



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Совершенствование системы управления образовательным учреждением
на примере дошкольного образования

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-409/114-3-1 ЧЛ
Чермянинова Екатерина Варисовна

Научный руководитель:
д.п.н. проф.
_____ Гнатышина Елена Александровна

Проверка на объем заимствований:
_____% оригинального текста
Работа _____ к защите
«__» _____ 2018 г.
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»
_____ Рябчук П.Г.

Челябинск, 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы управления в системе дошкольного образования.....	8
1.1. Основные понятия системы управления в ДОУ: сущность, цели, функции.....	8
1.2. Методы управления в ДОУ.....	17
1.3. Особенности развития и совершенствования системы управления ДОУ в современных условиях.....	21
Выводы по первой главе.....	25
ГЛАВА АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МБДОУ ДЕТСКИЙ САД №10 «СНЕЖИНКА»	26
2.1. Организационная характеристика МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».....	26
2.2. Анализ кадрового состава МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».....	28
2.3. Анализ действующей системы управления в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».....	41
2.4. Мероприятия по совершенствованию системы управления и оценка их эффективности в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».....	53
Выводы по второй главе.....	69
Заключение.....	71
Глоссарий.....	75
Список используемой литературы.....	85
Приложения.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что один из решающих факторов в эффективности и конкурентоспособности дошкольной образовательной организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Целью системы управления персоналом является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы. Поэтому очень важным аспектом анализа управленческой системы становится представление о целостном организационно-управленческом функционировании и развитии организации.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любого учреждения, и считается основным критерием его экономического успеха. Сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, анализа содержания труда различных категорий персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Чтобы предприятие эффективно работало, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (её выполнение); организационная структура; управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Они ограничивают или увеличивают силу и слабость организации. Текущие изменения в окружающей обстановке часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, т.е. переменами в соглашениях, образовании, отношении сотрудников к своей работе. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы принимать меры в связи с этими изменениями, соответственно отвечать и реагировать на них.

Цели системы управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Результаты деятельности многих дошкольных организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами рентабельности организации. В связи с новыми требованиями ФГОС в системе образования, дошкольные организации остро нуждаются в профессиональном кадровом составе. Возникает необходимость совершенствовать настоящую систему управления персоналом, соответствующую современным требованиям. Достаточно изменить задачи, функции, структуру системы управления персоналом и эффективность организации повысится. Данные положения определили тему исследования: «Совершенствование системы управления персоналом образовательного учреждения МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Проблемой управления персоналом предприятия его эффективность на предприятии возникла одновременно с развитием самого понятия управления персоналом. Наиболее значимые специалисты в области теоретического

обеспечения управления персоналом являются следующие отечественные ученые: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, С. Лиз, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанов и др.

Цель исследования: поиск и реализация оптимальных способов совершенствования системы управления в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Объект исследования: процесс совершенствования системы управления в ДОУ.

Предмет исследования: способы и средства совершенствования системы управления.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Раскрыть теоретические основы системы управления организации на основе анализа научно-методической литературы по проблеме исследования;

2. Рассмотреть теоретические аспекты управления в ДОУ;

3. Охарактеризовать деятельность и провести анализ существующей системы управления в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», устранить выявленные проблемы.

5. Провести оценку эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления в ДОУ.

В соответствии с целью и объектом нашего исследования можно выдвинуть **гипотезу:** эффективность деятельности организации вырастит при использовании рекомендаций, разработанных для руководства в рамках совершенствования персонала предприятия.

Теоретико – методологической базой исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта управления персоналом предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области кадрового менеджмента.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от

реализации предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Теоретическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, управления персоналом, экономики, рекрутмента и других. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ и ее субъектов, инструкции, существующие на предприятиях обрабатывающей промышленности (по вопросам оценки профессионального уровня работника при приеме, документального оформления приема персонала), материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме выпускной квалификационной работы. Статистические данные для анализа представляют собой бухгалтерскую, финансово-экономическую отчетность предприятия – базы исследования, аналитические справки руководителя предприятия и отчеты о состоянии и движении кадров при приеме за 2014-2016 гг.

Методы исследования в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

База исследования – Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №10 «Снежинка». Адрес: 628285, г. Урай, Проезд Первооткрывателей, дом 1

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия элементов управления персоналом, краткая характеристика уже существующих кадровых технологий и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования управления персоналом и его влияние на управление организацией в целом.

Во второй главе проведено исследование организационной структуры управления предприятия МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». Проведен анализ кадрового состава дошкольного учреждения, проведен анализ стиля руководства организации, выявлены основные проблемы в управлении персоналом.

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические, нормативно - правовые и справочные пособия).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Основные понятия системы управления в ДОУ: сущность, цели, функции

В данной главе мы рассмотрим предпосылки выбранной темы исследования в разнообразных источниках научно-исследовательской литературы и разберем сущность понятий «управление» и «управление персоналом», «система управления персоналом», «кадровая политика организации» и т.д.. А также рассмотрим особенности управления персоналом, изучим состав подсистем системы управления персоналом и выделим основные её функции, определим основные направления работы с персоналом и методы оценки эффективности системы управления персоналом организации. Управление – сложный комплекс кооперативных воздействий людей на управляемую систему в целях обеспечения её развития в нужном, заранее определенном направлении, которое в свою очередь устанавливается в той же управляющей системе. Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность [1]. Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе.

Управление персоналом, по словам Н.К. Маусова [2], это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть

управленческой деятельности, не охватывая множество других его функций, которые будут рассмотрены далее.

«Управление персоналом , – как пишет И.Н. Герчикова, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [3].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как в прочем и другие, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

- 1) оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом
- 2) перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым , Д.К. Захаровым заключается в том, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [4].

«Экономика персонала (или управление персоналом), – по мнению немецких ученых Р. Марр и В. Вебер, – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» .

«Управление персоналом , – пишут Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения

организационных и личных целей» [5].

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

Необходимо подчеркнуть три момента, касающиеся особенностей управления персоналом.

1) Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено на практические действия, чем различного рода канцелярские процедуры и правила. Здесь используются правила и записи, но выделяются всё же действия. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных организацией задач: благодаря поддержке персонала и каждого отдельного работника , совершенствованию условий труда и их удовлетворению [6] .

2) Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность, и предлагаются услуги и программы, устремлённые к индивидуальным потребностям.

3) Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, в долгосрочных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

— они являются первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединённые общими целями, и составляют эту организацию.

— управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах

деятельности – в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере.

- главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации.

- системы имеют общие черты, свойственные коллективам людей – потребность в общении, возможность возникновения конфликтов.

- они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы [7].

СУП включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Состав подсистем системы управления персоналом:

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и

регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет

такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации [8].

Таким образом, главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем:

- разработки стратегии управления персоналом,
- прогнозирования и планирования кадров,
- построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения.

Функции системы управления персоналом.

В достаточно крупных организациях с широкими финансовыми

возможностями каждой подсистеме СУП соответствует отдельное структурное подразделение, выполняющее соответствующую функцию. Другими словами, в качестве основных функций СУП выделяют:

1. линейное руководство,
2. планирование и маркетинга персонала,
3. управление наймом и учетом персонала,
4. управление трудовыми отношениями,
5. обеспечение нормальных условий труда,
6. управление развитием персонала,
7. управление мотивацией и стимулированием труда персонала,
8. управление социальным развитием,
9. развитие организационной структуры управления.

Однако следует отметить, что в небольших организациях с ограниченными финансовыми возможностями функция управления развитием персонала может быть объединена с другими функциями СУП. Тогда отдельное структурное подразделение для ее выполнения в структуре СУП не выделяется.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика призвана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем [9].

Кадровая политика различается по следующим основаниям:

1. Осознанность и последовательность
2. Либерализм или жесткость

3. Дифференцированность

Осознанность и последовательность. Кадровая политика может осознаваться руководством и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций, может вестись хаотично, без четкого понимания, что и зачем делается; при этом следует понимать, что политика может и должна меняться с развитием организации, изменением ее положения на рынке и другими факторами.

Либерализм или жесткость. Либеральная, демократичная, социально ориентированная политика означает не отсутствие дисциплины, а приоритет личности над организацией. Жесткая кадровая политика предполагает, что главное – организация, ее интересы, устои и правила. Работник же обязан вписаться в них. Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие (в значительной мере – формальные) требования при отборе новых работников. С работников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

Дифференцированность. Кадровая политика организации может декларировать равноправие всех работников, а может, наоборот, быть избирательной по отношению к слоям и группам, рынкам труда. Целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована.

С точки зрения администрации, кадровая политика является составляющей всей производственной политики и менеджмента организации. Цель ее – создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики организации состоит в том, чтобы учитывать в повседневной работе интересы работников всех категорий и социальных групп коллектива [10].

Планы в области кадровой политики организации связаны, прежде всего, с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности ее деятельности посредством создания лучших условий работы, совершенствования отношений рабочих и руководства.

Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой политики:

- демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельных людей и их потребностей;
- справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Кадровая политика организации осуществляется стратегическими и оперативными системами управления [11]. Рассмотрим составляющие кадровой стратегии организации.

1. Планирование потребности в кадрах.

Организационный анализ существующих должностей, потребность в новых должностях, количественное и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников.

2. Обучение и повышение квалификации.

Повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы, ротация по должностям, стажировка.

3. Система регулирования.

Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка способностей работников, планирование преемственности (трудо-вые династии), планирование служебного роста.

4. Оплата труда.

Общая совокупность всех видов оплаты.

1.2. Методы управления персоналом в ДООУ

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения – осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);
- экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);
- социально-психологические, базирующиеся на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Кадровая политика – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка [12], это:

- организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий;
- подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников;
- формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора персонала;
- проведение маркетинга персонала;
- разработка программ занятости, социальных программ и т.д.

Особое место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя:

- определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала;

- поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;

- расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия;

- стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Система материального стимулирования включает заработную плату, денежные премии. Иногда в качестве инструмента материального стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Зарботная плата – вознаграждение работников за труд и его конечные результаты.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

- вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда, и результаты работы коллектива;

- предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

- государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии без

выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды стимулирующих выплат [13].

В современных условиях предприятие вправе выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработанных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равной этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно неперемное условие признания премиальной системы эффективной – ее связь с задачами,

поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы:

1. На не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности;

2. Изменяемые в определенных сферах приложения труда.

Первая группа доплат и надбавок, как правило, регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы:

1. Доплаты стимулирующего характера – они теперь регулируются чаще всего локальными актами;

2. Доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;

3. Доплаты компенсационного характера, которые сочетают локальное регулирование с законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением.

1.3. Особенности развития и совершенствования системы управления персоналом ДОУ в современных условиях

На современном этапе существует ряд проблем в развитии ДОУ, в частности, такие, как:

- совмещение инновационных программ с уже существующими в ДОУ;
- раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;
- несоответствие новых типов дошкольных образовательных учреждений ожиданиям, требованиям родителей;
- потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;
- потребность в новых педагогических кадрах;
- приспособление новшеств к новым условиям;
- проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;
- проблема воспроизводства инновационных программ и формирования условий, способствующих этому.

