное размещение трудовых ресурсов по области занятости, Таким образом, главный элемент общественного развития является человеческий фактор. Он образуется с помощью участия людей в развитии создания материальных и духовных достоинств, оказания социально нужных услуг.

Рабочая сила – это все трудоспособные члены общества. Рабочая сила - сумма физических и духовных умений человека, применяемых в производственной деятельности. Главной частью рабочей силы составляют: состояние здоровья, знания, навыки и умения, помогающие человеку осуществлять работу нужного качества и объема [2, с.24].

Кадры - это главный и фактор производства. Они производят и приводят в движение возможность производства, постоянно их совершенствуют. Эффективность производства в большей мере зависит от умения работников, а так же деловых качеств.

Персонал - весь личный состав предприятия, представляющий собой группу по профессиональным признакам. Персоналом еще называют постоянных и временных сотрудников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда Любая фирма и организация в целом должны предпринимать необходимые меры для привлечения, наиболее квалифицированных специалистов.

Порядок комплектования штата предприятия определяется уставом организации, внутренними актами, выпущенными на основе принципов общественного самоуправления.

Следует выделить основные требования к кадровой политике [14, с.87]:

1) Кадровая политика и стратегия роста предприятия должны быть тесно связаны между собой. Так она представляет собой кадровую реализацию

реализации этой стратегии.

2) Кадровой политике следует быть гибкой. Это означает, что она должна быть, с одной стороны, стабильной. Потому что стабильность – это то, что ожидает работник. С другой – динамичной. То есть изменяться в соответствии с трансформацией тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3) Управление кадрами должно быть экономически обоснованным, потому что формирование эффективной рабочей силы связано с различными тратами для предприятия.

4) Кадровая политика должна гарантировать индивидуальный подход к каждому работнику.

Следовательно, кадровая политика должна формировать такую систему работы с кадрами, которая стремилась бы извлекать не только экономическую, но и социальную выгоду.

Кадровой политике требуется организовывать не только подходящие условия труда, но и гарантировать возможность продвижения по службе и необходимую всем уверенность в будущем дне. Поэтому, основная задача кадровой политики предприятия - обеспечение в кадровой работе учета интересов всех работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика работает с помощью стратегических и оперативных систем управления. Задачи кадровой стратегии состоят из [10, с.59]:

- поднятия престижа предприятия;
- изучения атмосферы внутри предприятия;
- анализа перспективы развития возможностей рабочей силы;
- предотвращения причин увольнения с работы.

В оперативной области управления кадрами лежат: повседневное осуществление кадровой стратегии, а также параллельное оказание помощи руководству, при совершении ими задач управления предприятием.

При выборе и расстановке персонала лучше всего придерживаться таких принципов:

- принцип соответствия. Он выявляет потребность соответствия полномочий, ответственности возможностям человека.

- принцип профессиональной компетенции. Он определяет необходимость наличия уровня знаний, подходящий для должности;

- принцип практических достижений. Определяет наличие определенного уровня опыта;

- принцип индивидуальности. Определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для исполнения необходимой работы;

При формировании резерва для продвижения на руководящие должности так же лучше следовать нескольким видам принципов [18, с.54]:

- принцип конкуренции. Выявляет нужду отбирать кандидатов с помощью конкурса;

- принцип ротации. Выявляет необходимость плановой смены должности по вертикали и горизонтали;

- принцип индивидуальной подготовки. Показывает необходимость подготовки резерва на конкретную должность;

В целом кадровая политика как система управления человеческими ресурсами охватывает следующие подсистемы:

1. Управление трудовыми ресурсами. Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем организации.
2. Управление занятостью.
3. Управление рабочими местами.
4. Управления первичным распределением.
5. Управления перераспределением.
6. Управления трудом.

Система управления человеческими ресурсами направленная на результат схематически показана на рис. 1.

Отсюда следует что, предметом управленческой деятельности персоналом является система контроля человеческими ресурсами, состоящая из нескольких подсистем.

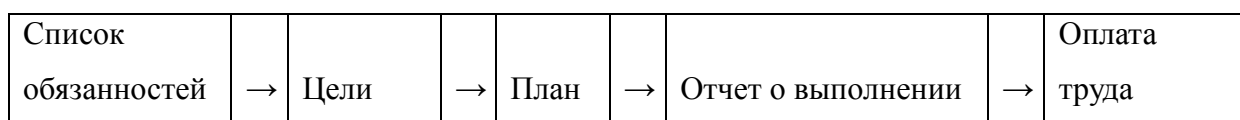


Рис.1. Схема управления человеческими ресурсами [7, с.144]

Выявить объект и предмет кадровой политики, важно для разграничения уровней руководства человеческими ресурсами; подготовки профессионалов в области менеджмента, уровней руководства и сфер деятельности.

Управление - это часть человеческой деятельности, которая возникла в результате деления труда, при помощи, которой человек оказывает действие на социально-политическое и социально-культурное развитие для достижения целей.

Контроль над человеческими ресурсами состоит из процессов управления социальным развитием, профессиональной ориентации, образования, занятости, труда и прочего и т.д.

Как объект управления, человеческие ресурсы - это одновременно производители и потребители материальных и духовных благ. Главной чертой управления человеческими ресурсами является необходимость всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечение их органического сочетания.

Соответственно, кадровая политика, как система управления человеческими возможностями предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает в себя ряд основных направлений [23, с.55]:

1. Демографическая политика. Часть кадровой политики государства, нацеленная на управление процессами воспроизводства и миграции населения по территории страны.

2. Политика образования. Многогранное развитие человека, его умственных и физических способностей, а так же воспитание нравственных качеств, обеспечение квалифицированными работниками.

3. Политика занятости. Часть кадровой политики, миссией которой является создание материально-технических условий, связанных с

обеспечением трудоспособного населения рабочими местами.

4. Политика труда и заработной платы. Осуществляет контроль за потреблением материальных и духовных благ, регулированием трудовых отношений и оплаты труда, его материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда, и его содержанием.

5. Социальная политика. Создает благоприятные условия для развития человека, организации здравоохранения, торгового и бытового обслуживания населения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения и т.д.

Если компания постоянно развивается, подстраивается под различные требования жизни общества, только в этом случае развитие кадровой работы может стать эффективным средством организации. Увеличение количества работы в области сотрудников, следствие затруднения задач социально-экономического изменения, ускорение столетних темпов научно-технического прогресса, реализация демократических реформ.

1.2 Виды кадровой политики

Можно выделить следующие типы кадровой политики [9]:

- Пассивная
- Реактивная
- Превентивная
- Активная

Пассивная кадровая политика. Само название кажется нелогичным. Однако может возникнуть ситуация, в которой руководство организации не имеет сформулированной программы действий по отношению к персоналу, а работа кадровой службы сводится к устранению неблагоприятных последствий. Для такой организации присуще отсутствие прогноза кадровых интересов, средств оценки труда и персонала и диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство при пассивной кадровой политике работает в режиме очень быстрого реагирования на обнаруживающиеся спорные ситуации, которые прилагает усилия погасить любыми средствами, как правило, без попыток выявить причины, а так же возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. При использовании этой политики руководство предприятия контролирует симптомами неблагоприятного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: начало спорных ситуаций, отсутствие мотивации к труду. Руководство предприятия выдвигает меры по локализации кризиса, направленные на этих предприятий, как правило, имеют средства проверки существующей ситуации и подходящей экстренной помощи. Стоит отметить, что, хотя в этих программах развития предприятия кадровые проблемы рассматриваются специально отдельно, основные трудные моменты происходят при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. Такая политика реализуется тогда, когда руководство имеет доказанные прогнозы возникновения кризисных ситуаций, однако кадровая служба организации не имеет средств для влияния на негативную ситуацию.

