

**Исследование организационных аспектов функционирования
организации на примере ГБОУ СОШ «№ 922»**

**заместитель директора по УВР ГБОУ СОШ № 922
Родина Людмила Николаевна**

**Москва
2016**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Общая характеристика организации ГБОУ СОШ «№ 922»

I. Аналитическая часть

1.1 PESTE анализ

1.2 Оценка микроокружения фирмы

1.3 Выявление факторов внутренней среды организации

1.3.1 Миссия и дерево целей организации

1.3.2 Организационная структура управления

1.3.3 Стиль управления

1.3.4 Мотивация персонала

1.4 SWOT-анализ

1.5 Определение стратегии развития организации

1.6 Диагноз проблемы

II. Проектная часть

2.1 Разработка альтернатив решения

2.2 Определение критериев выбора оптимальной альтернативы

2.3 Принятие решения

2.4 Реализация решения

Заключение

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Управление, в широком понимании этого термина, — непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов. Каждый специалист в области управления обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, уметь четко определять цели своей деятельности, определять стратегию и тактику, необходимые для их достижения, принимать управленческие решения и нести персональную ответственность за них.

Функции руководителя значительно усложнились. Теперь он не только обязан думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать перспективные, стратегические вопросы. Жизнь ставит перед руководителем такие проблемные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска новых, конкурентоспособных товаров, не формальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиск новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины.

Появилась и успешно развивается новая тенденция в практике управления — оказалось, что успешная работа предприятия, получение им высоких прибылей и высокая конкурентоспособность во многом зависят от культуры организации. Все крупные и процветающие фирмы мира имеют свою особенную, глубоко продуманную культуру организации, т. е. целый комплекс правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются. Все это дало основание утверждать, что наступает время «культурной революции в управлении».

Общая характеристика организации ГБОУ СОШ «№ 922»

Полное наименование образовательного учреждения: Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы средняя общеобразовательная школа №922

Директор: Филипов Виктор Владимирович

Тип образовательного учреждения (организации): Общеобразовательное учреждение

Вид образовательного учреждения (организации): Средняя общеобразовательная школа

Учредитель: Департамент образования города Москвы

Адрес главного здания: Москва ул. Молостовых д. 6А

Телефон (факс): (495) 300-44-81, (495) 307-99-10, (495) 300-74-01

Адрес электронной почты: sch922@yandex.ru

ГБОУ средняя общеобразовательная школа №922 с гимназическими классами расположена в районе Ивановское Восточного округа г. Москвы недалеко от Московской кольцевой дороги в «спальном» районе, не имеющем промышленных предприятий. Ивановское в советское время, вплоть до 60-х годов XX века, оставалось подмосковным колхозным селом, сохранявшим свою традиционную сельскохозяйственную специфику. К 1960 году село Ивановское вошло в черту Москвы и с этого времени разворачивается жилищное и культурно-бытовое строительство. Застройка осуществлялась кварталами с развитой инфраструктурой: учреждениями торговли, здравоохранения, школами и детскими садами, культурно-бытовыми учреждениями.

ГБОУ средняя общеобразовательная школа №922 функционирует с 1973 года. Учредителем является Московский Департамент образования. Деятельность школы регламентируется следующими нормативными документами:

· Уставом школы, принятым на общем собрании (протокол № 4 от 10.10.2000г.), зарегистрированным 6 июня 2001 года № 002046869

- Лицензией Серия А № 004847, регистрационный номер 017954.
- Свидетельство о аттестации государственной аккредитации АА 151002, регистрационный номер 005923 от 20.05. 2005г.

Классификация организации:

1. По степени формализованности: *формальная* (официально зарегистрирована и осуществляет свою деятельность строго в соответствии с формально закрепленными правилами.)
2. По форме собственности: *государственная* (создана для осуществления государством своих функций)
3. По отношению получения прибыли: *некоммерческая* (организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли)
4. По характеру существования: *реальная*
5. По степени социальной значимости: *социально-значимая*
6. По территориальному характеру деятельности: *местная*
7. По степени открытости: *открытая*
8. По характеру инновационной деятельности: *активная*
9. По организационно-правовым формам: *некоммерческая*
10. По основанию объединения для совместной деятельности: *традиционная* (формируется на основе многолетнего опыта)

Это государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы средняя общеобразовательная школа №922 (далее по тексту «Учреждение») является государственным бюджетным общеобразовательным учреждением города Москвы.

Учреждение является некоммерческой организацией и не ставит извлечение прибыли основной целью своей деятельности. Собственником имущества Учреждения является город Москва.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовом органе города Москвы, печать со своим наименованием и с изображением Государственного герба Российской Федерации,

бланки, штампы. Учреждение от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с федеральными законами.

При реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования и дополнительных общеобразовательных программ, Учреждение руководствуется в своей деятельности Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении и Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного образования детей.

Учреждение проходит лицензирование и государственную аккредитацию в порядке, установленном федеральным законодательством.

В Учреждении не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций. Не допускается принуждение обучающихся, воспитанников к вступлению в эти организации, а также принудительное привлечение их к деятельности этих организаций и участие в агитационных кампаниях и политических акциях.

Учреждение обязано соблюдать принципы государственной политики в области образования.

Часть 1. Аналитическая часть

1.1. PESTE – анализ

Проведем PESTE - анализ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы школы.

Таблица 1. PESTE – анализ

Факторы влияния	Влияние на образовательный процесс школы
Политические (политико-правовые)	<p>Политика модернизации в области образования, которая, с одной стороны, позволяет школе выработать собственную линию развития и при определенных усилиях ее отстаивать, с другой – диктует некоторые преобразования как обязательные (профильное обучение, ЕГЭ, ГИА.)</p> <p>Переход ЕГЭ из эксперимента в общероссийскую практику требует от школы планомерной системной подготовки, в противном случае может отрицательно сказаться на показателях качества образования в ОУ, поставить под сомнение его статус как учреждения, обеспечивающего достаточный уровень общего образования.</p> <p>Изменения в законодательстве. Новый закон об образовании:</p>