На основе анализа существующих концепций развития дошкольного образования к ведущим направлениям инноваций в дошкольном учреждении можно отнести утверждение гуманных отношений, развитие творческих возможностей, интеллектуальных сил детей; индивидуальное творческое развитие личности ребенка; развитие связи практиков и исследователей в области инноваций [14]. Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении – это обеспечение четко налаженной учебной и воспитательной деятельности детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри – садового инспектирования, коррекционной работы и педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство детского сада должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели. Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

- принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом если таковые имеются) (ст. 8 ТК) [15];

- своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, Устав детского сада, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;

- обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;

- обеспечивать занятость работников;

- создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной работы сотрудников;

- предоставлять всему персоналу работу, обусловленную трудовым договором;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;

- гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами и средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

- проводить взаимные консультации по социально – трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов , содержащих нормы трудового права.

Система управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников , четкой иерархии подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

- способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;
- информировать работников о возможных планах развития и перспективах организации;
- проводить профессиональную подготовку , переподготовку и повышение квалификации работников.
- проводить работу с трудовым коллективом , направленную на укрепление трудовой дисциплины , формирование чувства ответственности , развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни детского сада.

Исследовав теоретические аспекты системы управления персоналом в дошкольных образовательных учреждениях , можно сделать следующие выводы:

1) Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств , в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

2) Главное место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя:

- определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала ;

- поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;
- расчет финансовых затрат незапланированные кадровые мероприятия;
- стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

3) Для преодоления экономического кризиса, возникшего в последнее время , необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом.

4) Сегодня в стране необходима более активная политика управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях , которая способна обеспечить им конкурентоспособность и вывод на передовые рубежи социально –экономического развития на основе стимулирования, создания новых рабочих мест, оснащенных передовыми технологиями, расширение спектра услуг, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров.

Выводы по первой главе

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий. На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В конце 20 начале 21 в. в управленческой науке и практике утверждается положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацией экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

Управление персоналом рассматривается и теоретиками, и практиками, как единство науки и искусства. Несмотря на многообразие подходов к описанию индивидуальных стилей управленческой деятельности, можно выделить три основных: авторитарный, демократический и либеральный, которые, как правило, не существуют в «чистом» виде, они достаточно

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом. Рассмотрены как ряд общих особенностей, не зависящих от формы собственности и сферы деятельности организации, так и специфических для торговых малых предприятий.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБДОУ ДЕТСКИЙ САД №10
«СНЕЖИНКА»**

**2.1. Организационная характеристика МБДОУ Детский сад №10
«Снежинка»**

Исследуемая образовательная организация - Детский сад рассчитан для детей в возрасте от 1,5 до 7 лет.

функционируют 12 возрастных групп

Младшая группа (от 2 до 3 лет)

2 Младшая группа (от 3 до 4 лет)

Средняя группа (от 4 до 5 лет)

Старшая группа (от 5 до 6 лет)

Подготовительная группа (от 6 до 7 лет)

Разновозрастная группа (от 3 до 7 лет)

Количество детей в ДОУ на 1 сентября 2016 года - 270.

В детском саду работает 53 педагога, из них: Старший воспитатель, педагог-психолог, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, музыкальный руководитель.

Дошкольное учреждение работает по основной образовательной программе.

Учредителем МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» является Муниципальное образование Урайский городской округ в лице администрации Урайского городского округа.

Место нахождения учредителя: 628285, г. Урай, Проезд Первооткрывателей, дом 1.

Заведующий образовательной организацией – Холод Любовь Николаевна.

Управление детским садом осуществляется на принципах единоначалия и самоуправления. Управляющая система состоит из двух структур, деятельность

которых регламентируется Уставом ДООУ и соответствующими положениями. ДООУ имеет управляемую и управляющую системы.

Управляемая система состоит из взаимосвязанных между собой коллективов: педагогического-обслуживающего-медицинского-детского.

Организационная структура управления ДООУ представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями. Она представлена в виде 2 основных структур: административного и общественного управления.

Общественное управление: педагогический совет; родительский комитет; общее собрание трудового коллектива.

Административное управление:

1 уровень - Заведующий ДООУ;

2 - уровень -старший воспитатель и руководитель структурного подразделения;

3 уровень - Воспитатели, специалисты, обслуживающий персонал.

Материально – техническое обеспечение деятельности представлено музыкальным залом, спортивным залом, логопедическим кабинетом, методическим кабинетом, медицинским кабинетом, спортивной площадкой и велотреком.

2.2. Анализ кадрового состава МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

В последнее десятилетие в системе дошкольного образования произошли серьезные преобразования. Проблема реформирования и совершенствования содержания дошкольного образования достаточно актуальна. Особую значимость приобретают качество, доступность и эффективность дошкольного образования. Качество образования – понятие объемное, но одной из его составляющих являются кадры - и не только педагогические, которые обеспечивают это качество. Оно напрямую зависит от того, кто работает с детьми. Поэтому, управленческая деятельность руководителя ДОУ по формированию успешного, высокопрофессионального коллектива работников была актуальна всегда, но в последнее время – особенно. «Команда должна гордиться вами, как профессионалом, а вы ею, как командой профессионалов» - так в своей статье «Управленческая деятельность руководителя ДОУ по подбору персонала и формированию единой команды» рассуждает заведующий детским садом.

На примере МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» мы рассмотрим кадровый состав в образовательном учреждении [22]. Все работники, участвующие своим трудом в деятельности детского сада, составляют его штат – всего 53 человека:

2 мужчин и 51 женщина.

Администрация – это заведующий. Педагогический процесс в ДОУ обеспечивает педагогический персонал: старший воспитатель, учителя-логопеды, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, воспитатели. Следующая категория персонала – учебно-вспомогательная. В неё входят младшие воспитатели – верные помощники воспитателей (нянечки). Обслуживающий персонал – делопроизводитель, кладовщик, заведующий хозяйством, повара, подсобные рабочие, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, машинист по стирке и ремонту спецодежды, уборщик служебных помещений, сторожа, дворники. Основными

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

2. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

3. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание работников образовательной организации, педагогический совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

4. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5. В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации:

1) создаются советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы;

2) действуют профессиональные союзы работников образовательной организации (представительные органы работников).

Заведующий является единоличным исполнительным органом Учреждения, назначенный на должность Учредителем и прошедший соответствующую аттестацию [24]. Заведующий обеспечивает открытость

образовательного учреждения социальной среде, эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, надзорными органами, образовательными учреждениями по вопросам управленческой деятельности [25].

Управление педагогической деятельностью осуществляет педагогический совет Учреждения. Членами педагогического совета являются все педагогические работники Учреждения. Педагогический совет:

- осуществляет управление педагогической деятельностью;
- определяет направления образовательной деятельности Учреждения;
- принимает участие в разработке основной образовательной программы дошкольного образования для реализации ее в Учреждении.

- обсуждает и рекомендует к утверждению проект годового плана Учреждения;

- обсуждает вопросы содержания, форм и методов образовательного процесса;

- рассматривает вопросы организации дополнительных образовательных услуг;

- контролирует выполнение ранее принятых решений педагогического совета.

Заседания педагогического совета правомочны, если на них присутствует не менее половины состава. Решение педагогического совета считается принятым, если за него проголосовало 2/3 присутствующих. Решение, принятое в пределах полномочий педагогического совета и не противоречащее законодательству, является обязательным для всего коллектива. Председателем педагогического совета является Заведующий.

Трудовой коллектив составляют все работники Учреждения. Полномочия трудового коллектива Учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 списочного состава работников Учреждения.

Общее собрание трудового коллектива:

- рассматривает и принимает Устав Учреждения;
- рассматривает и принимает коллективный договор Учреждения;
- рассматривает и принимает Программу развития Учреждения;
- взаимодействует с другими органами самоуправления Учреждения по вопросам организации основной деятельности.

Решение общего собрания трудового коллектива считается правомочным, если на нём присутствует не менее 2/3 списочного состава работников Учреждения и если за решение проголосовало не менее 51% присутствующих. При равном количестве голосов решающим является голос председателя. Общее собрание трудового коллектива собирается по мере необходимости, но не реже двух раз в год.

Социальная защита педагогов осуществляется администрацией совместно с профсоюзным комитетом ДОУ: получают материальную помощь, по итогам работы выделяются денежные премии, ежемесячно на основании «Положения о стимулирующих выплатах» производятся надбавки к заработной плате.

С целью выполнения Инструкций об охране труда сотрудников проводятся следующие мероприятия: выделяется спецодежда, моющие средства, регулярно проводятся проверки состояния рабочих мест, приборов и оборудования; всем персоналом систематически прорабатываются должностные инструкции, инструкции по охране жизни и здоровья, технике безопасности труда, правила пожарной безопасности, внутреннего трудового распорядка, санитарные правила. Администрация и профсоюзный комитет ДОУ контролирует выполнение персоналом должностных инструкций.

В таблице 1 представлены данные о нормативной и фактической численности работников по категориям.

Таблица 1.

Обеспеченность детского сада трудовыми ресурсами

№	Категория	2014 г.	2015 г.	2016 г.
		Численность	Численность	Численность

п/п	работников	сотрудников, чел			сотрудников, чел			сотрудников, чел		
		По штату	По таблице	% обесп.	По штату	По таблице	% обесп.	По штату	По таблице	% обесп.
1	Административный персонал	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
2	Педагогический персонал:	28	24	85,7%	28,5	25	87,7%	28,5	26	91,2%
	Воспитатели	20,0	19		20,5	20		20,5	20	
	Пед.специалисты	8	5	95%	8	5	97,6%	8	6	97,6%
				62,5%			62,5%			75%
3	Учебно-вспомогательный	13,25	10	75%	13,25	11	83%	13,25	11	83%
4	Обслуживающий персонал	19,25	16	83%	19,5	15	77%	19,5	15	77%

	61,5	51	82,9	62,25	52	83,5	62,25	53	85
Итого:			%			%			%

Из таблицы 1. видно, что штат организации в течении трёх лет был укомплектован не полностью, так как:

– существуют вакансии педагогического персонала, а именно специалистов : музыкального руководителя, логопеда.

– прослеживается нехватка обслуживающего рабочего персонала;

Следовательно, в детском саду недостаточно эффективно реализуется управление персоналом в области обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами.

Качественный состав персонала детского сада рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам:

- возрастному;
- по уровню образования;
- по уровню квалификации;
- по стажу работы.

1. Возрастная структура сотрудников ДООУ представлена в таблице 2 – «Возрастной состав работников детского сада на 2016 год»

Таблица 2.