Активная кадровая политика. Если у руководства существует не только прогноз, но и средства влияния на ситуацию, а кадровая служба способна создать антикризисные кадровые программы, вести постоянное наблюдение за ситуацией и вносить поправки в исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о настоящей активной политике.

Средства, которыми пользуется руководство в изучении ситуации, приводят к тому, что причины для прогноза и программ могут быть как рациональными, так и нерациональными.

Исходя из этого, можно выделить две категории активной кадровой политики [9]:

- Рациональную

- **Авантюристическую.**

При рациональной кадровой политике, у руководства предприятия имеется как хороший диагноз, так и доказанный прогноз развития ситуации и имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия имеет не только средства проверки персонала, но и предугадывание кадровой ситуации, как на среднесрочный, так и долгосрочный периоды. В программах развития организации бывает краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы нужды в кадрах. Кроме того, главной частью проекта является программа кадровой работы с различными вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике, у руководства предприятия нет качественного диагноза, доказанного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. У кадровой службы предприятия, как правило, нет средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы усовершенствования предприятия включены планы кадровой работы, как правило, направленные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проверенный, с точки зрения изменения ситуации. Схема работы с сотрудниками в таком случае строится на очень эмоциональном, мало доказанном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

1.3 Место кадровой политики в системе управления персоналом

Основные параметры кадровой политики в компании. К ним относят: связь ее со стратегией, ориентацию на стратегическое планирование персонала, значимость роли человеческих ресурсов, наличие разработанной философии фирмы в отношении работников. Кадровая политика представляет сегодня одну из главных частей всей управленческой и производственной политики организации сегодня. Она должна не только создавать достойные условия труда, гарантирующие удовлетворение сотрудников организации от работы, их продвижение по службе, но и предоставлять уверенность в завтрашнем дне.

Характерной чертой кадровых решений состоит в том, что они всегда влияют на мотивацию сотрудников и моральный климат в коллективе. В идеале эти решения осуществляются в соответствии с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника.

Противостоять конкурентной борьбе и эффективно развиваться может только организация, развившая кадровую политику с учетом требований законов социального развития и управления, правил управления персоналом, отражающих ограничения и условия функционирования организации.

К основным чертам характера, негативно влияющим на дисциплину, можно отнести: необязательность, недостаток порядочности и деловой этики в сфере бизнеса; неумение и нежелание работать без надлежащего контроля; психологическую неготовность к самостоятельности, боязнь конкуренции, экономическую безграмотность [23, с.54].

Отличительные черты построения кадровой политики [11, с.244].
Кадровая политика закрепляется в фирменных документах и инструкциях, упорядочивая направления деятельности руководителей различных звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала. Через персонал управления доводятся ценностные ориентации до всех работников организации. В требованиях к персоналу при найме, к особенностям системы отбора кадров, оплаты и стимулирования их труда, к условиям труда, к методам регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и стратегия организации. Исследования показывают, что почти во всех средних и крупных фирмах существует множество принципов и процедур, традиций, форм поведения, определяющих положение персонала в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Для описания разнообразия существующих типов организации достаточно рассмотреть механистическую и органическую модели, ставшие хрестоматийными. Напомним лишь их основные положения и механизм отражения их в кадровой стратегии.

Механистическая модель строится по принципу максимально четкого

разделения обязанностей между всеми членами организации. Роль каждого работника строго ограничена, ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность ее только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Такой подход предполагает экономию издержек на персонал по заработной плате и по всем направлениям кадровой работы. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства организации, прежде всего, максимального упрощения и стандартизации.

Главными недостатками механистической организации считаются: громоздкость, поскольку любые важные решения проходят через главу организации; неспособность быстро реагировать на внешние изменения, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

Органическая модель означает формирование организации, которой присуще внутреннее единство ее целей и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды. Это открытая система, быстро улавливающая любые внешние изменения и подстраивающаяся к ним за счет открытости каналов коммуникации, усиленных горизонтальных взаимодействий, отсутствия жесткости в постановке, а так же распределении задач между членами организации.

Ни одна из этих моделей не существует в чистом виде, однако «фордский» конвейер в большей степени подходит под описание первой модели. В то же время неизбежность постоянных различных изменений в производстве и столь же стремительных изменений в условиях конкуренции, новые информационные технологии, повышение роли качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы [11, с.246].

Тяготение организации ко второму типу указывает на необходимость существенного изменения этой кадровой стратегии, причем каждый из ее элементов обычно тянет за собой целую длинную цепочку дальнейших

преобразований.

Та или иная модель организации формируется условиями, в которых она существует и действует. К факторам, определяющим выбор кадровой политики, относятся и трудовое законодательство, и характер рынка труда, и преобладающие стереотипы стереотип поведения людей. Модель будет трансформироваться с развитием предприятия, и руководителю важно не пропустить момент, требующий этих изменений в организации, вовремя к нему подготовиться. На определенной стадии развития, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуются ввести элементы формализации. И, наконец, модель создается собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому руководителю важно вначале подумать о будущей сапер модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления.

Возрастание роли кадровой политики на российских предприятиях вызвано различными изменениями социальных и экономических условий.

Выполнение данных требований способствует созданию условий для возрастания профессиональной квалификации службы управления персоналом, предполагает ее взаимодействие с руководством организации, начальниками функциональных и линейных подразделений [11, с.248].

Во многих крупных компаниях России формируются единые принципы и механизмы организации управления персоналом. Однако имеются и характерные проблемы кадровых служб. На сегодняшний день не имеет необходимого уровня подготовки, подавляющее большинство кадровиков. Неблагоприятная ситуация складывается и в отношении их возрастного состава. Большая часть работников по кадрам находится в предпенсионном возрасте. Основной формой привлечения необходимых специалистов для организаций могли бы стать договоры с учебными заведениями, что позволит обеспечить службы управления персоналом высококвалифицированными кадрами.

Финансирование системы повышения квалификации в организациях осуществляется по остаточному принципу. Разработка концепций кадровой

политики на предприятиях сегодня все теснее согласуется с целью эффективного использования персонала.

По общему признанию руководства большинства организаций, перечисленные выше положения должны учитываться в деятельности управления персоналом в современных условиях.

Активная кадровая политика — важный фактор формирования элиты. В настоящее время еще отсутствуют систематические исследования кадровой стороны деятельности государства, несмотря на то, что кадры высшего уровня управления — это лицо власти, основа органа макроуправления по реализации стратегического курса государства в стране и за рубежом. Кадровая политика по развитию потенциала элитных слоев является национальным достоянием и гарантом будущего процветания России. От уровня профессиональной компетентности, прогрессивной ориентации, нравственности элиты во многом зависят динамика преобразований и становление гражданского общества. В силу этого выработка государственной кадровой политики — объективная потребность общества.

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

1.4 Основные аспекты кадрового планирования организации

Кадровое планирование - выявление потребности в сотрудниках для успеха организации.