	<p>1. Закреплено право на дистанционное, электронное, сетевое и семейное обучение.</p> <p>2. Школьники имеют право выбирать учебные предметы на старшей ступени.</p> <p>Введение ФГОС. Четко обозначен государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе. При этом большие материальные затраты по подготовке помещений и оборудованию.</p> <p>-Поддержка профессиональных конкурсов («Учитель года») с присуждением премий.</p> <p>-Выделение средств для приобретения учебной литературы (Федеральный закон).</p>
Экономические	<p>Переход на нормативное подушевое финансирование ОУ.</p> <p>Введение гимназического и профильного обучения позволят увеличить численность учащихся, что приведет к стабильной деятельности школы и не понизит финансирование школы.</p> <p>Положительное влияние: школа может самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику. Укрепление МТБ школы.</p> <p>Отрицательное влияние: Учитывая среднюю наполняемость классов, общее количество обучающихся, количество педагогов и технических работников</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение штатного расписания; – сокращение до минимума, вплоть до ликвидации высоко результативной системы дополнительного образования; – ликвидацию деления на группы мальчики - девочки; – вынужденное сокращение кадров.
Социальные	<p>Органы управления в образовании потребует от школы расширения открытости, усиления работы с неблагополучными семьями, с социально-опасными семьями. Важнейшие критерии выбора школы на настоящий момент: высококвалифицированные педагоги, доброжелательное и уважительное отношение к ученику, стабильные и прочные знания, умения и навыки учащихся, что позволяет им быть конкурентоспособными абитуриентами в престижных вузах страны.</p> <p>Можно предположить, что результативность ЕГЭ и ГИА станет одним из ведущих факторов, определяющих выбор школы родителями.</p> <p>Средняя наполняемость классов (26 чел.), общее количество обучающихся (800 чел.), дальнейший рост количества учащихся (в среднем на 25-30 чел.), стабильное количество педагогов школы (67 чел.) поддержит созданные в школе годами благоприятные условия для реализации индивидуального и дифференцированного подхода к</p>

	<p>учащимся.</p> <p>Ориентация социума на профессиональное образование. Выбор программ обучения в начальной школе, гимназические классы в средней школе и профильное обучение с старшей школе позволяют увеличить набор учащихся в школу (ежегодно 3-4 класса в параллели).</p>
Технологические	<p>Внедрение информационных и Интернет-технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров, которые технически и психологически всегда были бы готовы к новым условиям.</p> <p>Введение ЕГЭ может привести к резкому снижению роли тех технологий и методик, которые не направлены на тренировку работы с тестами, и приоритету формирования ключевых компетенций</p> <p>Значительное увеличение роли информационных технологий в жизни общества потребует соблюдения требований СанПина при работе с компьютерами.</p>
Экологические	<p>То, что может привести к эпидемии учеников школы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Несоблюдение элементарных физиологических и гигиенических требований к организации учебного процесса 2) большая численность учащихся в школе, редкие проветривания

	помещения 3) по СанПину проект здания должен вмещать 500 учащихся, а обучается 800 4)школа расположена вблизи кольцевой дороги
--	--

Анализ политических, экономических, социальных, технологических и экологических факторов, оказывающих влияние на изменения в образовательной системе школы, позволяет определить наиболее общий подход к ее стратегическому планированию.

Развитие образовательной системы школы, с одной стороны, должно больше ориентироваться на государственный заказ и государственную политику в области образования (ориентация на всеобщее среднее образование, профильное обучение, ЕГЭ, ГИА, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий и др.). С другой – в новых условиях школа должна еще более четко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат:

- привлекательность для социальных заказчиков;
- стабильность и успешность функционирования и развития ОУ в изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

1.2. Оценка микроокружения организации

Современное образовательное пространство невозможно без совместной деятельности школы и других организаций.

В школе принята и действует программа развития образовательных сетей, ведется активное взаимодействие с учреждениями дошкольного, дополнительного, профессионального и высшего образования.

Материальная составляющая инфраструктуры направлена на изменение качества условий. Школьное пространство должно быть функционально и эстетически грамотно оформлено, должно обеспечивать физическую и психологическую безопасность, не должно содержать рисков для здоровья.

В школе существует доступ в Интернет по технологии ADSL. Подключение осуществлено в 2006 году. С января 2011 скорость увеличена до 1024 Кбит/сек. 94 компьютера подключено к Интернет.

Школа обладает современной материально-технической базой, позволяющей решать актуальные задачи образования:

- учебные кабинеты, оснащенные новой мебелью и техническими средствами,
- актовый зал с современной теле-музыкальной аппаратурой для проведения всех школьных, многих городских мероприятий и для работы с социумом.

Спортивный зал, спортивная площадка – все это позволяет проводить уроки физической культуры, спортивные праздники и соревнования на хорошем уровне.

Поставки продуктов, оборудования в школу осуществляются согласно госзаказу.

Деловая среда организации отображена в Таблице 1.

Таблица 1. Деловая среда организации

Элементы деловой среды	Проявление влияния	Сила	Ресурсная зависимость от элементов	Влияние ГБОУ СОШ №922 на элементы	Сила	Баланс сил
Потребители 1. Физические лица	1) От количества потребителей (учащихся) зависит финансирование 2) ГБОУ СОШ №922. Требования, предъявляемые	1	1) Финансовая: уменьшение учащихся снизит заработную плату сотрудников 2) Техническая база	1) Организация оказывает образовательные услуги; 2) формирует в лице учеников будущих активных членов общества.	1	В пользу потребителей

	учениками и их родителями к уровню предоставления образовательных услуг.		школы 3)профессионализм учителей			
Поставщики 1.«ОфисМаг» 2. ООО "ОС-Трейд" 3. ООО "ВИТО-1" 4. ООО «АРГО-С»	Обеспечивают организацию: 1)канцелярскими товарами 2)хозяйственными товарами 3)питанием 4)спортивным инвентарем .	3	Сырьевая, технологическая, материальная	-- Поставщиков ГБОУ СОШ №922 ежегодно меняет. --Долгосрочный договор с полным перечнем прав и обязанностей обеих сторон заключен только с ООО "ВИТО-1", поставщик питания.	2	В пользу ГБОУ СОШ №922
Конкуренты 1.Гимназия №1504 2.Лицей №1502 3.Центр Образования №1476	Предоставляют потребителям особые условия обучения по ряду предметов. 1)В гимназии №1504 углубленное изучение иностранных языков 2)В лицее №1502 физико-математический профиль 3)В ЦО №1476 разнообразие дополнительных кружков	2	1)Информационная 2)(кадровый состав лучше, техническая база лучше)	ГБОУ СОШ №922 также может переманивать потребителей других школ, лицеев, гимназий и т.д. Школа обогащена IT-оборудованием, открыла профильные классы, различные кружки для развития способностей учащихся и др.	2	Ничья
Инфраструктура	1)существует дистанционное	3	Энергетическая,	Заключает со всеми	3	В пользу

<p>1.Интернет (информационный порталы)</p> <p>2.Охрана и безопасность</p> <p>3.Медицинское обслуживание</p> <p>4.Социально-психологическая служба</p>	<p>обучение детей с ограниченными возможностями; 2)Обеспечивает безопасность учреждения;</p> <p>3) Появились специальные дорожки для инвалидов;</p> <p>4) Стоматологический кабинет</p> <p>5)также на территории школы расположены две спортивные площадки.</p>		<p>материальная, финансовая, информационная</p>	<p>организациями договоры. Все организации, оказывающие материальные услуги соответствуют базовым требованиям.</p>		<p>ГБОУ СОШ №922</p>
<p>Государственные и муниципальные организации</p> <p>1. Правительство РФ, Федеральное Собрание РФ, Президент РФ</p> <p>2.Департамент образования</p> <p>3. ВОУ образования</p> <p>4. ГМЦ</p> <p>5. МЦКО</p> <p>6. МИОО</p>	<p>Все элементы осуществляют контроль, методическую помощь, а так же регулируют школьный процесс, обеспечивают всем необходимым. А также помощь в повышении профессиональной квалификации учителей.</p>	<p>1</p>	<p>Информационная, финансовая, кадровая, материально-техническая</p>	<p>Существует организационное мнение, т.е. обсуждение важных вопросов (проблем) для системы образования.</p>	<p>3</p>	<p>В пользу органов власти</p>

Сила влияния: 1 – сильное, 2– умеренное, 3– незначительное, 4– не оказывает влияния.