Возрастной состав работников детского сада на 2016 год

Персонал	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	свыше 50 лет
Административный персонал	1				1	
Педагогический персонал	26		2	5	11	8
Учебно-	11		1	1	1	8

вспомогательный						
Обслуживающий персонал	15		2	3		10
Всего	53		5	9	13	26
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	9,4%	17%	24,5%	49,1%

Проанализировав таблицу 2, можно сделать следующие выводы:

- руководитель - возраст от 40 до 50 лет;
- большая часть педагогического персонала - в возрасте от 40 до 50 лет;
- большая часть учебно-вспомогательного персонала (младшие воспитатели) - свыше 50 лет, в основном пенсионеры;
- обслуживающий (технический персонал) в основном - свыше 50 лет;
- 9,4% от всего числа сотрудников - молодёжь в возрасте до 30 лет;
- 73,6% от количества всех сотрудников детского сада - это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Полные сведения о педагогических работниках представлены в тарификационном списке, который руководитель подаёт в экономический отдел городской администрации г. Урай на 1 сентября – начало учебного года, отражающий сведения об учебно-вспомогательной категории персонала ДООУ – это младшие воспитатели, также о педагогическом персонале. В этом списке показано общее количество работников данных категорий, уровень их образования с наименованием законченного учебного заведения, общий педагогический стаж, наименование должности по штатному расписанию, количество занятых штатных единиц, оклад, соответствующий должности и количество вакансий на начало учебного года.

Возрастную структуру очень хорошо видно на диаграмме, рисунке 2.

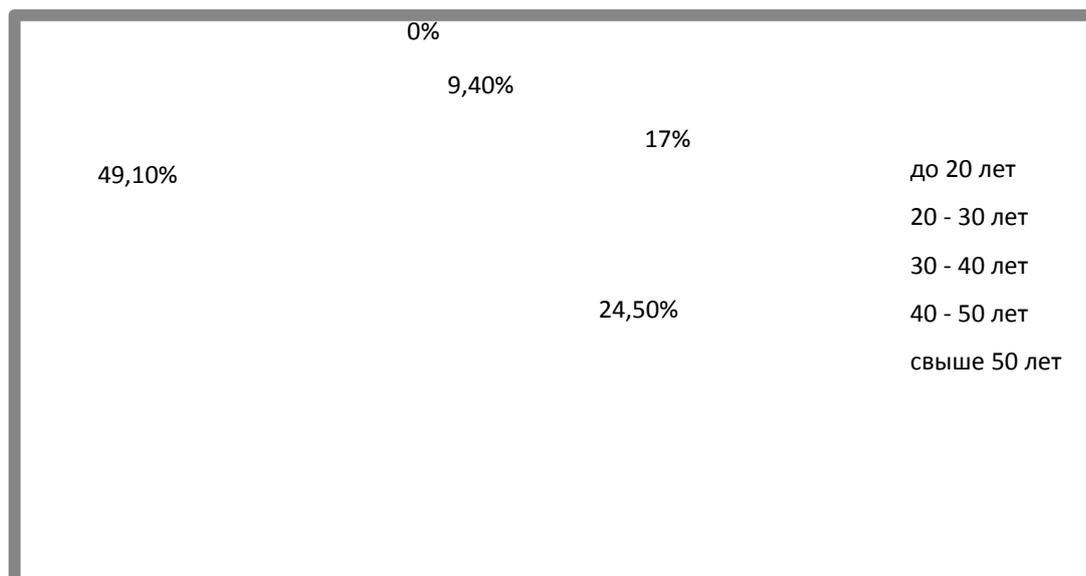


Рисунок 2. Возрастной состав работников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

2. Рассмотрим структуру персонала по уровню образования на 2016 год на диаграмме рис.2 :

- Высшее образование имеют 12 сотрудников, – 22,6%;
- Незаконченное высшее – 1 человек,-1,9%;
- Среднее специальное образование получили 26 сотрудников,- 49,1%;
- Начальное - профессиональное -14 человек, 26,4%

Из приведённых данных видно, что уровень образования сотрудников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» выше среднего показателя. Большинство всего персонала детского сада имеют среднее специальное образование. Высшее образование у административного персонала, у педагогов - специалистов, нескольких воспитателей. В течении последних трёх лет, с 2014 г. – 2016 г. уровень образования персонала детского сада практически не изменился. Один воспитатель получает второе высшее образование, и ещё у одного неоконченное высшее образование , на данный момент продолжает учиться.

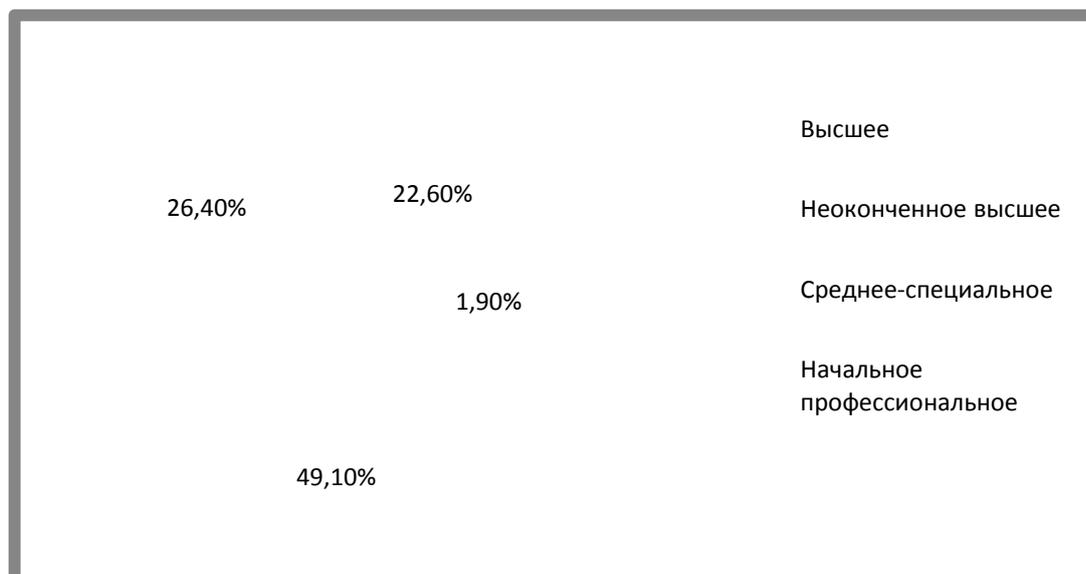


Рисунок 3. Структура персонала детского сада по уровню образования в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

3. Рассмотрим квалификационную структуру педагогического персонала организации. Частью работы с педагогическими кадрами учреждения является повышение и подтверждение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест [26]. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим таблице 3 .

Таблица 3.

Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации пед.состава	2014г	2015г	2016г
Высшая категория	2	3	5
Первая категория	13	16	16
Аттестация на соответствие занимаемой должности	9	6	5

Проанализировав таблицу 3 уровня квалификации педагогического состава, можно сделать вывод о достижениях профессиональной деятельности МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». В детском саду на данный момент в штате трудятся 53 сотрудника, из них: 26 педагогических работников, -

постоянный неменяющийся костяк коллектива. За 3 года работы в коллектив пришли 3 педагога с высшей категорией, 2 педагога за это время подтвердили высшую категорию, 1 педагог получил высшую категорию. В основном 16 сотрудников имеют 1 категорию, из них 6 получили 1 категорию за последние 3 года. 5 сотрудников подтвердили соответствие занимаемой должности. Учитель-логопед работает в ЮУЭТ. Курсы повышения квалификации прошли 7 педагогов ДОО. На диаграмме рисунке 4. хорошо просматривается уровень квалификации за 3года:

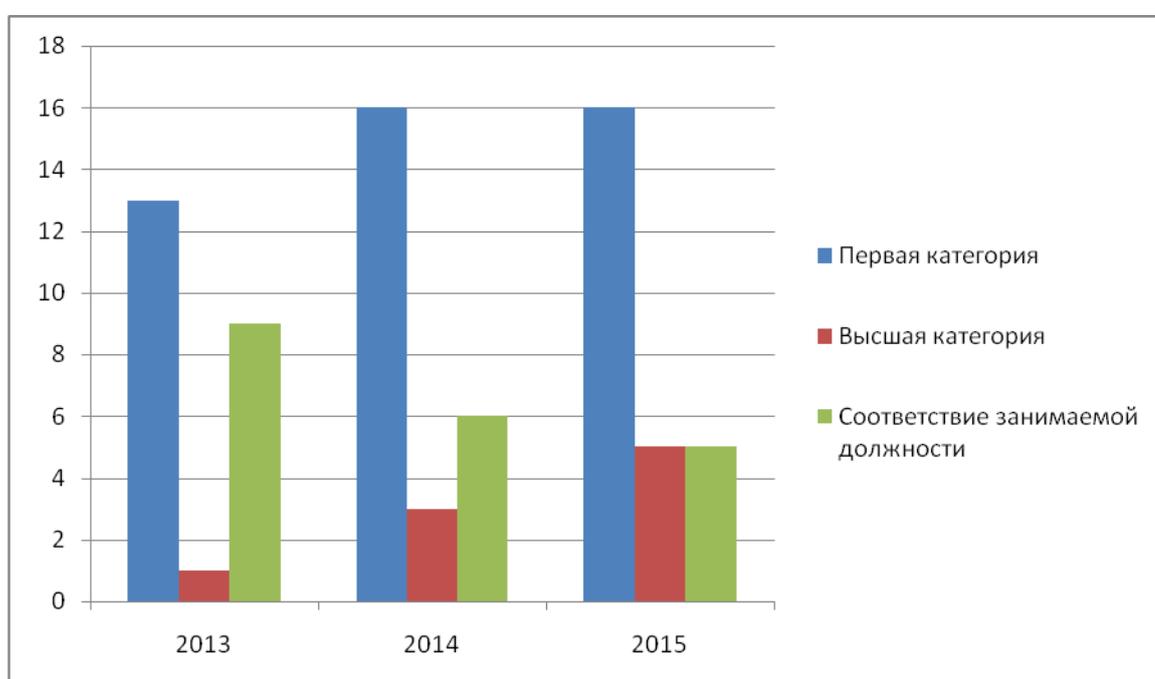


Рисунок 4. Уровень квалификации педагогического персонала за 3 года

Результаты аттестации работников ДОО – квалификационное поле предоставляется в «Отдел образования», в котором отражаются данные квалификационных категорий педагогического персонала, а также планируемый год повышения или подтверждения категории, с периодичностью в три года, а также соответствие занимаемой должности

4. Структура персонала по стажу работы в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» выглядит так:

- до 5 лет - 9 сотрудников – 17%;
- с 5 до 10 лет - 8 сотрудников – 15%;
- свыше 10 лет - 36 сотрудников – 68%.

Представим структуру персонала по стажу работы на диаграмме рис.5: Как мы видим, 8 сотрудников (15%) имеют стаж работы от 5 до 10 лет и 9 человек (17%)- стаж работы до 5 лет. Преобладающее большинство составляют сотрудники, чей стаж работы превышает 10 и более лет (68%). В эту категорию основного костяка коллектива входит и педагогический, и учебно-вспомогательный, и обслуживающий персонал. Мастера своего дела, на которых равняется весь коллектив.



Рисунок 5. Структура персонала МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» по стажу работы

Существующая организационно-управленческая структура детского сада может быть названа линейно - функциональной и сильно централизованной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса. По сути, это - конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера. Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;

- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Структура управления детского сада, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих дошкольных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует [27].