Причины для планирования персонала [16, с.123]:

1. Сотрудники с нужными знаниями и способностями не всегда есть в распоряжении предприятия;

2. Лишний персонал не может все время качественно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два фактора:

1. Построение процедур по привлечению на предприятие профессионалов необходимой квалификации;
2. Создание мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

В настоящее время планирование персонала можно рассматривать в трех уровнях:

1. Краткосрочное, которое длится не более одного года;
2. Среднесрочное, при котором планирование ведется от одного до пяти лет;
3. Долгосрочное, планы на более чем пятилетний период.

При краткосрочном планировании выясняется, какой персонал нужен на сегодняшний день. При среднесрочном и долгосрочном планировании привлекается новый. Если возрастает временной период, соответственно возрастает и неопределенность планирования. Поэтому при долгосрочном планировании можно получить только грубые данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Стратегическое планирование направлено на долгосрочный период. Оно осуществляется на высшем уровне управления организацией. Тактическое планирование устанавливается реализацией стратегических планов, модифицируя их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Выполняется тактическое планирование руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

При планировании набора персонала выделяют четыре подраздела [16, с.123]:

1. Планирование найма персонала, когда решается способ набора: при помощи объявлений, путем переманивания сотрудников других предприятий,

использования средств привлечения новых сотрудников, условия работы и оплаты.

2. Планирование выбора из претендентов, когда формируются критерии, которым должны обладать кандидаты на свободные должности.

3. Планирование приема на работу, когда обсуждаются вопросы условий и правил зачисления на работу новых сотрудников. В основном, эти условия и правила определены существующим законодательством. В России - это Кодекс законов о труде.

4. Планирование привыкания сотрудников, когда определяются способы объединения новых работников в производственные группы и в само предприятие.

Задача планирования высвобождения персонала - установление и актуальное уменьшение работников предприятия. Этот фактор планирования становится, наиболее важен, во времена экономического спада, когда на предприятии появляется лишняя рабочая сила.

В планировании увольнения персонала следует акцентировать внимание на двух видах мероприятий [19, с.225]:

1. Процедуры, помогающие не уменьшать количество работников;
2. Мероприятия, сосредоточенные на снижение количества сотрудников. При этом можно выделить реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Планирование использования персонала можно рассматривать с двух сторон: временной и качественной.

Временная перспектива - два вида планирования использования персонала [19, с.235]:

1) **Краткосрочное.** Размещение сотрудников на рабочие места в соответствии с имеющимися ресурсами; условием для этого является наличие квалификации, требуемой к рабочему месту;

2) **Долгосрочное.** Находится в непосредственной связи с организационным планированием и планированием использования технических

вспомогательных средств. Его цель: перенос особенностей каждого сотрудника в сферы организации работы.

Замысел планирования развития персонала: определение процедур, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к работе в будущем.

Исходными элементами этого планирования являются:

- 1) Знания и умения сотрудников
- 2) Задачи, которые сотрудники будут решать в будущем
- 3) Необходимость личностного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям.

Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на уменьшение недостатка знаний и навыков сотрудников.

Основными затратами на персонал, которые требуется учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- расходы, связанные с охраной труда и приобретением спецодежды.

Первоначальный этап стадия в планировании предприятия - определение необходимости в персонале. Целью определения потребностей: текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия.

Главными факторами, влияющими на необходимость в персонале, являются [15, с.69]:

- производственная и организационная структура предприятия
- программа выпуска товаров и оказания услуг
- роль и функции предприятия
- производственный процесс

- степень механизации и автоматизации производства.

Чтобы выявить потребности в персонале используются такие категории, как явочный и списочный состав персонала. В явочный состав включаются все работники, которые явились на работу, а в списочный - все работники в целом. Списочная численность, как правило, превышает явочную на 5-10 %.

При кадровом планировании можно выделить четыре этапа[21, с.77]:

Первый этап. Анализ стратегического плана организации. Какие цели будут у предприятия в будущем? Какие цели в сфере производительности организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два года, пять лет? При принятии важных решений в сфере человеческих ресурсов, организация в первую очередь опирается на стратегические цели, поставленные ранее.

Второй этап. Прогнозирование организацией, какие кадры понадобятся в будущем. Если реализуется выбранная стратегия, какие новые подразделения понадобятся? Нужны ли будут новые специальности? Появятся ли новые специальности, и сколько потребуется новых кадров? Какие должности будут занимать новые сотрудники? На этом этапе требуется выявить взаимосвязь с тем, сколько человек уже имеется на предприятии и сколько вообще нужно организации.

Количественная потребность в кадрах - это потребность в определенном числе работников разных специальностей.

Для того чтобы определить сколько потребуется персонала, могут использоваться следующие подходы:

- метод, при котором учитывается время, необходимое для выполнения работ;
- метод, при котором численность рассчитывается на основе данных о кропотливости рабочего процесса;
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;
- статистические методы, позволяющие связать потребность в персонале с объемами производства и трудоемкостью работ;

- методы экспертных оценок. Простая и расширенная экспертные оценки.

Если организация нуждается в кадрах, решающим мнением будет мнение экспертов. Экспертами могут быть работники организации, у которых есть большой опыт работы, а также знания, которые они могут передать.

Как только увеличиваются размеры предприятия, сразу возникает потребность предприятия к введению систематического кадрового планирования. Кадровое планирование должно в идеале решить все вопросы, связанные с обеспечением компании необходимой рабочей силой и определением связанных с этим издержек.

Третий этап. Оценка состояния внутренних трудовых ресурсов организации. На этом этапе выясняются возможности персонала, есть ли опыт для достижения поставленной цели. Необходимо провести оценку кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень, результаты проведения опросов и различных тестов, результаты периодической оценки работы персонала, должностные требования, и многое другое. Зачастую возможность организации удовлетворить потребность в кадрах проблематична, поэтому кадровое планирование почти всегда требует изучения и оценки внешней рабочей силы.

Четвертый этап. Подготовка планов, определение временного коридора, решение вопросов по обеспечению компании требуемыми кадрами. Цель разработки планов — сокращение разрыва между сегодняшним наличием человеческих ресурсами и будущими потребностями организации.

В кадровом планировании, кроме определения потребности в людях, приходится также учитывать предполагаемое плановое и естественное выбытие кадров.

Во второй главе бакалаврской работы рассмотрим кадровую политику предприятия на примере МБОУ Гимназии №1 г.Туапсе. Изучим основные составляющие кадровой политики предприятия, такие как: наймы работников, отбор и продвижение кадров, и их непрерывное обучение, процесс адаптации,

расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства, действующую систему мотивации. Проведем эффективный анализ трудового потенциала работников предприятия.

Глава 2 Анализ кадровой политики бюджетной организации на примере МБОУ Гимназии №1

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Название: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение гимназия №1 города Туапсе муниципального образования Туапсинский район.

Орг. форма ОУ: Муниципальное бюджетное образовательное учреждение

Тип ОУ: Общеобразовательное учреждение.

Вид ОУ: Гимназия

Орг. структура: Самостоятельное учреждение

Сведения об образовательной организации:

1. В гимназии реализуется сопровождение индивидуального психолого-педагогического образовательного маршрута ученика на протяжении всего гимназического образования в соответствии с моделью индивидуального психолого-педагогического сопровождения развития ученика в творческой образовательно-коммуникативной среде гимназии.