Оценка среды по параметрам сложность, динамичность и неопределенность деловой среды

Составляющие деловой среды	Количество элементов в группе	Насколько разнообразны элементы в группе	Сложность среды	Частота изменений	Степень неопределенности
Потребители	Множество физических лиц	Почти однородны	Сложная, т.к. много элементов	Очень редко	Умеренно-низкая
Поставщики	Более 5	Неоднородны	Простая, т.к. поставщиков не много, а сотрудничество с ними уже долгое	Очень редко, т.к. сотрудничество с поставщиками уже долгое и надежное	Низкая
Конкуренты	Множество	Разнообразные, т.к. предоставляют одни и те же услуги, но в	Сложная, т.к. множество разнообразных элементов	нечасто	Умеренно-низкая

		разнообразных вариантах			
Инфраструктура	Множество	Очень разнообразны	Сложная, т.к. много разнообразных элементов	Часто, т.к. инфраструктура быстро меняется в зависимости от развития организации, от научных внедрений	Умеренно-высокая
Государственные и муниципальные органы	Правительство РФ, законы	Однородны, т.к. контролирует государство	Простая, т.к. мало влияющих элементов	Редко, т.к. компания государственная, следовательно государство создает для нее стабильную среду существования	Умеренно-низкая

Вывод: на организацию ГБОУ СОШ №922 влияет множество различных факторов, которые очень разнообразны между собой, значит среда организации является сложная. Изменение факторов происходит в большинстве случаев не часто, следовательно среда является скорее статичной. Из всего этого следует, что среда по степени неопределенности является умеренно-низкой.

1.3. Выявление факторов внутренней среды организации

1.3.1. Миссия и цель организации

Миссия ГБОУ СОШ №922: создание условий для воспитания и образования, способных обеспечить конкурентоспособность выпускников на рынке труда и успешную их социализацию в непрерывно меняющемся мире.

Целями деятельности, для которых создано Учреждение, являются:

- формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни;
- создание условий для реализации гражданами Российской Федерации гарантированного государством права на получение общедоступного и бесплатного общего образования всех ступеней, если образование данного уровня гражданин получает впервые;

Для достижения целей деятельности, Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- реализация основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;
- реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования;

- реализация программ профессиональной подготовки;
- реализация дополнительных общеобразовательных программ (научно-технической, спортивно-технической, культурологической, физкультурно-спортивной, туристско-краеведческой, эколого-биологической, военно-патриотической, социально-педагогической, социально-экономической, естественнонаучной, художественно-эстетической направленности и др.);
- осуществление обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, обеспечение охраны здоровья и создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможности удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования;
- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий.
- разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов;
- разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей);
- разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления годовых календарных учебных графиков;
- создание в Учреждении необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников Учреждения;
- определение списка учебников в соответствии с утвержденными федеральными перечнями учебников, рекомендованных или допущенных к использованию в образовательном процессе в имеющих государственную аккредитацию и реализующих образовательные программы общего образования образовательных учреждениях, а также учебных пособий, допущенных к использованию в образовательном процессе в таких образовательных учреждениях;

- выявляет обучающихся, находящихся в социально-опасном положении, а также не посещающих или систематически пропускающих по неуважительным причинам занятия, принимает меры по их воспитанию, получению ими образования в рамках реализуемых образовательных программ;
- выявляет семьи, находящиеся в социально-опасном положении, и оказывает им содействие в обучении и воспитании детей;
- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемые в пределах собственных финансовых средств;
- предоставление Учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самооценки деятельности Учреждения (самообследования);
- обеспечение функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования в образовательном учреждении;
- обеспечение создания и ведения официального сайта образовательного учреждения в сети Интернет;
- организация пребывания обучающихся в группах продленного дня;
- медицинская деятельность для реализации целей и задач Учреждения;
- организация питания обучающихся.

1.3.2. Организационная структура управления

Организационная структура — совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач (Генри Минцберг, «Структура в кулаке»). По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы— графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Существует два подхода к ОСУ: механистический (бюрократический, иерархический) и органический (адаптивный). По многим признакам организационная структура организации ГБОУ СОШ №922 относится к **механистической ОСУ**, так как школа существует как механизм в стабильной среде и имеет точные цели и задачи. А также в работе существует узкая специализация, задачи поддаются структурированию, работа измерима, оплата труда мотивирует и признается существующая власть.

- ✓ Работа происходит по правилам
- ✓ Четкие права и ответственность каждого работника
- ✓ Ясность в уровнях иерархии
- ✓ Объективная система вознаграждений
- ✓ Объективные критерии отбора кадров
- ✓ Отношения формальные и носят официальный характер

И действительно, в школе выполняются все эти пункты, так как организация предоставляет услуги образования населению, следовательно, в работе персонала должна быть четкость и отлаженность. Каждый работник знает свои права и свою ответственность, всякие отношения внутри организации носят строго официальный характер.

ОСУ школы №922 относится скорее к смешанной, потому что сложно определить, какой-то определенный вид ОСУ. Я считаю, что тут сочетается линейно-функциональный и функциональный вид ОСУ.

К достоинствам структуры школы относятся:

- ✓ Глубокая подготовка управленческих решений
- ✓ Стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- ✓ Единство и четкость распорядительства;
- ✓ Личная ответственность каждого сотрудника за результаты деятельности;

Все обязанности и полномочия четко распределены, что обеспечивает все необходимые условия для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

К недостаткам этого относятся:

- ✓ Нежелание руководителя брать на себя ответственность за принимаемые решения
- ✓ Разногласия между линейными и функциональными службами
- ✓ Недостаточная оперативность принятия решений

Кроме того, большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями приводит к тому, что основное время руководителя уходит на решение оперативных задач, а перспективным вопросам не уделяется достаточного внимания.

Функциональные обязанности каждого члена администрации четко определены, что помогает им проявлять самостоятельность при принятии управленческих решений, повышает ответственность за свою деятельность.

Есть все основания утверждать, что в школе сложилась управленческая команда с довольно высоким уровнем профессионализма, владеющая вариативными технологиями управленческой деятельности, довольно эффективно сотрудничающая с учащимися, родителями, работниками школы и общественностью, которые привлекаются к управлению школой в рамках различных структур, обеспечивающих

режим функционирования и развития школы.