2.3. Анализ действующей системы управления в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

Проанализируем экономическую эффективность системы управления персоналом детского сада в течении трёх лет по обеспеченности кадрами и повышению квалификации сотрудников, представленными данными в таблице 4 – «Оценка экономических результатов системы управления персоналом»:

Таблица 4.

Оценка экономических результатов системы управления персоналом

Экономические результаты	2014г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Обеспеченность кадрами, %	82,9%	83,5%	85%	2,1
Повышение квалификации	-	4	2	6

Результаты за 2014-2016 гг. показывают о медленном экономическом движении в детском саду. Улучшилась укомплектованность кадрами учреждения в сравнении с 2014 г. на 2,1%, повысили за 3 года свою квалификацию 6 сотрудников. Высокой динамики повышения квалификации кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в нашем дошкольном образовательном учреждении было проведено социологическое исследование, которое показало состояние морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Были опрошены все 53 сотрудника. Результаты опроса приведены в таблице 5 – «Уровень реализации аспектов системы управления персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». Из числа опрошенных 80% - 42 сотрудника не были довольны существующей заработной платой, так как считают, что уровень заработной платы не соответствует условиям труда. 45% - 24

сотрудника считают, что существующие условия работы их не удовлетворяют. Положения принятого коллективного договора выполняются, 2% -1 человек считает, что возможности карьеры и обучения не возможны. Всего 11% - 6 человек отметили, что психологический климат в детском саду неудовлетворительный, а 100% опрошенных считает, что отношения в коллективе сложились доброжелательные.

Таблица 5.

Уровень реализации аспектов системы управления персоналом

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
14% – 8 чел	6% – 3 чел	80%-42 чел
2. Удовлетворен ли сотрудник условиями работы в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
50 %- 26чел	5%-3 чел	45%-24 чел
3. Выполняются ли положения коллективного договора		
Полностью	Частично	Не выполняются
86%-46 чел чел	14%-7 чел	0%
4. Возможности карьерного роста и обучения		
Большие	Средние	Маленькие
44%-23чел	54%- 29 чел	2%-1 чел
5. Психологический климат в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»		
Очень хороший	нормальный	неудовлетворительный
46%-24 чел	43%-23 чел	11% 6чел
6. Какие отношения складываются в коллективе МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»		
Доброжелательные	"Натянутые"	Враждебные

82% 44чел	18% 9 чел	0%
-----------	-----------	----

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория), и другие стимулирующие и компенсационные доплаты по категориям сотрудников, которые определены в Положении о стимулирующих выплатах. Рассмотрим заработную плату сотрудников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» с 2014 г. – 2016 г. по всем категориям сотрудников в таблице 6:

Таблица 6.

**Средняя заработная плата работников МБДОУ Детский сад №10
«Снежинка» с 2014г - 2016г.**

Персонал	2014г.	2015г.	2016г.
Административный персонал	31441,67	32350	32433
Педагогический персонал	20576,45	21268,62	21775
Учебно-вспомогательный	6666,22	8256	7138,69
Обслуживающий персонал	6500	7087,15	7701,09
Средняя заработная плата по ДОУ	13826,49	14615,02	14848,02
Всего штатных единиц	61,5	59,75	62,25
Всего ФОТ в месяц	309324,49	299345,36	399680,21

Проанализировав таблицу 6, можно сделать выводы о средней заработной плате сотрудников за 3 года:

- заработная плата руководителя с 2014г. увеличилась на 991руб.33 коп.;
- у педагогического персонала увеличилась на 1178 руб.55 коп.;

- у учебно-вспомогательного персонала в 2015г.увеличилась на 1589 руб.78 коп., а в 2016г. уменьшилась на 1117 руб.31 коп., в общем за 3 года увеличилась незначительно на 472 руб.47 коп.

- у обслуживающего (технического персонала) увеличилась на 1201 руб.09 коп.

- Средняя заработная плата по ДОУ с 2014 – 2016 год изменилась на 1021 руб.53 коп.

Проанализируем штатное расписание МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» за период с 2014 – 2016года (Приложение 8). Количество штатных едениц с 2014 года по 2016 год увеличилось всего на 0,75 штатных едениц. В 2015 году открылась ясельная группа, но несмотря на это, из штатного расписания ушли 1,75 ставки. МКУ МГО «Образование» провело оптимизацию , сократив штатные еденицы старшей медицинской сестры 1,5 ставки и 0,25 ставки учителя-логопеда, которые приходились на логопункт. В 2016 году в штатном расписании добавили 2,5 ставки : это 0,5 ставки воспитателя, 0,25 инструктора по физической культуре, 1,25 ставки младшего воспитателя, 0,5 ставки рабочего по комплексному обслуживанию и ремонту зданий. Поэтому фонд оплаты труда увеличился ненамного - на 100384,85 рублей в месяц. Увеличение ФОТ было связано с открытием новой ясельной группы в 2015 году, финансирование и добавление штатных едениц на эту группу началось только с января 2016 года.

Несмотря на подушевое финансирование и увеличение фонда оплаты труда, самые низкооплачиваемые категории работников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» – это учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал. С 01.01.2016г минимальный размер оплаты труда стал 6350 рублей. Как мы видим из приведённых данных из таблицы 6 - зарплата этих категорий сотрудников ненамного превышает МРОТ. Средний возраст этих категорий штата ДОУ 50 - 60 и более лет, это предпенсионный и пенсионный возраст. Для сотрудников этого возраста нет мотивации менять работу, так как работодатели неохотно предоставляют рабочие места для людей солидного возраста, несмотря на их

профессиональные характеристики. Также пусть небольшая зарплата, но вместе с получаемой пенсией она составляет средний прожиточный бюджет. Конечно эти категории сотрудников не очень довольны своей зарплатой, но продолжают и хотят работать в детском саду, надеясь, что в будущем МРОТ сможет догнать прожиточный минимум.

Также не весь педагогический персонал доволен своей зарплатой. В более выгодной ситуации остаются педагоги-специалисты. Одна из проблем - выход на работу по замещению вместо заболевших коллег. Оплата за такое замещение мизерная, поэтому в настоящее время она остаётся большой проблемой не только для воспитателей, но и для всего контингента детского сада.

Наглядно оценка удовлетворенности персонала системой мотивации представлена на диаграмме рис.6 «Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации». Из 53 сотрудников - 45% персонала МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в детском саду. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в детском саду.

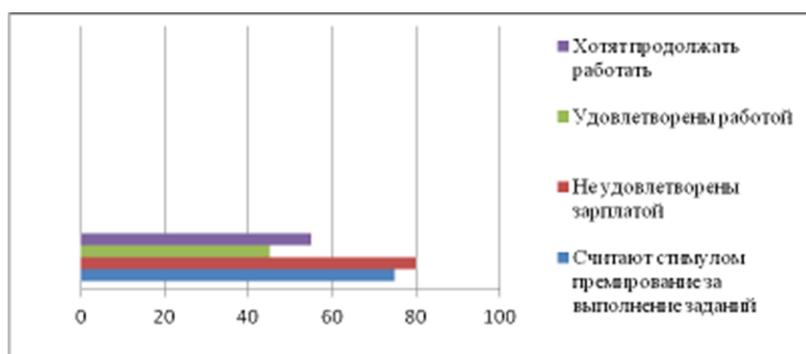


Рисунок 6. Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации

Престиж работы в детском саду невысок для обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников этих категорий детского сада практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации,

однако пользуются этим немногие. Что касается педагогического персонала - работа в ДОО для этой категории работников является престижной. Текущие педагогических кадров не замечается, только приём на работу в ДОО на время декретного отпуска сотрудницы. Даже в связи с изменившимися требованиями приёма на работу педагогического персонала в ДОО, в соответствии с ФГОС, вакансий на должность воспитателя и узких специалистов не имеется.

В связи с введением нового порядка нормирования труда, оформления и использования его результатов, установленного «Методическими рекомендациями по разработке систем нормирования труда в государственных муниципальных учреждениях», утвержденных приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2014 г. № 504, руководствуясь Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», на основании приказа управления образования г. Урай, в учреждении утверждено «Положение о системе нормирования труда в Автономное учреждение «Дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического развития детей МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». Положение о системе нормирования труда разработано на основе положения о системе нормирования труда управление образования г. Урай, с учетом мнения представителя городской профсоюзной организации работников управление образования г. Урай, начальника кадрового и юридического обеспечения, планово-экономического отдела. Положение устанавливает разработку системы нормирования труда в Автономное учреждение «Дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического развития детей МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», при которой формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных актах учреждения, определяющий применяющиеся в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных функций, а также методы и способы их установления, порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему

месту; порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования; меры, направленные на соблюдение установленных норм труда [28].

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата раньше распределялась пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцированно за определённые заслуги каждого работника. Уравниловка отошла в прошлое. В настоящее время с введением НСОТ и в Положении о стимулирующих выплатах сотрудников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», учитываются различные показатели премирования сотрудников по категориям персонала – педагогического, учебно-вспомогательного, обслуживающего. Каждый месяц комиссия по распределению стимулирующих выплат распределяет выделенные лимиты из областного и муниципального бюджетов. Подробнее перечни выплат, количественные и качественные показатели, при достижении которых производятся выплаты стимулирующего характера и рекомендуемые размеры выплат рассмотрим в Приложениях 5,6,7.

- Приложение 5 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим работникам Муниципальное дошкольное образовательное учреждение МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

- Приложение 6 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых учебно - вспомогательному персоналу МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

- Приложение 7 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых обслуживающему персоналу МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Сделав сравнительный анализ данных Приложений приходим к выводу,

что более стимулируемая категория сотрудников – это педагогический персонал. После изменения окладов в штатном расписании с 01.07.2016 года и дополнения в Приложение №3 к Положению о стимулирующих выплатах, по решению Комиссии младшим воспитателям и поварам ДООУ начали производиться выплаты за непрерывный стаж работы, что существенно поддержало их моральный настрой на продолжение работы в детском саду. Самая низкостимулируемая категория персонала – это обслуживающий персонал. В их расчётных листках отражается только личный вклад работника и выполнение особо важных и срочных работ, если такие имелись. Так как обслуживающий персонал финансируется из городского бюджета, то этой категории работников приходится довольствоваться только МРОТом, т.е. суммой в 7300 рублей, из которой высчитывается ещё НДФЛ. Обидно за добросовестных тружеников, для которых на стимулирующие выплаты у города нет средств, которые ждут с надеждой той тринадцатой зарплаты, которую они получали когда-то, в далёком прошлом. Из этого следует, что в системе образования в целом, и в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» существуют недостатки системы оплаты труда. Дальнейший опрос среди сотрудников показал, что учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал, несмотря на небольшие зарплаты, хотели бы продолжать работать в детском саду - 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда - 33%. Отообразим это на диаграмме на рис.7.