2. В гимназии создана и развивается система воспитания обучающихся, направленная на создание креативной модели образовательного процесса.

3. Образовательный процесс строится на основе современных технологий, в том числе исследовательской и проектной деятельности.

Описание: Гимназия имеет гуманитарную направленность, отдельные предметы на профильном уровне преподаются с 5 класса. Это русский язык, литература. В учебный план гимназических классов входят специальные курсы: риторика, основы русской словесности, основы редактирования текста, теория и практика сочинений разных жанров.

Пристальное внимание в положениях закона «Об образовании в Российской Федерации» уделяется условиям реализации образовательных программ. Необходимо обеспечить создание комфортной по отношению к обучающимся и педагогическим работникам образовательной среды, высокое качество образования, его доступность, открытость и привлекательность для

обучающихся, их родителей и всего общества, духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся.

В ноябре 1937 г. состоялся приём здания новой школы.

1 сентября 1938 года состоялось официальное открытие школы. В 1940 и 1941 гг. школа делает свои первые выпуски. В начале войны помещение школы отдано под военный госпиталь.

1942г. В южный угол школы и на дорогу падают мины. Госпиталь эвакуируется.

1943. Здание восстанавливают под школу №1. Восстановлением и оснащением школы временно руководит директор Богадист Елена Никитична.

1 сентября 1943г. Школа вновь распахнула свои двери детям.

В школе работают различные кружки, ежедневно проводятся выставки детского технического творчества. Школа лидирует в спорте и художественной самодеятельности, созданы оркестры народных инструментов и духовой.

Решением Туапсинского горисполкома 24 сентября 1964г. школе за успехи в деле воспитания подрастающего поколения присвоено имя Николая Островского. Педагогическим советом принято решение отмечать день рождения школы 29 сентября (в день рождения Николая Островского). Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение гимназия №1 города Туапсе муниципального образования Туапсинский район является правопреемником муниципального общеобразовательного учреждения школы-гимназии №1 г. Туапсе, зарегистрированного постановлением главы администрации г.Туапсе от 13.02.96 г. № 215 «О регистрации Муниципального учреждения образования школы-гимназии №1 г.Туапсе».

Гимназия создана распоряжением главы г. Туапсе № 78-р от 02.02.2000 г. «О переименовании школы-гимназии №1» в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности начального общего, основного общего, среднего полного общего образования.

Материально-техническая база учреждения. Для обеспечения образовательного процесса в школе оборудован спортивный зал, актовый зал,

25 учебных кабинетов, библиотека, медицинский кабинет, кабинет психолога, логопеда, столовая, учебная мастерская мальчиков, кабинет технологии для девочек. Для проведения ремонта учреждения привлекались бюджетные и внебюджетные, спонсорские средства.

Оборудованы интерактивными досками 25 кабинетов, в 3 установлены мультимедийные системы. Началось внедрение электронного журнала и дневников учащихся.

Учебные кабинеты: количество: 26 из них специализированные кабинеты:

- кабинет физики,
- кабинет химии,
- кабинет биологии,
- кабинет информатики и ИКТ
- мастерские (мальчики),
- кабинет технологии (девочки).

Материально-техническая база учреждения представлена в табл. 2.

Таблица 2

Материально-техническая база МБОУ Гимназии №1¹

Наименование объекта	Количество мест	Площадь	Количество единиц ценного оборудования
Столовая	144	130,5	46
Актальный зал	130	150,7	Мультимедийный проектор — 1 Компьютер — 1 Экран - 1
Библиотека	20	42,9	Компьютер — 2 Ноутбук — 5 Принтер - 1
Спортивный зал	273		
Спортивные площадки		510 288	
Тренажерный зал		81,9	8 тренажеров

¹ Таблица составлена автором по данным исследования

МБОУ гимназия №1 охватывает около 1000 учеников. Качество работы в большой мере предоставляется достаточным уровнем подготовки педагогических кадров. Изучение потенциальных возможностей педагогического состава позволяет установить, что МБОУ Гимназия №1 имеет трудоспособный коллектив с хорошим соотношением групп по возрасту, стажу и квалификации. В настоящее время в гимназии работает 50 сотрудников. Динамика численности и состава работников организации за три года представлена в табл. 3.

От уровня мастерства педагогических кадров напрямую зависит качество работы образовательной организации. Исходя из этого, к образовательному уровню педагогических и руководящих работников предъявляются самые высокие требования.

Таблица 3

Динамика численности и состава работников организации²

Всего сотрудников в организации, в том числе:	2012	2013	2014
		57	57
Руководителей	7	7	7
Педагогов	50	50	50

В современном мире главным качеством педагога становится умение учиться. Готовность к переменам, способность к оригинальным трудовым действиям, маневренность, ответственность и самостоятельность в принятии решений. Состав работников по образованию представлен в табл. 4.

Таблица 4

Состав работников по образованию за 2012-2014гг.³

Группы работников по образованию	Среднесписочная численность, чел.		
	2012г.	2013г.	2014г.
Среднее профессиональное	9	11	11
Неполное высшее	-	-	-

² Таблица составлена автором по данным исследования

³ То же

Продолжение таблицы 4

Высшее	48	46	46
Начальное профессиональное	-	-	-
Среднее (полное) общее	-	-	-
ИТОГО:	57	57	57

Хорошим фактором кадровой политики МБОУ Гимназии №1 является незначительное уменьшение гендерной несоразмерности, характерной для системы образования. В коллективе на протяжении последних трех лет стало увеличиваться количество мужчин, что хорошо видно в табл. 5.

Таблица 5

Состав работников по полу за 2012-2014гг.⁴

Группы работников по полу	Среднесписочная численность, чел.		
	2012г.	2013г.	2014г.
Женщины	53	53	52
Мужчины	4	4	5

Динамика стажа работы в системе образования представлена в табл. 6.

Как видно из представленных данных, большая часть работников организации имеют стаж работы более 15, уменьшилась доля работников со стажем работы по специальности менее 3 лет.

На сегодняшний день во многих образовательных организациях актуальной является тенденция старения педагогических работников.

Таблица 6

Распределение работников по трудовому стажу за 2012-2014гг.⁵

Группы работников по трудовому стажу	Среднесписочная численность, чел.		
	2012г.	2013г.	2014г.
До 1 года	-	-	1
От 1 до 3	1	1	1
От 3 до 5	7	7	7

⁴ Таблица составлена автором по данным исследования

⁵ То же

Продолжение таблицы 6

От 5 до 10	14	14	14
От 10 до 15	10	10	10
Свыше 15	20	20	20

В МБОУ Гимназии №1 сохраняется эта же проблема. Состав работников по возрастному признаку можно увидеть в табл. 7.