Организационная структура органов управления Учреждением на рис.1:

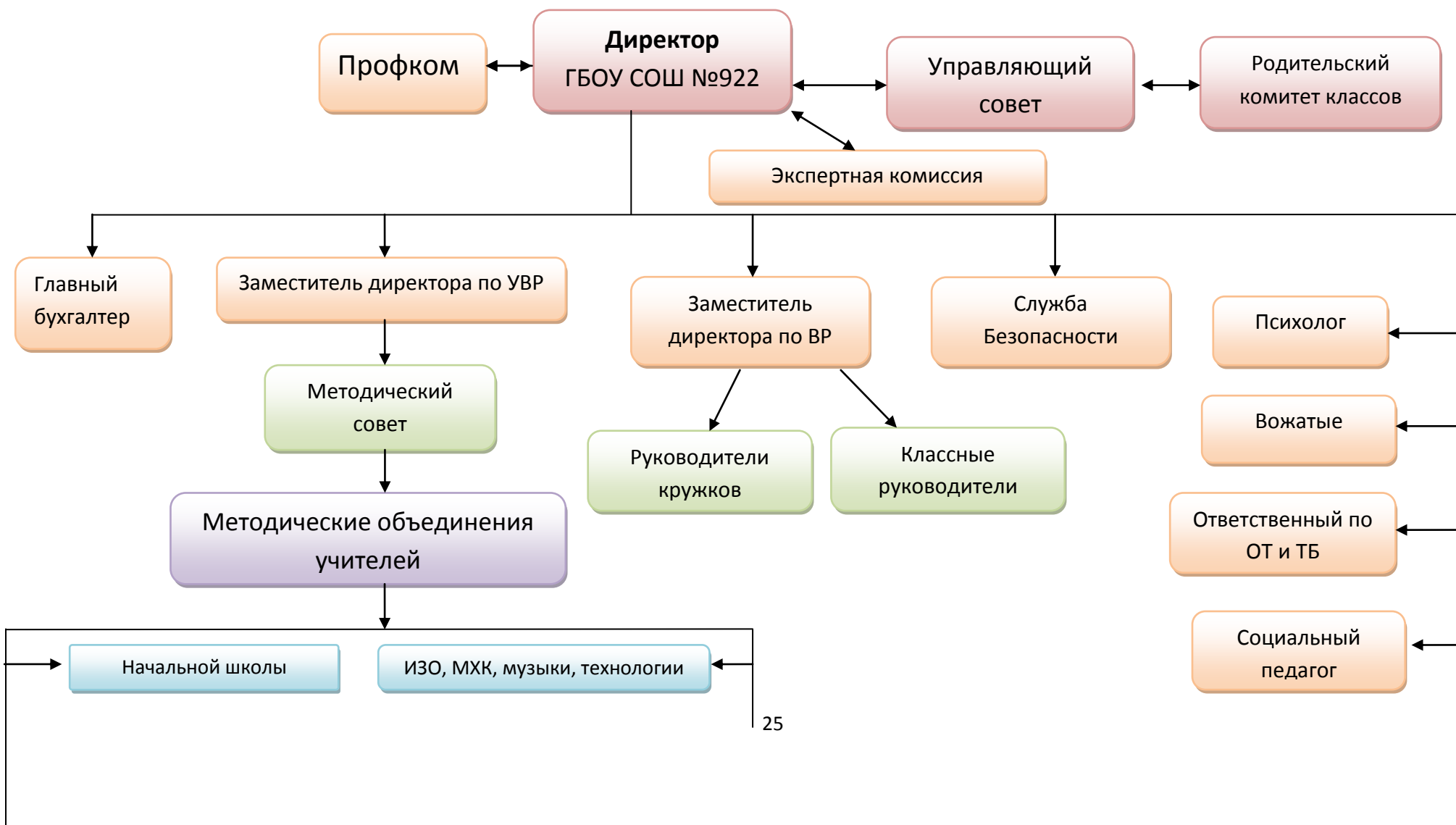




Рис.1. Организационная структура управления ГБОУ СОШ №922

1.3.3 Стиль управления

Стиль управления — совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, используемых в процессе управленческой деятельности. Стили управления, определяемые личностью руководителя: авторитарный, либеральный, демократический.

ГБОУ СОШ «№ 922» имеет **демократический (прогрессивный)** стиль управления.

При этом стиле управления сотрудники организации работают с удовольствием, идут по карьерной лестнице вверх. Он предполагает сплоченность сотрудников, а также различные формы их совместной деятельности. Также он применяется при условии заинтересованности, достаточной мотивированности сотрудников, их инициативности и ответственности. Кроме того, руководители, являются и управляющими (в тех случаях, когда выполняются приказы органов управления ГБОУ СОШ) и наставниками (в тех случаях, когда сотрудникам дана свобода выбора деятельности при реализации определенных целей и задач).

1.3.4. Мотивация персонала

Основными количественными характеристиками трудовых ресурсов предприятия являются численность и структура работников ГБОУ СОШ №922 по категориям. Анализ данных показателей приведен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ численности и структуры работников по категориям в динамике

Категории работников	Численность на 2014-2015 уч. год.		Численность на 2015-2016 уч.год.		Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Административно-управленческий персонал	3	5,1	4	6,7	1	1,6	133,3	131,1
Основной персонал	34	57,6	35	58,3	1	0,7	102,9	101,2
Учебно-вспомогательный персонал	7	11,9	6	10,0	-1	-1,9	85,7	84,3
Обслуживающий персонал	3	5,1	3	5,0	0	-0,1	100,0	98,3
Работники ФХО	12	20,3	12	20,0	0	-0,3	100,0	98,3
Итого	59	100,0	60	100,0	1	0,0	101,7	0,0

За анализируемый период численность работников ГБОУ «ШКОЛА №922» увеличилась на 1 человека (или на 1,7%). Численность руководителей увеличилась на 1 человека за счет принятия на работу заместителя директора по

ИОП, что говорит об изменении в структуре управления предприятием. Численность основного персонала увеличилась за счет принятия на работу одного учителя информатики, по учебно-вспомогательному персоналу численность уменьшилась на 1 учителя-логопеда. Обслуживающий персонал и персонал хозяйственного подразделения не изменился.