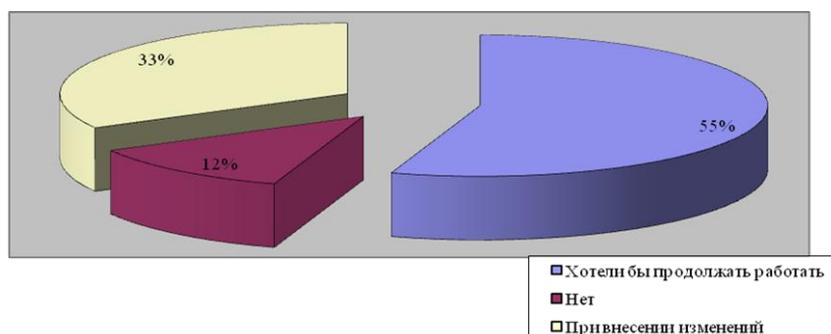


Рисунок 7. Процентное соотношение желающих работать в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

Неудовлетворённость в основном высказывают рабочие, чья заработная плата не поднимается выше прожиточного минимума.

Вместе с тем немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

Вывод: проведённый в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» анализ действующей системы управления персоналом, показал сильные и слабые стороны дошкольного учреждения в целом, а также возможности и угрозы внутренней и внешней среды в нынешних условиях экономического кризиса, а также в свете перспектив реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, отражающих проблемы и пути повышения качества дошкольного образования [29], которые были вынесены в таблице 7 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 7.

Результаты SWOT-анализа

S	W
Сильные стороны	Слабые стороны
Бесплатные образовательные услуги Сплоченный коллектив Высокий уровень квалификации Повышение профессиональной компетенции педагогов Желание у педагогического коллектива профессионально развиваться Положительный имидж учреждения	Вакансии штатных единиц специалистов Устаревание кадров Сложность повышения уровня профессиональной компетенции кадров Недостаточная мотивация сотрудников Невозможность предоставления услуги дошкольного образования всем желающим Непредоставление дополнительных платных образовательных услуг Нехватка дополнительных помещений для предоставления ДПОУ Недостаточный мониторинг с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг
О	Т
Возможности	Угрозы
Увеличение спроса на предоставление в будущем платных образовательных услуг Привлечение педагогов ДОУ для оказания дополнительных образовательных услуг Расширение вариативных форм дошкольного образования Укрепление внешних связей с общественностью, направленных на повышение профессиональной квалификации	Введение нового образовательного стандарта Обязательная аттестация в соответствии с Приказом Минобрнауки России Об утверждении Порядка проведения аттестации Недостаточность финансирования в части материального стимулирования сотрудников Экономический-финансовый кризис

Формирование и наращивание определенного и позитивного имиджа образовательного учреждения Развитие услуг и продуктов системы образования Оказание дополнительных платных образовательных услуг Мотивация педагогов на повышение квалификации Развитие ДОУ, повышение компетентности педагогов, обновление содержания образовательной программы в соответствии с ФГОС ДО	Несвоевременность получения государственной поддержки (оказание целевых субсидий и т.д.)
---	--

Управление персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» осуществляется с помощью административных, экономических и социально-психологических методов.

Административные методы: это внутренние организационно - распорядительные документы, регламентирующие деятельность персонала: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка для работников, положение об общем собрании коллектива, положение о педагогическом совете, положение о родительском комитете, положение об общем родительском собрании, положение о защите персональных данных работников МОУ ДОУ, и другие.

Экономические методы: заработная плата работников устанавливается учреждением с учетом квалификации, выполняемой работы, ее результатов и затрат труда. Кроме базовой части включает также компенсационные выплаты к должностным окладам, стимулирующие выплаты за качество и результативность работы, премии и иные поощрительные выплаты [30].

Социально - психологические методы: моральное поощрение и благоприятный социально-психологический климат, принадлежность к коллективу, поддержка и одобрение коллектива, принятие личности коллективом, партнерство, общение, переговоры, конфликт, принадлежность организации и общему делу, профессиональные и личностные достижения, конкурсы, аттестация, признание коллективом этих достижений, связь с конечным результатом работы (выпуск воспитанников, их развитие, достижения и т.д.) , чувство стабильности и личностного роста [31].

Эффективность работы персонала детского сада определяется

успешностью решения задач по основным видам деятельности. В соответствии с Программой развития МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» на 2012 - 2016 год были определены задачи по развитию двигательных навыков и укреплению здоровья детей, по совершенствованию художественно - эстетического развития детей, совершенствование психолого-педагогической работы с детьми и опытно-экспериментальной деятельности, совершенствование работы по духовно-нравственному воспитанию детей. Анализ мониторинга освоения детьми образовательной программы с 2014 - 2016 учебном году выявил хороший уровень освоения воспитанниками программных задач и развития интегративных качеств [32]. Очередной задачей повышения качества образовательных услуг детского сада является повышение уровня педагогической компетентности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО.

Проведённые исследования показали, что морально - психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления кадрами детского сада.

Таким образом, в настоящее время систему управления персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» характеризуют следующие показатели:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.

- платные дополнительные образовательные услуги в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не оказываются, т.к.существует ряд ограничений по вводу услуг: самое главное- у детского сада нет лицензии на их оказание;

- педагоги, недавно пришедшие в ДОУ, не вовлечены максимально в

образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

Именно поэтому мы разработали и внедряем на базе МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» программу мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Которая будет представлена в следующем параграфе.

2.4. Мероприятия по совершенствованию системы управления и оценка их эффективности в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

После проведённого анализа действующей системы управления персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», был выявлен ряд проблем, на основании чего были подобраны и частично реализованы мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом по следующим направлениям:

1.Повышение уровня мотивации у сотрудников детского сада;

2.Повышение имиджа ДОУ путем совершенствования адаптационных процессов и материального стимулирования молодых специалистов и вновь пришедших работников;

3.Развитие дополнительных образовательных платных услуг на базе МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»;

Чтобы работники МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» были полностью вовлечены в образовательный процесс, и чтобы отдача от результатов их трудовой деятельности стала весомее, мы в первую очередь обратили внимание на совершенствование уровня мотивации. Существуют два основных вида мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности – это моральное и материальное стимулирование труда.

Исходя из практики, оба вида стимулирования в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» достаточно устарели и не могут мотивировать работников, так как уровень оплаты труда категорий учебно - вспомогательного и обслуживающего персонала находится на достаточно низком уровне, стимулирующие премии и прочие выплаты совершаются в довольно ограниченном размере, что связано с лимитами муниципального бюджетирования. В основе системы стимулирования педагогического персонала лежит балльная система оплаты труда, где учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, стимулирующие премии и прочие выплаты совершаются ежемесячно, но не всегда в равных объёмах. Моральное стимулирование можно сказать не существует - в конце

учебного года некоторым педагогам вручались грамоты.

На этом основании, совместными усилиями коллектива стали разрабатывать программу мероприятий по повышению уровня мотивации работников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» [33], которая заключалась в :

1. Совершенствовании системы оплаты труда работникам ДОУ;
2. Формировании и развитии системы морального стимулирования труда сотрудников.

Согласно Уставу Бюджетное учреждение может иметь два источника получения имущества и денежных средств:

- 1) выделение бюджетных средств на целевое финансирование деятельности учреждения;
- 2) получение доходов от привлечения внебюджетных источников финансирования.

Развитие материально-технической базы в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» происходит за счёт выделения целевых субсидий из бюджета, а также добровольных пожертвований и привлечения спонсорской помощи [34]. Но бюджетные и внебюджетные источники финансирования на данный момент не могут покрыть необходимых объёмов для реализации бесплатного дошкольного образования.

В соответствии со ст. 47 Закона Российской Федерации "Об образовании в РФ" образовательное учреждение имеет право - сдавать в аренду основные фонды и имущество образовательного дошкольного учреждения.

В условиях финансирования из муниципального бюджета ждать существенного повышения фонда оплаты труда не приходится. Изменение в системе оплаты труда работникам детского сада может произойти только за счёт привлечения внебюджетных источников финансирования, т.е. введения дополнительных платных образовательных услуг. В МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» такие услуги не оказываются, так как у детского сада нет лицензии на их оказание, а очередь на получение лицензии в Министерстве образования и

науки Челябинской области расписана до следующего 2017 года. Но мы посчитали, что такая ситуация не должна быть преградой на пути совершенствования системы оплаты труда персоналу всех категорий нашего детского сада. Мы решили привлечь к организации дополнительных платных услуг учреждение, имеющее лицензию на оказание таких услуг на взаимовыгодных условиях, и обратились в Челябинский Центр детского дошкольного развития - Компанию «Чудо-чадо» - одну из крупнейших образовательных организаций Челябинской области. Образовательная автономная некоммерческая организация «Чудо-чадо» функционирует с 2011 года, и зарекомендовала себя на рынке образовательных услуг с лучшей стороны. В ней насчитывается около 3000 детей в возрасте от 7 месяцев до 7 лет. Занятия проводятся по авторской программе дополнительного образования «Эвристика». Свои услуги «Чудо-чадо» оказывает не только в г.Челябинске, но и в других городах области. Актуальность программы «Эвристика» заключается в том, чтобы в наше сегодняшнее быстроменяющееся время подготовить дошкольника самостоятельно мыслить и добывать знания. Основная цель занятий – дать ребёнку ощущение уверенности в своих силах, сформировать саморазвивающуюся личность. В этом центре работают педагоги высокой квалификации, готовые оказывать услуги по своему профилю и на периферии. Генеральный директор Центра Ильяшенко Е.В., юрист по образованию, с пятилетним опытом руководителя – откликнулся на предложение детского сада сдавать в аренду помещения МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» с официальным оформлением через Комитет по имуществу Миасского городского округа. Для оказания дополнительных платных образовательных услуг будут привлекаться спортивный и музыкальный залы, методический кабинет, частично групповые комнаты. Платные услуги будут оказывать как педагоги Центра «Чудо-чадо», так и заинтересованные сотрудники МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» на основании договоров о сотрудничестве с Центром. Процентное соотношение оказания дополнительных платных образовательных услуг приведём в диаграмме на рис.8. «Процентное соотношение оказываемых услуг

Центром «Чудо-чадо» и МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». По данным этой диаграммы можем сделать вывод, что сотрудничество с Центром принесёт дополнительные средства на оплату стимулирующей части заработной платы сотрудников ДОУ и пополнение материально-технической базы учреждения.