Таблица 7

Состав работников по возрастному признаку за 2012-2014гг.⁶

Группы работников по возрасту, лет	Среднесписочная численность, чел.		
	2012г.		2014г.
До 18	-	-	-
От 18 до 29	3	3	3
От 30 до 39	7	7	7
От 40 до 49	18	18	18
От 50 и старше	29	29	29
ИТОГО:	57	57	57

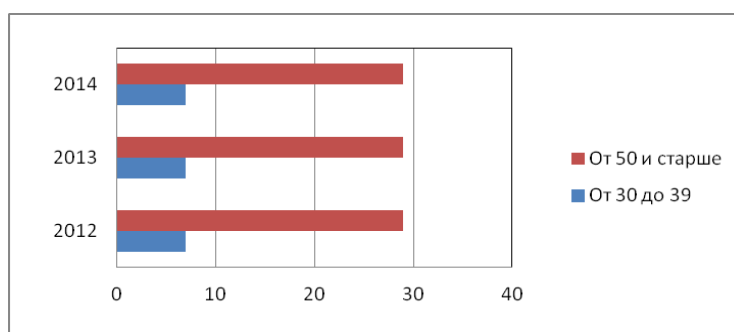


Рис.2. Сравнительная диаграмма сотрудников до 39 лет и сотрудников старше 50 лет⁷

Общая динамика возрастного состава представлена на диаграмме (рис.3). На основе вышеизложенного можно сделать вывод: кадровый потенциал МБОУ Гимназии №1 г.Туапсе имеет высокий образовательный уровень и перспективы

⁶ Таблица составлена автором по данным исследования

⁷ Рисунок составлен автором по данным исследования

профессионального роста.

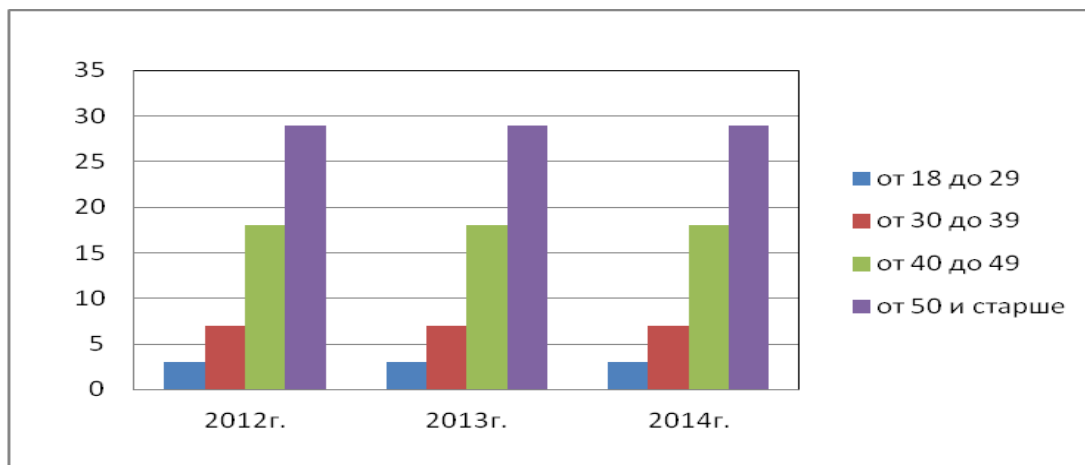


Рис.3 Динамика возрастного состава⁸

2.2 Анализ степени учета интересов работников в кадровой политике организации

Любое нововведение требует затрат времени и энергии педагогов. Именно от того, как они будут относиться к педагогическому или управленческому новшеству зависит его реализация. В образовательных организациях, не всегда положительно принимают какие-либо новшества. Поэтому для введения нововведений в коллективе должен быть проведен грамотное исследование кадровой политики с учетом степени интересов работников.

Оценить экономический эффект социальной программы требуется для того, чтобы доказать необходимость выделения бюджетных средств. Но это – не единственная причина. Она нужна также для привлечения средств из внебюджетных источников. Для финансирования программ в социальной сфере могут привлекаться средства внебюджетных источников, например частных благотворительных фондов для которых важно, что их средства не просто пойдут на благое дело, но и обеспечат достижение измеримого результата, превышающего затраченные ресурсы. Оценка экономической эффективности социальных программ необходима и для определения последствий для бюджета

⁸ Рисунок составлен автором по данным исследования

от реализации программы, обоснования необходимых объемов бюджетных средств и других ресурсов, наконец, для обоснования внесения изменений в ранее принятые и реализуемые программы в части их финансового обеспечения.

В марте 2014 года было проведено анкетирование среди педагогических работников МБОУ Гимназии №1. Целью анкетирования было проанализировать интересы сотрудников. Всего в анкетировании приняло участие 58% от общего количества присутствующих, несмотря на то, что анкетирование было предложено всем педагогам,

Анализ гибкости кадровой политики проводился с помощью двух методик:

- методики изучения удовлетворенности педагогов в образовательном учреждении (приложение 1, 2);
- модифицированной методики измерения степени довольства педагогов своим трудом

Методика изучения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении:

Задачей методики изучения удовлетворенности педагогов в образовательном учреждении, является выявление степени довольства педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

Педагогам предлагалось с помощью различных шкалы оценок выразить степень своего согласия с утверждениями, включенные в анкету. Для этого следовало поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий точке зрения. Анализ анкет показал, что участниками исследования стали педагоги в возрасте 20-35 лет – 33,3%, 36-49 лет- 22,2 % , 50- 60 лет – 11,2 % , не указали свой возраст – 33,3%.

Обычно, если коэффициент (У) равен или больше 3, то нужно понимать, что это высокий уровень самоудовлетворенности. Если равно или больше 2, то это показывает на среднюю степень удовлетворенности; если же данный

показатель меньше 2, то это свидетельствует, о том, что есть низкая степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

Проводя анализ педагогического коллектива Гимназии №1, было выявлено, что самый высокий показатель удовлетворенности у педагогических работников в возрасте до 35 лет. В общем, по организации коэффициент (У) достигает значения 3,94, на основании чего, сделать вывод, что в гимназии высокий уровень общей удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

Вместе с выявлением общей удовлетворенности, в исследовании мы определяли, удовлетворены ли педагоги такими аспектами жизнедеятельности образовательной организации, как:

- организация труда (утверждения 1-4);
- возможность реализации профессиональных и других личностных качеств педагога (5-8);
- отношения с коллегами и администрацией (9-12);
- отношения с обучающимися и их родителями (13-16);
- обеспечение деятельности педагога (17-20).

Коэффициент удовлетворенности педагогов перечисленных пунктов жизнедеятельности рассчитали с помощью тех же вычислений, но подсчитывается сумма баллов и количество ответов лишь по тем утверждениям, которые соответствуют изучаемому аспекту.

Исследуя ответы педагогов на вопросы анкеты, можно понять, что 94% опрошиваемых очень комфортно чувствуют себя в среде обучающихся. Данный показатель незначительно ниже у возрастной группы 36-45 лет, чем у коллег.

82% респондентов довольны своей учебной нагрузкой. 79% педагогов полностью устраивает расписание занятий, а также 74% - максимально удовлетворены отношением обучающихся к предмету и педагогам. Рабочее время педагогов тратится рационально. 78% педагогов максимально удовлетворены отношениями с коллегами, чувствуют их поддержку и

взаимопонимание. Однако условиями работы, своим кабинетом не довольны 64% респондентов (в возрастной группе 20-35 лет таких большинство).

96% респондентов возрастной группы 20-35 лет – отмечают доброжелательное отношение администрации Гимназии №1. Среди педагогов «без возрастной группы» - лишь 65%.

Педагоги возраста 20-35 лет отмечают, что остро нуждаются в профессиональном и личностном росте, стараются ее реализовать, а также отмечают, что администрация и коллеги замечают их достижения и успехи.