Возрастной состав ГБОУ «ШКОЛА №922» является важной характеристикой трудовых ресурсов, так как он показывает тенденции смены поколений и перспектив закрепления персонала. Анализ возрастного состава персонала представлен в таблице 3:

Таблица 3

Анализ состава персонала по возрасту

Возрастная группа	Численность работников				Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	Численность на 2014-2015 уч. год.		Численность на 2015-2016 уч. год.		чел.	доля, %	чел.	доля, %
	чел.	доля, %	чел.	доля, %				
до 20 лет	2	3,4	2	3,3	0	-0,1%	100,0	98,3
от 20 до 30 лет	20	33,9	19	31,7	-1	-2,2%	95,0	93,4
от 30 до 40 лет	11	18,6	12	20,0	1	1,4%	109,1	107,3
от 40 до 50 лет	14	23,7	15	25,0	1	1,3%	107,1	105,4
от 50 до 60 лет	12	20,3	12	20,0	0	-0,3%	100,0	98,3
Итого	59	100,0	60	100,0	1	0,0%	101,7	0,0

За анализируемый период по возрастному признаку произошло уменьшение численности возрастной группы от 20 до 30 лет, численность остальных групп или увеличилась на 1 человека, или осталась неизменна. Наибольший удельный вес приходится на работников в возрасте от 20 до 30 лет (до 33,9%). Данные изменения показывают, что на предприятии произошли относительно небольшие изменения в возрастной структуре, и в ГБОУ «ШКОЛА №922» преобладают главным образом молодые трудовые ресурсы.

Анализ качественных показателей трудовых ресурсов позволяет сделать вывод о том, что образовательный и квалификационный потенциал предприятия используется не максимально полно. Необходимо проводить мероприятия по повышению квалификации работников, их дополнительному обучению, создавать условия для получения необходимого образования работникам, которые такового не имеют. Необходимо совершенствовать и организацию труда, своевременно выплачивать заработную плату и решать производственные противоречия и вводить инновации в производственный процесс для обеспечения эффективной работы ГБОУ «ШКОЛА №922».

1.4. SWOT-анализ

Таблица 4. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Условия развития у обучающихся интеллектуальных и творческих способностей, высокого уровня информационной культуры	
Положительная динамика показателей успешности обучения обучающихся за	Наблюдается снижение уровня познавательных способностей у учащихся в

последние 5 лет (качество обучения выросло с 38,7% до 51,5%; количество отличников – с 4,3% до 8,85%)	подростковом возрасте (снижение качества знаний в параллели 8-9 классов в среднем на 10-15%)
Результативное использование технологий развития проектного, проблемного обучения и др., способствующих интеллектуальному развитию школьников	Учителя подготавливая учеников к тестированию ЕГЭ и ГИА, теряют другие методики обучения
Сложившаяся система работы с одаренными детьми	Приоритет у большей части учащихся отметки, а не знания
Высокая теоретическая и технологическая подготовка педагогов школы (36% педагогов имеют высшую, 40% педагогов имеют первую квалификационную категорию)	Отсутствие системной работы по развитию интеллектуальных способностей учащихся с низкими стартовыми возможностями.
Результативная система дополнительного образования (54 призера и победителя в конкурсах, проектах, олимпиадах окружного, городского и всероссийского уровня)	Педагогический коллектив школы «стареет». Средний возраст педагогов 50 лет. Консерватизм педагогов с большим стажем работы.
Положительный опыт участия педагогов и ОУ в конкурсах профессионального мастерства	
Школа обогащена IT-оборудованием, существует дистанционное обучение	
2. Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы	
В школе действуют определенные традиции самоуправления (Управляющий совет, родительские комитеты).	Имеется опыт вовлечения родителей в воспитательно-образовательный процесс, но он недостаточен.
Сложились внутришкольные традиции (встреча с выпускниками, праздник «Вами гордится школа» и др.)	

Работа совета по профилактике	
3. Условия формирования и реализации здорового образа жизни учащихся	
Реализация рабочих программ, вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся (3 часа физической культуры в 1-11 классах, часы двигательной активности в ГПД)	Недостаточно высокий уровень мотивации школьников к занятиям физической культуры.
Введение физкультминуток в течение учебного процесса	Большая нагрузка учителей не позволяет развивать физическое воспитание деятельности кружков
Динамические паузы в расписании занятий 1 класса, договор о посещении бассейна «Касатка»	
Ежегодно школа проводит День Здоровья	
Возможности	Угрозы
1. Условия развития у обучающихся интеллектуальных и творческих способностей, высокого уровня информационной культуры	
Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение компьютерной и языковой грамотности учащихся (95%).	
Система олимпиад, конкурсов, конференций различной направленности для всех категорий учащихся.	
Развитая муниципальная система дополнительного педагогического образования	
2. Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы	

Около 25% родителей учащихся желают оказывать влияние на воспитательно-образовательный процесс школы (т.е. организовывать праздники, принимать участия в проектах вместе со своими детьми)	
Возможность участия родителей в Интернет-собраниях городского и российского уровней.	
3. Условия формирования и реализации здорового образа жизни учащихся	
Развитая муниципальная система спортивнооздоровительных мероприятий	Неблагополучная экологическая ситуация в городе
Сохранение в расписании дополнительного образования школы секции муниципальной детско-юношеской спортивной школы.	Неблагополучная ситуация в социуме относительно вредных привычек
Организация летнего отдыха детей	
4. Условия формирования личности, способной к профессиональному и личностному самоопределению учащихся и выпускников	
Востребованность разно-профильного обучения у реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг школы	Возможны недостаточно высокие результаты выпускников школы по отдельным предметам
Наличие квалифицированных педагогов в школе для эффективной подготовки к ГИА и ЕГЭ.	

Таким образом, PEST-анализ и SWOT- анализ деятельности школы показывают, что дальнейшее развитие учебного заведения связано с повышением качества образования, успешным освоением всеми учащимися образовательных программ, формированием навыков исследовательской деятельности учащихся, подготовкой их к дальнейшему обучению и осознанному профессиональному выбору, с эффективным использованием современных образовательных технологий в сочетании с лучшими традициями отечественного образования.

1.5.Определение стратегии развития организации.

Стратегия – это всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Работа школы направлена на реализацию стратегии развития воспитания подрастающих поколений, определенной в Конституции Российской Федерации, Законе Российской Федерации «Об образовании», Федеральной программе развития образования, Национальной доктрине образования в Российской Федерации, Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа».

Целью является создание на уровне школы оптимальных социально-педагогических условий для развития личности в процессе образования на основе ее индивидуальных особенностей, обеспечивая высокий уровень образованности, социализации, сохранения здоровья, интеллектуального, духовного и физического развития.

Стратегические направления развития школы:

1. Возможность уже в школе раскрыть свои способности, сориентироваться в высокотехнологичном конкурентном мире, этой задаче должны соответствовать обновленные образовательные стандарты.
2. Разветвленная система поиска и поддержки талантливых детей, их сопровождение в течение всего периода становления личности.
3. Система стимулов для лучших педагогов, постоянного повышения их квалификации, пополнение новым поколением учителей.

4. Развитие инновационной деятельности. Создание модели разноуровневого обучения.
5. Приоритет здорового образа жизни. Формирование философии «Здоровая школа в здоровье каждого»: от желаемого к необходимому.

В настоящий момент в школе сложились объективные предпосылки для реализации модернизационных изменений. Педагогический коллектив, родительская общественность нуждаются в точном определении основных стратегических направлений развития.