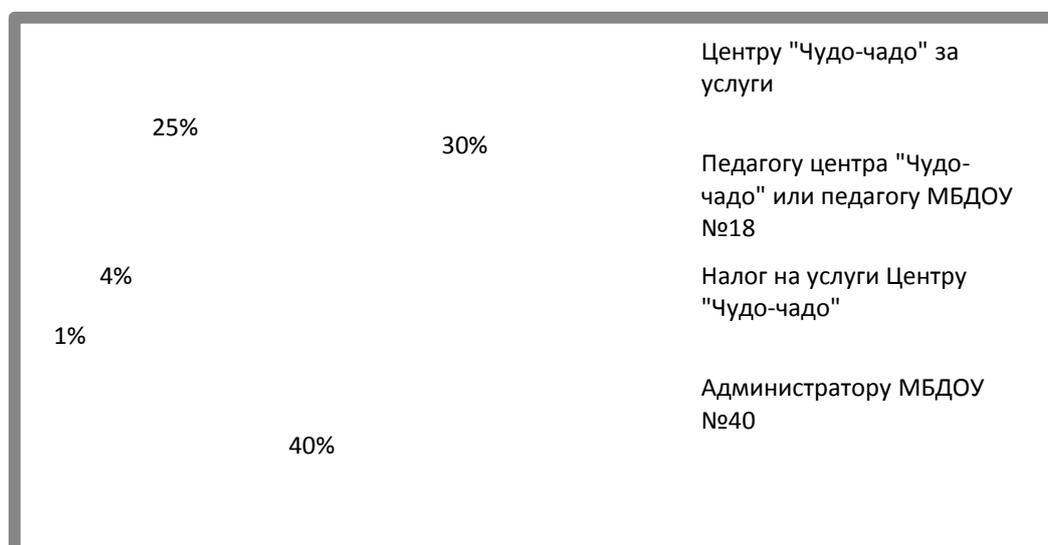


Рисунок 8. Процентное соотношение оказываемых услуг Центром «Чудо-чадо» и МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

Внедрение дополнительных образовательных платных услуг планируется начать с сентября 2016 года. Сотрудничая с Центром в будущем МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» надеется приобрести самостоятельную лицензию на оказание дополнительных образовательных платных услуг. В детском саду было проведено анкетирование среди родителей, которое определило спектр дополнительных образовательных платных услуг по различным направлениям.

С сентября 2016 года в ДОУ будут действовать 7 кружков дополнительного образования, по следующим направлениям:

- Подготовка к школе;
- Лего - конструирование;
- Вокал;
- Творческая мастерская;
- Шашки/шахматы;
- Хореография;

- Гимнастика.

Группы будут формироваться по возрасту. Наполняемость групп не будет превышать 8 -12 обучающихся детей. Длительность одного занятия по любому направлению составляет 40 минут. Занятия будут проходить 2 раза в неделю. Ежемесячная оплата будет осуществляться по тарифу «Абонемент» и тарифу «Фактический». Если по итогам 2016 – 2017 учебного года работа кружков дополнительного образования будет эффективной и успешной, то с сентября 2017 года будут открыты так же кружки музыкальной направленности, спортивных танцев.

Наличие дополнительных образовательных услуг в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не только поднимет в будущем престиж учреждения, но и послужит дополнительным стимулятором трудовой деятельности воспитателей и отдельных специалистов , ведь получив дополнительную нагрузку, они смогут в значительной степени увеличить свой доход.

Подобный метод усовершенствования системы оплаты труда послужит одним из основополагающих факторов к повышению уровня мотивации всего кадрового состава МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». В детском саду возможности материального стимулирования учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности труда. Зарплата обслуживающего персонала состоит из оклада, и стимулирующих выплат по итогам месяца, квартала, а ведь их труд особенно важен в дошкольном учреждении. Проанализировав систему материального стимулирования разных категорий сотрудников, было принято решение о необходимости пересмотреть и доработать положение о распределении стимулирующей части МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогических сотрудников.

В положение о распределении стимулирующей части ФОТ МБДОУ

Детский сад №10 «Снежинка», в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности нужно внести такие мотивирующие показатели [35]:

- взаимодействие с педагогами по внедрению в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;
- помощь педагогам в подготовке к конкурсам и мероприятиям на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- участие в утренниках, подготовка к мероприятиям группы, ДОУ.

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников детского сада в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей детского сада. Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально – психологического климата .

С учетом того, что четкой системы морального стимулирования труда в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не просматривалось, то на первом этапе будет необходимо постепенное введение различных методов формирования и развития системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала [36].

В первую очередь, необходимо создать рядом с профсоюзным стендом доску почета, на которой будут вывешены не только общие достижения дошкольного образования в целом, но и личные профессиональные достижения каждого сотрудника нашего детского сада.

Ежемесячно будет выбираться лучший работник месяца. Оценка лучшего работника будет проходить по следующим критериям:

- уровень организованности в работе;
- наличие творческого подхода в трудовой деятельности;
- выдвижение и реализация новых идей, полезных для развития трудовой деятельности ДОУ;
- степень соблюдения поведенческих норм как в коллективе, так и по отношению к своей трудовой деятельности (пунктуальность, ответственность,

доброжелательность - отсутствие конфликтности в характере, организованность и другие);

- разработка авторских проектов и их демонстрация;
- участие в различных конкурсах и фестивалях.

Каждому отличившемуся работнику ДОУ на собрании будет высказана личная благодарность от руководства, выдана именная грамота и повышен количественный показатель премиальной выплаты за месяц.

Обязательным требованием к кадровому составу ДОУ будет ведение портфолио, которое разрабатывает старший воспитатель с учётом мнения коллектива. В дальнейшем оно пригодится для прохождения аттестации и повышения квалификационной категории педагогов [37].

С сентября 2016 года с введением дополнительных образовательных платных услуг должно произойти увеличение уровня заработной платы воспитателей на 30%. Средний уровень планируемой заработной платы станет - 25 000 руб. У младших воспитателей уровень средней заработной платы вырастет на 11%.

Кроме того, будет осуществляться переход на систему надбавок за критерии показателей эффективности:

- воспитатели от 2 000 руб. до 10 000 руб.;
- младших воспитателей от 1 000 до 4 000 руб.

Надбавки за критерии показателей эффективности будут начисляться ежемесячно путем суммирования их к окладной части.

Произойдет повышение количественных показателей премиальных выплат на «День учителя», «Новый год» и «8 марта»:

У воспитателей сумма премиальных выплат составит от 5 000 рублей до 10 000 рублей, у младших воспитателей до 4 000 руб.

Так же будут выплачиваться:

- дополнительные стимулирующие премии по окончанию учебного года в размере 3000 руб.;
- выплаты на дни рождения сотрудников - 5000 рублей вне зависимости

от занимаемой должности

- дополнительные одноразовые выплаты за стаж работы:
 - по окончании первого года работы - 1000 руб.;
 - три полных года работы - 3000 руб.;
 - пять лет трудового стажа - 5000 руб.;

Далее выплаты будут осуществляться по срокам в 10, 15, 20, 25, 30 и 35 лет, где количественные показатели суммы выплат будут приравнены к показателям трудового стажа. Сотрудник, который проработал, например, полных 25 лет в ДОУ, получит единовременную премиальную выплату в размере 25 000 рублей.

Повышение имиджа МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» произойдет путем совершенствования адаптационных процессов и материального стимулирования молодых специалистов и вновь пришедших работников. Мероприятия по повышению уровня мотивации у сотрудников детского сада в значительной степени поднимут престиж образовательного учреждения, однако мы считаем более целесообразным уделить особое внимание условиям адаптационного процесса вновь приходящих работников и материальному стимулированию трудовой деятельности молодых специалистов [38].

Проследим совершенствование механизмов адаптации новых сотрудников. При устройстве на новую работу самым сложным этапом в трудовой деятельности является прохождение испытательного срока и адаптация к новой рабочей среде. Особенно тяжело приходится сотрудникам, не имеющим значительного опыта в своей специальности. К таким относятся как молодые специалисты либо недавно закончившие обучение, либо еще его проходящее, так и сотрудники, пришедшие в дошкольное образовательное учреждение не имеющие абсолютно никаких теоретических знаний и опыта работы в сфере дошкольного образования, в силу того, что предыдущий профессиональный опыт относился к категории других специальностей.

Поэтому нами будут введены некоторые из адаптационных механизмов, способствующих более ускоренной адаптации нового работника к новому месту

работы.

1. Прикрепление к новичку наставника. В течение всего испытательного срока курировать работу нового сотрудника будет один из опытных работников МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка». В его задачи будет входить объяснение новичку целей и задач учреждения, ознакомление с программами обучения, помощь при включении новичка в образовательный процесс, знакомство нового сотрудника с коллективом ДОУ и многие другие.

2. Систематическая поддержка администрации, новый сотрудник всегда может обратиться к заведующему или старшему воспитателю за советом на возникшие вопросы .

3. Помощь при вхождении нового сотрудника в рабочий коллектив. Для каждого нового сотрудника будет устраиваться мини-праздник, на котором он будет дополнительно ознакомлен с представителями кадрового состава образовательного учреждения, сможет пообщаться со своими коллегами, поближе их узнать, рассказать о себе. В конце мероприятия новому сотруднику будет вручен маленький памятный сувенир с символикой МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» – «Росинка».

4. Система контроля за прохождением адаптации нового сотрудника и корректировка возникших проблем при их наличии. Иными словами, наставник и представитель администрации, в чьем подчинении будет находиться «новичок», будут внимательно следить как за его трудовой деятельностью, так и за состоянием морально-психологического климата в коллективе. При возникновении любых сложностей или недоразумений, они должны немедленно среагировать и оказать необходимую помощь и поддержку.

Единовременное использование всех четырех адаптационных моментов поможет новому сотруднику не только быстрее пройти процесс адаптации, но и может способствовать зарождению положительного отношения как к организации, так и к дальнейшей трудовой деятельности.

Посмотрим, как будет происходить материальное стимулирование трудовой деятельности молодых специалистов. Раньше молодые специалисты

не были заинтересованы работой в дошкольных образовательных учреждениях, так как заработная плата у них была очень маленькая. Именно поэтому, в образовательных учреждениях работают сотрудники среднего и зрелого возраста, для которых педагогика - это призвание, смысл всей жизни. Но при этом наблюдалась картина профессионального выгорания, идеи становились стандартными, педагоги не в полном объеме включались в образовательный процесс [39]. С молодыми специалистами все происходит по-другому. Чтобы привлечь необходимое количество молодежи, мы будем внедрять программу материального стимулирования молодых специалистов, содержащую в себе ряд выплат по определенным критериям.

Таким образом, молодым специалистам будут предоставляться следующие выплаты:

- Молодым специалистам в течение первых трех лет работы будут устанавливаться доплаты в размере 40 процентов ставки заработной платы, а молодым специалистам, имеющим диплом с отличием, - в размере 50 процентов ставки заработной платы. Доплаты молодым специалистам будут устанавливаться независимо от наличия трудового стажа до поступления в учреждения высшего профессионального образования, среднего профессионального образования или в период обучения в них, а также от того, в какой форме получено высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование (очной, заочной, вечерней).

- Установить 15-процентную доплату к ставке заработной платы (без учета дополнительной нагрузки) молодого специалиста для компенсации 50% стоимости ежемесячных дорожных затрат до работы и обратно.

- Производить единовременные выплаты в размере 10 000 руб. выпускникам учреждений высшего и среднего педагогического образования после их трудоустройства в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Произведение подобных выплат, в первую очередь будет стимулировать выпускников профессиональных образовательных учреждений, так как уровень их заработной платы уже на начальном этапе трудовой деятельности будет

достаточно высок. Соответственно,ещё больше поднимется и престиж профессии, она станет более уважаема в обществе.

Кроме того, совсем скоро понадобится обновление кадрового состава МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» ввиду ухода на пенсию работников ,достигших определенного профессионального стажа, сокращение работников, не соответствующих критериям квалификационного уровня, а значит наиболее целесообразным будет являться набор молодых специалистов, которые послужат генераторами и реализаторами новых инновационных идей в педагогической деятельности.