Педагоги отмечают, что не чувствуют реальной возможности повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творческие способности. На взгляд педагогов, созданная в организации система научно - методического обеспечения, способствующая повышению квалификации нуждается в доработке. Особенно остро это чувствуют педагоги 36-49 лет.

Также выявлено, что сложившийся нравственно - психологический климат в организации в целом комфортный для всех педагогических работников. Педагогам 20-35 лет, а также 50-60 лет не хватает культурно-массовых мероприятий в целях совместного отдыха для коллектива.

Модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом.

Параллельно с методикой изучения удовлетворенности педагогов в образовательном учреждении, в анализе была использована модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом. В большой степени отношение к своей деятельности педагогические работники определяют своим трудовым поведением. Оно может выглядеть одинаковым, но, как правило, основа мотивации будет разная. Разнообразие мотивов очень велико. Мотив может быть как внутренним, так и внешним, осознаваемым и не осознаваемым, личным и социальным. Чаще всего деятельность побуждается множеством мотивов одновременно, и для каждого человека они не бывают субъективно одинаково значимыми, а имеют иерархическую структуру, разделяясь на главные, ведущие и второстепенные. Так, для одних сам

педагогический труд и является важнейшей жизненной потребностью, для других работа - лишь средство удовлетворения других потребностей, никак не связанных с их профессиональной деятельностью. Одним из наиболее важных факторов эффективности работы является индивидуальная удовлетворенность. Это касается как отдельного педагога, так и всего коллектива в целом.

Педагоги среднего и старшего возраста не удовлетворены перспективами роста и заработной платой.

Самый важный стимул для большинства педагогов – заработная плата. На втором месте – условия труда, отношения с администрацией и в коллективе в целом, перспективы роста. В рейтинге неважных факторов педагоги отмечают помощь родителей в работе, и оказывать влияние на дела нашего коллектива.

В прошлом году заработная плата у большинства педагогов увеличилась. В большей мере это коснулось молодых специалистов. Улучшилась организация труда, положение с распределением премий.

Ухудшилось: содержание труда, отношение руководства к нуждам работников и объективность оценки работы администрацией. При этом ухудшение замечали в основном педагоги «без возраста», молодые педагоги и педагоги средних лет ухудшений положения практически не заметили. Хотя улучшения в жизни коллектива были подмечены данной категорией педагогов активно.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

3.1 Оценка эффективности кадровой политики

Кадровая политика выполняется через кадровую работу, заключающуюся в принятии кадровых решений и принятии кадровых мероприятий. Исходя из этого о ее полезности можно судить, по результативности кадровых мероприятий, выполненных в рамках выработанной кадровой политики.

Расчет результата от мероприятий по эксплуатации с кадрами связан с решением нескольких задач:

- формы проявления результата;
- выбор критерия эффективности;
- способы расчета эффекта.

Эффективность выполнения мероприятий по управлению сотрудниками многогранна и представляет собой связь нескольких эффектов:

- **экономический.** Позволяет оценить, как мероприятия кадровой политики влияют на конечные финансовые и экономические эффекты деятельности предприятия;
- **функциональный.** Позволяет оценить результат самой системы управления сотрудниками;
- **социальный.** Состоит из роста удовлетворенности персонала разными монетами трудовой деятельности, улучшении климата в коллективе, изменении ценностной структуры и т.п.

Данные виды эффектов взаимно влияют друг на друга. Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. В области управления персоналом экономическая эффективность означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного использования ограниченных средств.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников.

Эффект от управления может найти свое выражение в следующих формах:

- увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества или сорта (прямые количественные составляющие);
- удовлетворенность трудом и, как следствие, уменьшение ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- относительная экономия средств из-за сокращения сроков обучения, благодаря подбору профессионально подготовленных работников и т.п.

Следует отметить, что в литературе нет единой методики к выбору критерия эффективности работы с кадрами. Нет методики, позволяющей комплексно оценить эффект от большинства направлений работы с кадрами. Ориентация предприятия на использование того либо иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой кадровой политики, ее форм и методов.

Трудности расчета общего эффекта связаны с тем, что формы проявления эффекта порой крайне трудно привести к общему знаменателю.

Социальную и экономическую эффективность можно рассчитать по эффективности произведенных затрат. При этом можно выделить основные подходы:

- 1) В результате реализации выбранной кадровой политики возможность достижения определенного результата деятельности с помощью специально обученного и мотивированного коллектива
- 2) Достижение определенных целей с наименьшими затратами средств.
- 3) Выбор наиболее результативных способов управления, обеспечивающих лучший результат самого процесса управления.

Рассмотрим каждый подход отдельно:

- 1) Достижение конечного результата.

Чаще всего используется показатель производительности труда – Пт.

$$\text{Пт}=\text{Оп}/\text{Т}, \quad (1)$$

где Оп – объем продукции (работ, услуг), произведенный в течение определенного календарного периода, (в текущих ценах), руб.

Т- затраты труда (чел./ч., чел./дн.) или среднесписочная численность работников.

Вместе с тем, этот показатель не точный и меняется под влиянием многих обстоятельств. Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, объем этих затрат (З) и стоимость единицы труда (Ст, где Ст= З/Т) на различных предприятиях достаточно отличается. Если на предприятии ведется подсчет таких затрат, то можно рассчитать показатель, определяющий объем продукции на 1 рубль затрат на рабочую силу (Ф). Он определяется по формуле:

$$\text{Ф}=\text{Оп}/\text{З} \text{ либо } \text{Ф}=\text{Пт}/\text{Ст}, \quad (2)$$

2) Достижение определенных целей при минимуме затрат. Причиной эффекта в данном случае является экономия средств на достижение поставленных целей . Следует помнить, главная задача проводимой кадровой политики – достижение такого состояния кадрового резерва, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу. Следовательно, минимизация затрат, как критерий эффективности, должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Разные стороны трудового резерва одним коэффициентом выразить невозможно, поэтому используется система показателей:

- численность и структура персонала по профессиям,

специальностям, квалификационным признакам;

- качественная скомплектованность кадрового состава – показатель, просчитанный по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, работников требованиям занимаемых должностей. Обзор этого показателя помогает дать оценку правильности расстановки кадров, а так же результативность использования возможностей кадрового потенциала;

- количественная укомплектованность кадрового состава – показатель, который оценивается путем сравнения фактической численности работников с требуемой величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием. Считают как в целом по организации, так и по уровням и по функциям. Сравнение дает возможность, установить обеспеченность работниками всех стадий управления, и ликвидирование дефицита кадров за счет передвижения собственных кадров путем создания резерва на выдвижение, переподготовки подходящих специалистов. Показатель, рассмотренный в динамике, позволяет, с одной стороны, определить конкурентоспособность организации на рынке труда, с другой – отражает степень активности кадровой политики, в частности, эффективность процедур набора персонала; - состояние здоровья и т.д.

3) Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы. Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность оргструктуры управления персоналом во многом зависит от ее динамичности и способности генерировать и реализовывать кадровую политику.

Нельзя забывать и о социальном эффекте. Но главная трудность здесь заключается в том, что мы еще не научились количественно оценивать социальные явления, носящие как положительный характер, так и отрицательный.

Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки. При расчете общего показателя на его величину оказывает влияние не только эффект от управления персоналом, но и технико-технологические и организационные

факторы, и возможно так же затраты прошлых периодов. Более предпочтительно суммирование частных показателей, т.к. это позволяет выявить как положительные, как и отрицательные результаты кадровой работы по конкретным направлениям и сделать вполне конкретные выводы. Результаты по данным методам не совпадут, поскольку различна методология расчетов и взаимного погашения положительных и отрицательных результатов.

3.2 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации

Кадровое планирование – процесс по найму, сохранению, развитию персонала, напрямую влияющий на плодотворность деятельности организации.

Главное место в кадровом менеджменте занимает также личное планирование сотрудником организации лично своего развития. От каждого человека ждут не просто выполнения должностных обязанностей, но и проявления творческих способностей, способность к саморазвитию.

Кадровое планирование состоит из:

- прогнозирования растущих потребностей организации в персонале;
- изучения рынка труда и программы мероприятий по его «освоению»;
- оценка системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

При кадровом планировании, организация стремится получить и удержать людей в нужном количестве, оптимального использовать потенциал персонала, прогнозировать проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Кадровое планирование — главная составляющая часть всей системы планирования в организации. Если его исследовать отдельно, оно будет малоэффективно, так как на решение кадровых вопросов оказывают существенное влияние другие планы организации. Вместе с этим кадровое

планирование носит перспективный характер. Оно должно быть тесно связано и с оперативной кадровой работой, благодаря которой обеспечивается реализация прогнозов предприятия.

На основании проведенного в Главе 2 анализа кадровой политики организации, можно сделать выводы о том, что педагогический коллектив МБОУ Гимназии №1 г.Туапсе работоспособен, имеет большой практический опыт, высокую квалификацию. Администрация МБОУ Гимназии №1 поддерживает и развивает высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников организации через систему постоянного обучения и повышения квалификации. Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративное обучение (обучение на рабочем месте, наставничество, семинары и тренинги).

Большинство педагогов правильно выбрали свою профессию. В целом педагогические работники удовлетворены содержанием и условиями своей работы. В МБОУ Гимназии №1 очень активно оказывается поддержка молодым специалистам, помогающая им адаптироваться в коллективе, создаются необходимые условия для мотивации и возможности для профессионального роста.

Для совершенствования кадровой политики МБОУ Гимназии №1 следует рассмотреть и провести следующие мероприятия:

1. Многоуровневая оценка кадров. Важно стремиться повысить целенаправленность управления кадрами, ввести современные методы контроля за эффективностью и качеством труда. Это требуется для того, чтобы превратить ее из отвлекающей от работы процедуры, направленной главным образом на устранения неэффективных работников, в продуктивное средство выполнения социально-экономической стратегии предприятия. Нужно обратить внимание, что результаты оценки должны использоваться для быстрой поправки выбранной стратегии. Для совершенствования аттестационных процессов требуется создать аттестационный прогноз, который будет обеспечивать получение информации о потребности внесения изменений в

организацию и хороший исход системы аттестации вовремя; Для этого в систему аттестации включены такие пункты, как стратегическое планирование, анализ эффективности организации, социологическое исследование коллективов, и т.д. Исходя из этого, принципом многоуровневости системы аттестации должна быть оценка соответствия работника требованиям к рабочему месту, соответствия состояния и результатов деятельности организации требованиям, слаженной работы системы аттестации с другими подсистемами управления, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики организации. Новая система аттестации также должна слаженно работать с модернизацией других управленческих подсистем предприятия.

2. Формирование кадрового резерва. Чтобы достичь успеха нужно: достаточно хорошая подготовка будущих руководителей, а также заранее приметить кандидатов, способных к работе на высокой должности. Кадровый резерв нужен для того, чтобы срок адаптации работника был короче, легко формировалась лояльность к организации, это помогло бы стать гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества. А так же для постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура.

3. Материальное стимулирование. Одним из критериев правильной мотивации является мотивация, которая на прямую зависит от экономических результатов. В гимназии необходимо заключать контракты с работниками, состоящими в резерве. Документально прописываются условия развития и планирования карьеры, а также уточняется ответственность сторон. В контракте указываются условия успешности стажировки, результатом которой может стать участие учеников в краевых и зональных олимпиадах, повышенный балл по результатам ЕГЭ и т.д. резервиста и ожидаемое повышение в должности / окладе. Контракт должен быть понятным и согласованным.

4. Нематериальное стимулирование. Организация всегда может привлечь сотрудников не только материально но и мотивировать их. Для

руководителя гимназии стоит одна из задач, побуждение подчиненных к плодотворной работе. Все же руководителю будет сложно поднимать вперед команду, не осознавая собственных целей и не чувствуя внутреннего вдохновения. В психологии изложенное выше называется «удовлетворенность жизнью», на сколько человек доволен собой и какой у него уровень самооценки, ощущение спокойствия и внутреннего контроля, наличием или отсутствием депрессии. Так же рассматривается, на сколько удовлетворен педагог своим настоящим положением и перспективами. Дружелюбный подход и моральная поддержка, искренние интересы к личности педагога влияют на развитие лояльности сотрудников к организации. Когда директор гимназии выбирает сохранять дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным и проявлять заботу к ценным специалистам. Директор гимназии может проводить неофициальные беседы, проявлять интерес и прислушиваться к мнению ценного сотрудника по тем или иным вопросам, создать доверительную и уважительную атмосферу, которая бывает более важна, чем материальное стимулирование. Забота должна обосновываться на четких действиями начальства. Очень хорошо стимулирует персонал, если привлечь коллектив к участию в конкурсах и семинарах. Директор должен поставить свой персонал в известность и о данных мероприятиях должны быть осведомлены все сотрудники. Тогда сотрудник знает, что его личные достижения важны для организации. Наилучшего эффекта проще добиться, создав в организации «семейную» атмосферу.

5. Планирование карьеры работников. Достичь положительный результат в профессии, человеку помогают плоды эффективности его профессиональных усилий в работе. Карьера - успешное увеличение развития в различных областях деятельности. Каждый человек индивидуален, поэтому у каждого накладываются свои ценности, интересы, в работе и личной жизни, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Совмещая интересы отдельного работника и организации, служит планированием личной карьеры, а также проектированием и планированием

должностной схемы. Поставленные в приоритеты схемы, позволят сформировать основные цели, достигая которые, создаются новые условия для развития кадровой возможности педагогов МБОУ Гимназии №1 и улучшения проводимой администрацией кадровой политики.

Заключение

В современных условиях, предоставление высокого качества кадрового ресурса - одна из решающих причин эффективности и конкурентоспособности организации.

Кадровая политика есть в любой организации. Она является одной из частей всей управленческой и производственной политики. К производственной политике имеет отношение потому, что в ее рамках выносятся решения организации в сфере человеческого труда. Характер принимаемых в организации решений в главной степени зависит от профессиональной пригодности сотрудников. Задачей же кадровой политики представляет собой работа с персоналом, соответствующая сути развития организации. Кадровая политика - часть стратегически ориентированной политики организации.

Кадровое планирование действует как в интересах организации, так и в интересах ее сотрудников. Для организации большое значение имеет наличие в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таких сотрудников, которые требуются для достижения целей организации. С точки зрения персонала, кадровая политика должна не только создавать подходящие условия труда, дающие удовлетворение от работы, гарантию карьерного продвижения, но и требуемую степень уверенности в завтрашнем дне.