При правильном использовании ресурсов развития школы, следовании приоритетным направлениям предлагаемой стратегии возможен переход школы в качественно иное состояние. Это потребует интенсификации методической работы, существенной модернизации нормативно-правовой базы, изменения организационно-управленческой модели образовательного процесса.

Стратегией развития школы должна быть поэтапная эволюционная модернизация, т.е. реализация тех новообразований, которые соответствуют современным требованиям

Факторы успеха

- ✓ больше усилий по удержанию существующих учащихся
- ✓ привлечение большего числа высококвалифицированных специалистов
- ✓ здоровье сберегающее пространство школы
- ✓ способность быстрого осуществления технологических нововведений
- ✓ отлаженное партнерство с хорошими поставщиками

Согласно концепции базовой стратегии **Майкла Портера**, стратегия ГБОУ СОШ №922 фокусируется на дифференциации. Рассмотрим стратегию подробно.

В основе дифференциации продукт организации, в данном случае образовательные услуги, может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах

потребителей, оперирую каким-нибудь уникальным свойством продукта. Но не стоит увлекаться, при дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильном управлении может оказаться, что организация идет ко дну.

Так же велика вероятность того, что продукт организации будут копировать конкуренты. Таким вот образом может пропасть все дифференцирующее преимущество. Наконец, стоит отметить, что компания, придерживающаяся стратегии дифференциации, должна внимательно следить за издержками.

Стратегия организации является одним из ключевых факторов ее развития. Ясное представление о целях деятельности и путях их достижения – неременное условие для существования долгосрочного и успешного бизнеса. Среди стратегических направлений, которые компания реализует в процессе своей деятельности, ведущее место отводится **эталонным стратегиям развития**. Именно они, как наиболее полные, давно и широко применяемые в практике, способны указать, какие действия совершать и в каком направлении нужно двигаться компании для того чтобы успешно реализовывать свои планы.

Стратегия концентрированного роста предполагает усиление позиций на рынке, при котором организация с данными услугами на данном рынке пытается завоевать лучшие позиции. Для этого требуется больше маркетинговых усилий, для привлечения новых потребителей (учеников). Амбиции компании могут дойти до так называемой «горизонтальной интеграции», при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами.

1.6. Диагноз проблемы

Проведем перечень и количественную оценку проблем в деятельности ГБОУ «ШКОЛА №922» возможностями, перекрываемых данной проблемой (таблица 6). Существенность для предприятия каждой проблемы определяется величиной оценки и соответственно проблемы ранжируются по степени значимости.

Таблица 6

Количественная оценка проблем предприятия

Проблема	Оценка
Высокая текучесть кадров	46
Сохранение высококвалифицированных кадров	25
Повышение заработной платы	20
Закупка дополнительного оборудования и программного обеспечения	19
Внедрения новых технологий и методов работы	16

Так, по данным таблицы можно увидеть, что в настоящий момент самым приоритетным является проведение мероприятий по привлечению новых педагогических кадров. Также актуально сохранить имеющийся квалифицированный персонал, а так же повысить им заработную плату.

Таким образом, по итогам проведенного анализа, было сформировано дерево проблем на ГБОУ «ШКОЛА №922», которое схематично изображено на рисунке 2:

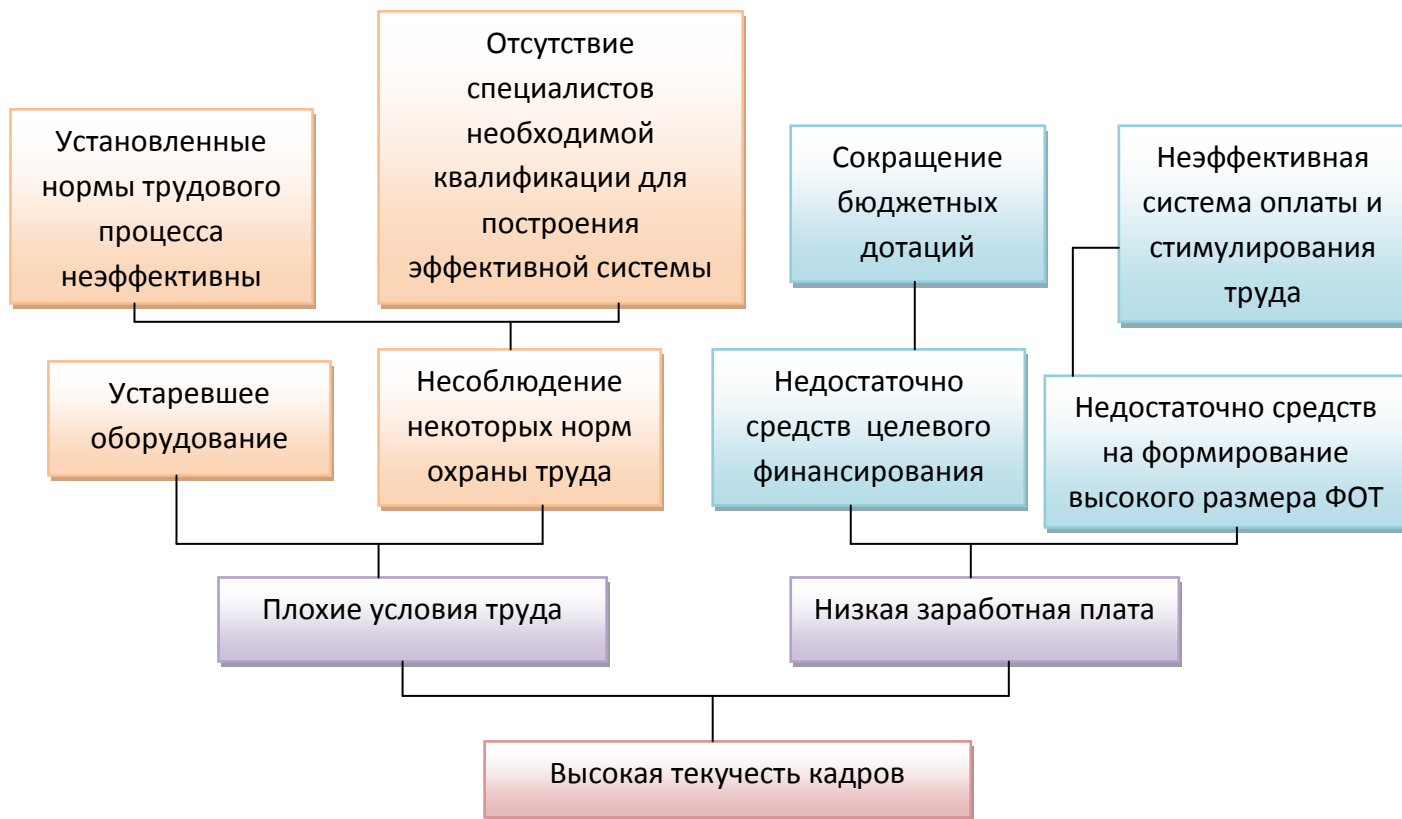


Рис. 2. Дерево проблем ГБОУ «ШКОЛА №922»

Таким образом, главной проблемной областью является высокая текучесть кадров. При этом, данная ситуация представляет собой сложную проблемную область, включающую в себя множество «подпроблем», и, поэтому, здесь необходимо принимать сложные управленческие решения.