Чтобы говорить об эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами [40], необходимо в первую очередь провести опрос среди сотрудников и выявить степень их удовлетворенности реализуемыми мероприятиями.

В конце 2015 - 2016 учебного года было организовано собрание трудового коллектива МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», на котором всех присутствующих оповестили о реализации подобранных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, после чего мы провели путем анкетирования анонимный опрос. В опросе приняли участие 32 сотрудника. Анкета состояла из 6 вопросов. Результаты анкетирования представлены в таблице 8.

Таблица 8.

Результаты опроса трудового коллектива МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

Вопрос	Варианты ответов	Кол-во ответивших
1.Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?	А) Полностью Б) Изменения положительные, но уровень з.п. следует поднять гораздо выше; В) Нет	- 27 чел. - 5 чел. - 0 чел.
2.Как вы отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат?	А) С восторгом, наконец труд каждого работника будет вознагражден по достоинству Б) С досадой, ведь для получения премии придется вкладывать в работу больше усилий. В) Без особого	- 22 чел. - 4 чел. - 6 чел.

	проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать	
3.Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?	А) Конечно, ведь именно молодые специалисты являются основным звеном развития образовательной деятельности в ОУ. Б) Нуждаются, но в гораздо меньшей степени, чем предполагается В) Не нуждаются вовсе, так как подобная дифференциация по стажу работы не уместна.	- 21 чел. - 8 чел. - 3 чел.
4.Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?	А) Да, имеется и желание и готовность работать на результат; Б) Желание имеется, но сомневаюсь, что способна выложиться на полную и добиться желаемого; В) Для меня не имеет значение буду ли я висеть на доске почета или нет; Г) Нет, так как к работнику месяца предъявляют слишком много требований.	- 17 чел. - 7 чел. - 5 чел. - 3 чел.
5.Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании кружков дополнительного образования на возмездной основе?	А) Да, это мне интересно Б) Да, если это принесет дополнительный доход В) Сомневаюсь, так как не обладаю достаточным количеством свободного времени, чтобы позволить себе дополнительную нагрузку Г) Нет, для меня это не представляет никакого интереса	- 11 чел. - 14 чел. - 6 чел. - 1 чел.
6.Улучшились ли условия работы в ДОУ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?	А) Да, я полностью довольна улучшениями в условиях работы и с удовольствием останусь на прежнем месте работы; Б) Довольна, но не в полной мере, хотя это никак не повлияет на смену места работы; В) Даже при наличии изменений не имею желания работать в данном образовательном учреждении	- 28 чел. - 2 чел. - 2 чел.

Анализ таблицы 8 показывает, что 84,3 % опрошенных будут довольны изменениями в системе оплаты труда, в то время как 15,7% считают, что изменения носят положительный характер, однако уровень заработной платы по прежнему останется недостаточным. Соотношение мнений представлено на

диаграмме рис.9.

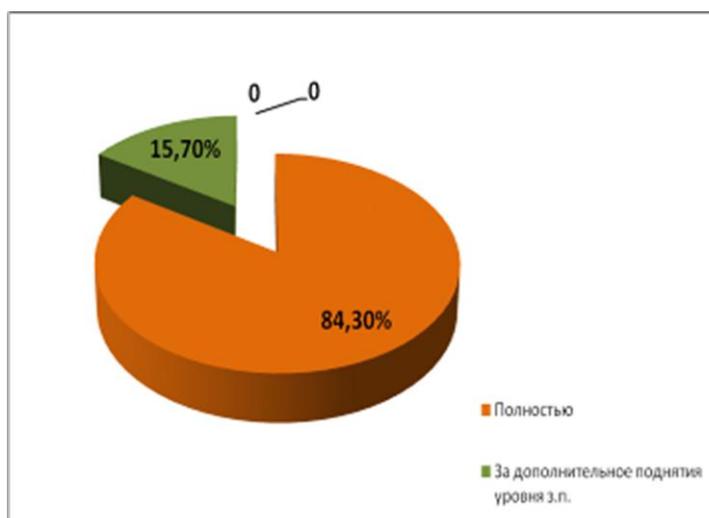


Рисунок 9. Удовлетворенность сотрудников изменениями в системе оплаты труда

Кроме того, большинство сотрудников (68,7%) с восторгом отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат. По их мнению, давно было пора изменить систему материального стимулирования и премировать сотрудников за эффективность их трудовой деятельности, а не только по праздникам. Однако, не смотря на радость большинства, 12,5 % работников ДОУ с досадой отнеслись к данной информации, ведь по их мнению для получения премии придется выкладываться по максимуму, в то время как у некоторых на это нет ни сил, ни желания. А 18,8% и вовсе полагают, что данная программа премирования будет работать неэффективно, и как все было до этого момента, так и останется в будущем. Единственным методом противостояния данному мнению будет являться ожидание. Спустя определенное количество времени, все работники ДОУ бесспорно увидят и прочувствуют все положительные стороны данной программы.

Достаточно неоднозначным мнением обладали сотрудники МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» при обсуждении вопроса о дополнительном

стимулировании трудовой деятельности молодых специалистов. Так, 65,6% считают уместным предложения о поддержке молодых специалистов, так как полагают, что именно они способны в большей степени вывести детский сад на более высокий уровень. В то время как 9,3 % опрошенных считают, что молодые специалисты обладают достаточными условиями трудовой деятельности, поэтому нет необходимости их в чем то улучшать. 25% процентов сотрудников сошлись во мнении, что стимулировать молодых специалистов необходимо, только не в таких масштабах, как планируется.

При ответах на вопрос, хотели бы работники быть лучшими на протяжении месяца и готовы ли они предпринимать к достижению данной цели определенные усилия, половина сотрудников ответили что имеется как и желание, так и готовность к его исполнению (53,1%). Часть опрошенных (21,8%) сообщили, что, несмотря на то, что имеется достаточно большое желание, они очень сомневаются в своих способностях, хотя у данных работников имеется значительный потенциал. Некоторые работники высказались, что для них вовсе не имеет значения - будут они или нет висеть на доске почета (15,6%), так как они и сами знают свои способности и способности других людей, а излишняя демонстрация вовсе не стимулирует, а напротив, раздражает. 9,5% респондентов заявили, что для лучшего работника месяца выставляется слишком много критериев [41], которые достаточно проблематично реализуются. Наглядно, процентное соотношение мнений по данному вопросу представлено ниже на диаграмме рис. 10.

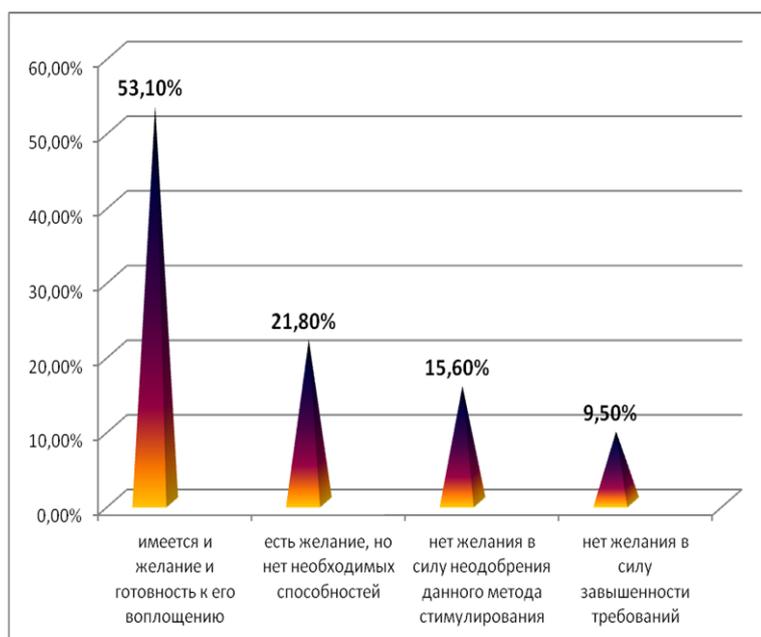


Рисунок 10. Процентное соотношение мнений по вопросу о значимости морального метода стимулирования

Такое же количество опрошенных (3,2%) изъявило свою полную неготовность принимать участие в формировании и функционировании платных кружков дополнительного образования. Однако в противовес им выступило 78% сотрудников, которые испытывают к этому как профессиональный (34,3%), так и финансовый интерес (43,7%). Некоторая часть опрошенных в составе 18,8% сомневаются в своей способности оказывать профессиональную поддержку кружкам, так как не имеют в наличии дополнительного времени.

Подводя общий итог, нами было установлено, что подавляющее большинство сотрудников (87,5%) удовлетворены улучшениями в условиях работы в ДООУ и с радостью готовы продолжить свою деятельность в данном образовательном учреждении. Небольшая доля работников, составляющая 6,25%, довольны, но не в полной мере, однако это не повлияет на их трудовую деятельность, они как работали в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», так и останутся работать в учреждении. Тем не менее такой же процент опрошенных изъявили свое не желание оставаться на прежнем месте работы, даже при наличии всех изменений. Основной причиной послужило желание кардинальной смены деятельности, это касается педагогов пенсионного возраста. Таким

образом, в следующем году в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» планируется частичное обновление кадрового состава образовательного учреждения [42].

В завершении можно сделать вывод, что наши мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом окажутся очень эффективными. Исследование мы на этом не заканчиваем, а будем продолжать постоянно, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ и оценка системы управления кадрами, будут выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению, а мы будем стремиться к непрерывному процессу совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Выводы по второй главе

Изучив учебно-методическую литературу, мы приступили к анализу системы управления кадрами в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДОУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.
- платные дополнительные образовательные услуги в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не оказываются, т.к.существует ряд ограничений по вводу услуг: самое главное - у детского сада нет лицензии на их оказание;
- педагоги, недавно пришедшие в ДОУ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем была разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ДОУ путем совершенствования адаптационных процессов материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников;

также стимулированием всех категорий работников ДОУ; и развитием дополнительных платных образовательных услуг в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в положение о распределении стимулирующей части ФОТ МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности каждый сотрудник будет заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных обязанностей. Сотрудник мотивирован, когда получит признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя.

После всего мы повторно провели опрос работников ДОУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, которое выяснило, что большая часть опрошенных 87,5% довольны будущими изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в образовательном учреждении. Как говорилось раньше, исследование будет продолжаться, так как систему управления кадрами необходимо постоянно развивать. Только та система управления персоналом, которая находится в непрерывном развитии, - является залогом успешной деятельности любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Заключение

В данной квалификационной работе мы попытались наиболее полно и всесторонне раскрыть систему управления персоналом, выделить недостатки организации и предложить варианты к совершенствованию данной системы. За период исследования были разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию действующей системы управления персоналом.

Данные условия побуждают искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление кадрами является одним из важнейших направлений деятельности дошкольного образовательного учреждения и считается основным критерием успеха его образовательной деятельности. Можно иметь отличные образовательные программы и информационные технологии, но если персонал будет неквалифицированным, то работа станет непродуктивной. Можно сказать, что ключевой составляющей успешного функционирования учреждения является развитая система управления кадрами.