При формировании кадровой политики за основу берут анализ структуры персонала, продуктивность использования рабочего времени, прогнозы развития и занятости.

Кадровая политика организации - система теоретических взглядов, идей, требований, целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на весь персонал. Ее цель - создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

На основании проведенного исследования кадровой политики МБОУ Гимназии №1 можно сделать следующие **выводы**:

- 1) педагогический коллектив работоспособен, с большим практическим опытом и высокой квалификацией
- 2) обучение и повышение квалификации проводится регулярно и связано с аттестацией кадров
- 3) созданная в организации система научно - методического обеспечения не достигает желаемого уровня
- 4) Недостатком кадровой политики является, то что для большинства педагогов наиболее важный стимул - заработная плата, а не личные достижения и успехи учеников.

Для совершенствования кадровой политики МБОУ Гимназии №1 следует рассмотреть и провести следующие **мероприятия**:

- 1) **Многоуровневая аттестация кадров** позволит дать оценку соответствия работника требованиям к рабочему месту, соответствия состояния и результатов деятельности организации требованиям, слаженной работы системы аттестации с другими подсистемами управления, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики организации.
- 2) **Формирование кадрового резерва** позволит сократить срок адаптации работника, сформировать лояльность к организации, и как следствие стать гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества
- 3) **Материальное стимулирование** должно напрямую зависеть от результатов участия учеников в краевых и зональных олимпиадах, повышенный балл по результатам ЕГЭ и т.д.
- 4) **Нематериальное стимулирование**
- 5) **Планирование карьеры работников** позволит увязать цели организации и отдельного сотрудника, планировать карьеру

конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций, обеспечить открытость процесса управления карьерой, изучать карьерный потенциал сотрудников и определять пути служебного роста, а также потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Список используемой литературы

1. Адезис И. Идеальный руководитель; почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адезис // Директор школы. – 2013. - №4. – С. 44-45
2. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели // Социс. - 2013. - № 2.- С.23-24
3. Васильева О. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. - 2010. - № 4. – С.12-14
4. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России // Наука и промышленность России. - 2010. -№ 6. –С.32-33
5. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом.- 2010. - №.7. – С. 65-66
6. Дятлов В.А., Пихало В.Т. Этика и этикет деловых отношений. – М.: Академия, 2009. – 345с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 247с.
8. Жук Н.Н. Завтрашний день, каким он будет?/ Н.Н. Жук // Директор школы. – 2014.- №5. – С. 98-99
9. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики // [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.aup.ru/books/m15](http://www.aup.ru/books/m15) (дата обращения: 04.04.2016)
- 10.Ижбулатова О. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом. - 2010. - № 8. – С. 58-59
- 11.Кибанов А.Я. Захаров Д.К. Организация управления персоналом в организации. - М.: ГАУ, 2011. – 467с.
- 12.Красницкий В. Формирование кадрового потенциала России // Народонаселение. - 2012.- № 9. – С.23
- 13.Мартынов В.П. Болонский процесс и корпоративная кадровая политика // Проблемы Э и У нефтегазового комплекса. - 2010.- № 6. – С. 45

- 14.Миляева Л. Кадровая политика (методический инструментарий) // Высшее образование в России. - 2010.- № 2. – С. 87
- 15.Нещадин А. Экономический рост и кадровый потенциал России // Вопросы экономики. - 2014. - № 7. –С.69
- 16.Овчинников Н. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом. - 2012.- № 12. – С. 123-125
- 17.Осипов К. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом.- 2010.- № 2. – 101-102
- 18.Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва // Деньги и кредит. - 2011. - № 5. – С. 54-55
- 19.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2013. – 567с.
- 20.Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики// Человек и труд. – 2011. - №7. - С.58
- 21.Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты // Управление персоналом. - 2010.- № 8. – С.77
- 22.Фишбейн Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и контингента подчиненных / Д.Е. Фишбейн //Директор школы. – 2010. - №5. – С. 14-15
- 23.Фролов В.П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия // Промышленная политика в РФ. - 2012. - №.4. – 54-56
- 24.Цуканов В.Х. Региональные аспекты современной кадровой политики // Промышленная политика в РФ. - 2014. - № 6. – С. 19-20
- 25.Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс. - 2014.- №9. – С. 22-

**Исследование удовлетворенности
педагогических работников
жизнедеятельностью в образовательной организации**

(на основе методики к.п.н. А.А.Андреева и Е.Н.Степанова)

Уважаемые коллеги!

Вам предлагается оценить степень своего согласия с содержанием предложенных утверждений. Для этого необходимо обвести напротив каждого выражения одну цифру, которая означает ответ, соответствующий Вашей точке зрения.

Цифры означают следующие ответы:

5 – совершенно согласен; 4 – согласен; 3 – трудно сказать; 2 – не согласен; 1 – совершенно не согласен.

1	Я удовлетворен своей нагрузкой	5	4	3	2	1
2	Меня устраивает расписание занятий (режим дня)	5	4	3	2	1
3	Мое рабочее время благодаря собственным усилиям и действиям администрации тратится рационально	5	4	3	2	1
4	Меня устраивает работа методического объединения и мое участие в ней	5	4	3	2	1
5	У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творческие способности	5	4	3	2	1
6	Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать	5	4	3	2	1
7	Мои достижения и успехи замечаются администрацией и коллегами	5	4	3	2	1
8	Мне нравится, что в учреждении идет научно-методический поиск	5	4	3	2	1
9	Я ощущаю в работе поддержку своих коллег	5	4	3	2	1
10	У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения	5	4	3	2	1
11	Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы	5	4	3	2	1
12	Я ощущаю доброжелательное отношение ко мне со стороны администрации	5	4	3	2	1
13	Я комфортно чувствую себя в среде обучающихся	5	4	3	2	1
14	Я удовлетворен(а) отношением обучающихся ко мне и моему предмету	5	4	3	2	1
15	В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями обучающихся	5	4	3	2	1
16	Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования	5	4	3	2	1
17	Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем	5	4	3	2	1
18	Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в учреждении	5	4	3	2	1
19	На мой взгляд, созданная в организации система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства	5	4	3	2	1
20	Мне нравится, как организованы в организации культурно-массовые мероприятия, совместный отдых для коллектива	5	4	3	2	1

Карточка удовлетворенности работой

(модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом)

Оцените, насколько Вы удовлетворены	Баллы	Отметьте «+» те аспекты, которые для Вас особенно важны	Отметьте «+» те аспекты работы, состояние которых улучшилось за последний год	Отметьте «+» те аспекты работы, состояние которых ухудшилось за последний год
1. Организацией труда				
2. Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)				
3. Условиями труда				
4. Заработной платой				
5. Распределением премий				
6. Отношениями в коллективе в целом				
7. Отношениями с администрацией				
8. Отношениями с коллегами				
9. Возможностью влиять на дела коллектива				
10. Отношением администрации к нуждам работников				
11. Перспективами роста				
12. Объективностью оценки вашей работы администрацией				
13. Помощью родителей в работе				

Дата заполнения _____ Возраст _____

Стаж работы _____

Баллы:

- 5 – вполне удовлетворены;
- 4 – в целом удовлетворены;
- 3 – в среднем удовлетворены;
- 2 – пожалуй, не удовлетворены;

- 1 – совсем не удовлетворены.