На первом этапе были исследованы причины текучести кадров, путем проведения устного опроса увольняющихся работников о причинах их увольнения. Эти причины были классифицированы следующим образом и представлены в Таблице 7 в порядке убывания значимости.

Таблица 7

Причины увольнения сотрудников за 1 полугодие 2015 года

Причины увольнения	Число работников, уволившихся по этой причине	Удельный вес причины (%)
Низкая заработная плата	54	42,19
Тяжелые условия труда	27	21,09
Отсутствие карьерного роста	25	19,53
Работа не по специальности	14	10,94
Плохая транспортная развязка	5	3,91
Прочие	3	2,34
Итого	128	100

Формулировка проблемы. На предприятии существует проблема, которая состоит в необходимости привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Часть 2. Проектная часть.

2.1. Разработка альтернатив решения (несколько вариантов)

Для анализа альтернативных ситуаций использовался «Метод контрольных вопросов». На административном совещании была обозначена проблема, связанная с высокой текучестью кадров. Был разработан и предложен список контрольных вопросов:

- 1) Кто должен реализовывать организацию мероприятий по привлечению высококвалифицированных специалистов?
- 2) Что должно послужить причиной выбора именно ГБОУ «ШКОЛА №922» как постоянного места работы для работника?
- 3) Где нужно проводить мероприятия по привлечению потенциальных работников?
- 4) Как должны быть реализованы мероприятия по привлечению и удержанию высококвалифицированных работников?
- 5) Когда должны проводиться мероприятия по привлечению абитуриентов?

Далее каждый, присутствующий на совещании последовательно рассмотрел каждый вопрос из списка, пытаясь использовать заложенную в нем информацию для решения проблемы. Были зафиксированы все возникающие идеи и дополнительную информацию, которую необходимо привлечь к процессу поиска.

На основании ответов выявлены различные альтернативные ситуации, возможные при решении проблем.

Ситуация 1. Процент текучести кадров снизится, в том случае, если будут созданы все условия, удовлетворяющие работников – приемлемый уровень заработной платы и хорошие условия труда, а так же будут разработаны мероприятия по управлению карьерой и организации полного социального пакета.

Ситуация 2. Если будут использоваться уже имеющиеся мероприятия кадровой политики, а так же сохранены все условия, удовлетворяющие рабочих, то число рабочих останется прежним.

Ситуация 3. Если решение проблемы останется без внимания, то уровень текучести кадров может только вырасти.

2.2. Определение критериев выбора оптимальной альтернативы

Ограничивающие факторы решения данной проблемы можно разделить на внутренние и внешние ограничения, а так же определить их тип (к первому виду ограничений относятся: экономические, трудовые, временные, финансовые; ко второму – нормативные, конкуренты).

Внутренние ограничения:

- а) недостаток финансовых ресурсов;
- б) снижения финансирования из бюджетных средств области;
- с) административный аппарат ГБОУ «ШКОЛА №922» не располагает большим количеством времени на реализацию мероприятий, в связи с постоянным оформлением большого пакета документов.

Внешние ограничения:

- а) более выгодные условия труда в колледжах;
- б) более высокий уровень оплаты труда в частном образовательном бизнесе.

Формирование целей. Снижение уровня текучести кадров до 5% в 2012 году. При этом средняя заработная плата должна составлять не менее 15000 руб. в мес.

Формирование решений. При формировании решения будут рассмотрены наилучший и наихудший варианты принимаемых решений, а так же сформулированы альтернативные варианты решений, расположенные между крайними вариантами.

К организационным можно отнести, такие решения как:

а) разработка новой программы оплаты и стимулирования труда (решение № 1) – решение усовершенствование. Наилучший вариант данного решения – после реализация данной программы, текучесть кадров достигнет планируемого уровня. Наихудший вариант – данное решение будет не реализовано. Альтернативные решения между крайними результатами могут стать: при реализации проекта, текучесть кадров останется прежней; проект будет реализован не на должном уровне и он даст обратный эффект – оттолкнет потенциальных работников.

б) Разработка программы управления карьерой рабочих (решение № 2). Наилучшие, альтернативные и наихудшие вариант данного решения аналогичны предыдущему.

К экономическим можно отнести, такие решения как:

а) Повышение размера фонда заработной платы учителей и сотрудников на 10% (решение № 3) – решение усовершенствование.

б) Гибкие ставки заработной платы в зависимости от квалификации (решение № 4) – оригинальное решение. Наилучший вариант – работники будут довольны оплатой труда и текучесть снизится. Наихудший вариант событий – цена труда для всех рабочих будет почти одинаковой.

К технологическим решениям можно отнести внедрение новой техники и технологий (решение № 5). Наилучший вариант – качество труда повысится и снизится текучесть кадров. Наихудший вариант событий – это никак не повлияет на текучесть кадров.

Далее необходимо проверить соответствие решений ко всем ограничениям (таблица 8).

Ограничения по принятию решений

№, п/п	Характеристика решения	Ограничения по принятию решения
1	Разработка новой программы оплаты и стимулирования труда	Недостаточное финансирование
2	Разработка программы управления карьерой рабочих	Большие временные затраты на проведение исследований для разработки программы
3	Повышение размера фонда заработной платы рабочих на 10%	Недостаточное финансирование
4	Гибкие ставки заработной платы в зависимости от квалификации	-
5	Внедрение новой техники и технологий	Недостаточное финансирование

Для выбора эффективных решений в ГБОУ «ШКОЛА №922» необходимо применить формализованную процедуру выбора директором.

2.3. Принятие решения

Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, типовым положением об общеобразовательном учреждении и Уставом Учреждения.

К компетенции ГБОУ «ШКОЛА №922» относятся:

- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемыми в пределах собственных финансовых средств;

- привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной Уставом Учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств;

- предоставление Учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самооценки деятельности Учреждения (самообследования);

- подбор, прием на работу и расстановка кадров, ответственность за уровень их квалификации;

- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий. Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.

ГБОУ «ШКОЛА №922» вправе использовать дистанционные образовательные технологии при всех формах получения образования в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования;

- разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов;

- разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей);
- разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления годовых календарных учебных графиков;
- установление структуры управления деятельностью Учреждения, штатного расписания, распределение должностных обязанностей;
- установление заработной платы работников Учреждения, в том числе надбавок и доплат к должностным окладам, порядка и размеров их премирования;
- разработка и принятие устава коллективом Учреждения для внесения его на утверждение;
- разработка и принятие правил внутреннего распорядка Учреждения, иных локальных актов;
- самостоятельное формирование контингента обучающихся в пределах оговоренной лицензией квоты, если иное не предусмотрено типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, типовым положением об общеобразовательном учреждении и Законом РФ «Об образовании»;
- самостоятельное осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом Учреждения, лицензией и свидетельством с государственной аккредитации;
- осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Учреждения в соответствии со своим Уставом и требованиями Закона РФ «Об образовании»;
- создание в Учреждении необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников Учреждения;
- содействие деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений;
- координация в Учреждении деятельности общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений), не запрещенной законом;
- осуществление иной деятельности, не запрещенной законодательством Российской Федерации и предусмотренной Уставом Учреждения;

- определение списка учебников в соответствии с утвержденными федеральными перечнями учебников, рекомендованных или допущенных к использованию в образовательном процессе, а также учебных пособий, допущенных к использованию в образовательном процессе;

- обеспечение функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования в Учреждении;

- обеспечение создания и ведения официального сайта Учреждения в сети Интернет.

ГБОУ «ШКОЛА №922» несет в установленном законодательством Российской Федерации порядке ответственность за:

- невыполнение функций, отнесенных к его компетенции;

- реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса; качество образования своих выпускников;

- жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников Учреждения во время образовательного процесса;

- нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников Учреждения;

- иные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

2.4. Реализация решения

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к должностным окладам, окладам, ставкам заработной платы работников, если иное не установлено федеральным законодательством, нормативными и правовыми актам Московской области, осуществляются согласно ТК РФ.

Выплаты за работу, не входящую в круг прямых должностных обязанностей представлены в таблице 9.

Выплаты за работу, не входящую в круг прямых должностных обязанностей учителей

№ п/ п	Перечень работ	Размер выплат в процентах к должностному окладу или ставке заработной платы
1	2	3
1.	Учителям за классное руководство : 1-4-х классов 5-11-х классов	15 20
2.	Учителям 1-4-х классов за проверку письменных работ	10
3.	Учителям за проверку письменных работ, из расчета педагогической нагрузки, по: -русскому языку, литературе -математике -иностранному языку, физике, химии, биологии, истории, географии, информатике	15 15 10
4.	Педагогическим работникам в школах за заведование учебными кабинетами, спортзалом	10
5.	Педагогическим работникам за заведование учебно-опытными участками	5

6.	Педагогическим работникам школы за руководство методическими объединениями, школьными научно-методическими кафедрами	до 15
7.	Учителям и другим работникам за обслуживание вычислительной техники (за каждый работающий компьютер)	2
8.	Педагогическим работникам за заведование учебными мастерскими	10
9.	Педагогическим работникам за проведение внеклассной работы по физическому воспитанию в школе с количеством классов: от 20 до 29	до 50
10.	Педагогическим работникам за организацию общественно-полезного, производительного труда и профориентацию в школе, имеющей: 13-29 классов	20
11.	Работникам, ответственным за организацию питания в образовательных учреждениях	10
12.	Работникам, ответственным за сопровождение учащихся к школе и обратно (подвоз детей)	10

ГБОУ «ШКОЛА №922» устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:

выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;

выплаты за качество выполняемых работ;

премиальные выплаты по итогам работы;

иные поощрительные и единовременные выплаты, материальная помощь.

Директор ГБОУ «ШКОЛА №922» в пределах имеющихся средств может привлекать для проведения учебных занятий с обучающимися высококвалифицированных специалистов с применением условий и коэффициентов ставок почасовой оплаты труда согласно показателям, приведенным в таблице 10:

Таблица 10

Размер почасовой ставки заработной платы

№	КОНТИНГЕНТ ОБУЧАЮЩИХСЯ	Размер коэффициентов ставок почасовой оплаты труда		
		профессор, доктор наук	доцент, кандидат наук	лица, не имеющие ученой степени
1	2	3	4	5
1.	Обучающиеся общеобразовательного учреждения	0,04	0,04	0,03

Премиальные выплаты по итогам работы устанавливаются работникам ГБОУ «ШКОЛА №922» в виде премий по результатам выполнения их должностных обязанностей в пределах утвержденного фонда оплаты труда по штатному расписанию по:

- по итогам подготовки учреждения к новому учебному году;
- по итогам учебного года;
- за активное участие в разработках и реализации инновационных творческих проектов; в мероприятиях, направленных на улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности, по благоустройству школьных территорий;
- по результатам смотров, конкурсов, аттестации и т.д.;
- за победу работника в различных международных, всероссийских, краевых, районных и городских конкурсах, смотрах, соревнованиях и т.д. (по приказу МО или отдела образования);
- по итогам календарного года;
- за активное участие во всероссийских, краевых, районных и городских мероприятиях.

Иные поощрительные и единовременные выплаты устанавливаются работникам в виде единовременных премий к знаменательным датам.

В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых, им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

Заключение

Миссия ГБОУ «ШКОЛА №922» - в создании условий для воспитания и образования, способных обеспечить конкурентоспособность выпускников на рынке труда и успешную их социализацию в непрерывно меняющемся мире.

Миссия школы ориентирует всех участников образовательного процесса на построение воспитательного и образовательного пространства, саморазвитие и самообразование во всем многообразии их проявлений в современной социокультурной среде.

ГБОУ «ШКОЛА №922» осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями образовательных программ: начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и Уставом Учреждения на принципах единоначалия и коллегиальности.

Деятельность ГБОУ «ШКОЛА №922» финансируется в соответствии с законодательством.

Главной проблемной областью является высокая текучесть кадров. При этом, данная ситуация представляет собой сложную проблемную область, включающую в себя множество «подпроблем», и, поэтому, здесь необходимо принимать сложные управленческие решения.

Согласно условиям оплаты труда, определенным действующим трудовым законодательством и Положением об оплате труда работников ГБОУ «ШКОЛА №922», заработную плату работников следует определять исходя из: должностных окладов, окладов, ставок заработной платы; выплат компенсационного характера; выплат стимулирующего характера.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с последующими изменениями и дополнениями).
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 №230-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).
3. Лафта Дж. К. Теория организации: Учеб. пособие.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011.
4. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. "Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования". Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003.
5. Акимова Т.А. «Теория организации». Учеб. Пособие для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2009.
6. Беляев А.А., Короткое Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2008.
7. Ладанов М.К. Практический менеджмент. Пособие для руководителей. М.: Ника, 2004.
8. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2004.: ил.- (Серия "Учебник для вузов").
9. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник.- М.:Инфра-М, 2005.- 731с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2005.
11. Одинцова Г.С. Развитие систем управления. Киев: Наук Думка, 2008.
12. Подлесных В.И. «Теория организации» Уч. пособие. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресс», 2009.
13. Раисе М. "Оптимальная сложность управленческих структур"// Проблемы теории и практики управления. - 2010. - №5.