Таким образом, в первой главе нашего исследования был уточнен терминологический аппарат по вопросу управления кадрами, с помощью которого мы смогли выявить необходимое для нас определение понятия «система управления кадрами». Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс. Так, по мнению А.Я Кибанова, система управления кадрами - система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Все элементы системы управления кадрами делятся на три основных блока: формирование кадровых ресурсов, использование кадровых ресурсов и развитие кадровых ресурсов.

Как и любая система, система управления кадрами опирается не только на

законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности и принципы, присущие только этому процессу.

Причем многие исследователи вопроса управления кадрами отмечают, что необходимо различать принципы управления кадрами и принципы построения системы управления кадрами.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами:

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадровыми ресурсами организации,

2. Принципы, определяющие направления развития системы управления кадровыми ресурсами организации.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления кадрами в организации.

Кроме того, для эффективного управления кадрами используются различные методы, которые можно разделить на три группы:

1. Административные;

2. Экономические;

3. Социально-психологические.

Сила любой дошкольной организации в профессиональном персонале, преданном учреждению. Слабость организации – в кадрах, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемой ими должности.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются тогда, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Изучив учебно-методическую литературу, мы приступили к анализу системы управления кадрами в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДОУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя ;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.

- платные дополнительные образовательные услуги в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» не оказываются, т.к.существует ряд ограничений по вводу услуг: самое главное- у детского сада нет лицензии на их оказание;

- педагоги, недавно пришедшие в ДОУ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем была разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ДОУ путем совершенствования адаптационных процессов материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников; также стимулированием всех категорий работников ДОУ; и развитием дополнительных платных образовательных услуг в МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в

положение о распределении стимулирующей части ФОТ МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка», в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности каждый сотрудник будет заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных обязанностей. Сотрудник мотивирован, когда получит признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя.

После всего мы повторно провели опрос работников ДОУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, которое выяснило, что большая часть опрошенных 87,5% довольны будущими изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в образовательном учреждении. Как говорилось раньше, исследование будет продолжаться, так как систему управления кадрами необходимо постоянно развивать. Только та система управления персоналом, которая находится в непрерывном развитии, - является залогом успешной деятельности любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка».

Глоссарий

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Альтруистическая установка – готовность руководителей и работников оказать искреннюю помощь советом, поддержкой, делом тем из них, кто в этом нуждается.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

Активная кадровая политика основывается на постоянном мониторинге кадровой ситуации, на глубоком прогнозе и разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Доктрина научной организации труда выдвигает на первое место принципы, требующие от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. При этом под оценкой персонала можно понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина контрактации ответственности требует от работников умения трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Доктрина человеческих отношений требует включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Доктрина командного менеджмента требует от сотрудника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач,

поскольку сама деятельность настолько сложна, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста.

Иновационный потенциал организации – система показателей, фиксирующих, от чего следует уйти и к чему необходимо прийти, чтобы изменить существующее положение дел в фирме.

Интеллектуальный капитал организации – совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя - способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения руководителя заставлять подчиненных сотрудников думать и решать нестандартные задачи.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами.

Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом.

Кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

Кадровые технологии - алгоритмизированные способы достижения результата, которые могут включать в себя разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант-организация», адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической

результативности.

Карьера - общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Конвенциалистская установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с письменными договоренностями.

Конкурс - комплексные испытания, предполагающие формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур.

Комплексная оценка персонала - система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации.

Концепции управления персоналом:

«Управление кадрами» - Эта концепция характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, и работник подобного рода человеко-машинных систем трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения.

«Управление персоналом». При доминировании этой концепции в фокусе внимания специалистов в области управления персоналом оказываются люди как потенциальные носители необходимых для организации знаний, умений и навыков. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приёму и увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовке.

«Управление человеческими ресурсами». При доминировании этой

концепции персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры этой концепции. При мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы. Кадровые подразделения решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям.

Клиническая (медицинская) психология — раздел психологии (на стыке с психиатрией), изучающий психические явления с точки зрения их взаимосвязи с болезнями. Сфера клинической психологии включает в себя диагностику психического здоровья, организацию и проведение научных исследований для понимания психофизиологических проблем и разработку, проведение и оценку психологической коррекции (психотерапия).

Лояльность - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

Методики – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

Методы – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

Моральный капитал организации – это готовность сотрудников следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Мотивация персонала – комплекс мероприятий, активизирующих процесс

побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Моральный климат определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

Наблюдение - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

Новаторская установка – готовность руководителей и работников поделиться новыми идеями, апробировать их, разработать программу совместных действий по их внедрению.

Обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Общая психология - наука о порождении, развитии и функционировании многомерного мира психических явлений, обеспечивающих регуляцию поведения человека и животных в ходе эволюции жизни на нашей планете.

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Оценка – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценка, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

Оценка персонала - «сквозной» вид кадровой работы для получения

необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ.

Оценка персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка потребности в персонале - процесс определения качественных и количественных характеристик требуемого персонала.

Организационная компетентность (организационное лидерство) руководителя - базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: постановка задач, контроль и т.д.).

Организационно - кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом и предполагает работу в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы.

Планирование карьеры – ряд мероприятий, призванных осуществить продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

Повышение квалификации – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников вступать в различные контакты между собой ради достижения обоюдной выгоды в решении взаимно значимых деловых проблем по принципу «ты – мне, я – тебе».

Предмет оценки – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

Превентивная кадровая политика основывается на формировании обоснованных прогнозов в области персонала, имеет развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но при этом характеризуется недостатком средств для изменения ситуации.

Проблемно – целевые группы – временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Программно - целевые группы – создаются как долгосрочные формирования из опытных руководителей и специалистов, которые обеспечивают внедрение комплексных программ развития бизнес - организаций.

Проектно – целевые группы – созданные из различных по профилю специалистов организации для открытия нового бизнес - направления или отработки нового технического изделия.

Процедуры оценки - совокупность приемов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

Процедура «Групповая дискуссия» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение.

Процедура «Мозговой штурм» - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Психологический климат характеризует неофициальные отношения, которые складываются между работниками (симпатия, антипатия); психологические механизмы взаимодействия между людьми; систему взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Психология развития (Возрастная психология) — отрасль психологии, изучающая психологические изменения человека по мере взросления. Она состоит из трех подотраслей: геронтопсихологии, детской психологии, пре- и перинатальной психологии. Исследует психику и человеческий организм во все возрастные периоды и на всех стадиях, принимая во внимание биологические, антропологические, социологические и психологические факторы, влияющие на его развитие.

Реактивная кадровая политика основана на постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины. Вместе с тем все осуществляемые мероприятия ориентированы лишь на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем.

Ригористическая установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с требованиями, которые являются для них обязательными.

Социальный капитал организации – качество социальных связей, которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность.

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Социальная психология — раздел психологии, изучающий поведение человека в обществе (социуме). Это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп.

Социально - психологический климат — качественная сторона межличностных отношений в организации, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. СПК отражает характер взаимоотношений между

сотрудниками, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Субъект оценки – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

Технологии оценки – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Технология «Обучение действием» - метод эффективного решения комплексных организационных проблем, направленный на внедрение изменений, оптимизацию деятельности, обучение сотрудников и повышение качества управления сложными процессами в компании.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Управление конфликтами – процесс работы с противоположно направленными тенденциями в психике отдельного человека, во взаимоотношениях отдельных людей и их формальных и неформальных объединениях, обусловленных различием взглядов, позиций и интересов.

Управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики отбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Управление персоналом – непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов.

Управление персоналом – комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

Функциональная установка – готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Центр Оценки персонала (Assessment Center) – наиболее точный и эффективный инструмент оценки деловых качеств и потенциала работников.

Человеческий капитал организации - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство) руководителя - способность руководителя создать и сплотить коллектив, личная привлекательность (харизма), его авторитетность и влияние для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

Экспертная оценка - специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности.

Список используемой литературы

1. Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие - Волгоград: РПК «Политехник», 2006. – 15 с.
2. Маусов Н.К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6 С. 109
3. Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник. - 2-е изд., перераб . и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304с.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 2008. – 398с.
6. Толковый словарь по управлению / Под ред. С.Н. Петрова. – М.: Экзамен, 2005. – 389 с.
7. Управление персоналом / Учеб. пособие для вузов под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 381с.
8. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд. стереотип. М.: Академия, 2010. - 224 с.
9. Основы менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березина – М. : Высшая школа, 2006. – с.89-90.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 215 с.
11. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. Пособие. - Пенза: Изд-во Пенз.гос.ун-та, 2005. - стр.4.
12. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении/ Л.М. Денякина. - М: Новая школа,1997 - 48 с.
13. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом/К.Ю. Белая. - М.: Астрель; АСТ, 2003. - 123 с.

14. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, Варяг, 1996.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Издательско-консультационная компания "Статус-Кво 97", 2006. – 224с
16. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 25.12.2012) // СЗ РФ. - 2003. - №48. - Ст. 3822
17. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изм. от 30.12.2008) // Российская газета от 21.01.2009. - № 7.
18. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением./Т.П, Колодяжная. - Ростов на Дону, 2002. - 212 с.
19. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам./П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ТЦ Сфера, 2007. - 240 с.
20. Пискунова Е.В. Подготовка учителя к обеспечению современного качества образования для всех: опыт России: рекомендации по результатам научных исследований /под редакцией акад. Г.А.Бордовского, СПб. Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2007.
21. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении/ Л.М. Денякина. - М: Новая школа, 1997 - 48 с.
22. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.- 167 с.
23. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ "Об образовании в РФ" (статья 26 «Управление образовательной организацией»)
24. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2008. – 496с.

25. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. – М.: "Экзамен", 2008. – 395с.
26. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сборник аннотаций образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов / под общ. ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева; сост. Л.И. Гущина - СПб.: СПБАППО, 2010. - 263 с.
27. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999.
28. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
29. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении / Л.М. Денякина. - М.: Новая школа, 1997 - 48 с.
30. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ТЦ Сфера, 2007. - 240 с.
31. Шакуров Р.Х. Социально- психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р.Х. Шакуров. - М.: Просвещение, 1982.
32. Компетентностный подход в педагогическом образовании: Коллективная монография / под редакцией В.А.Козырева, Н.Ф.Радионовой, СПб., Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2004.
33. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом/К.Ю. Белая. - М.: Астрель; АСТ, 2003. - 123 с.
34. Ассаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности – СПб.: Питер, 2005. –119 с
35. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
36. Пеленёв А.Ф. Система управления педагогическим коллективом. Пермь, 1999.

37. Иванов П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм // Труд за рубежом. 1993. № 4.
38. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
39. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении/ Л.М. Денякина. - М: Новая школа, 1997 - 48 с.
40. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Куприянов и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 718с.
41. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.- 167 с.
42. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, Варяг, 1996.

Приложение 1- Взаимодействие с родителями

Дата	Мероприятие	Группа
Сентябрь	Анкетирование «Знакомство» Выставка семейных газет «Давайте познакомимся»	1 младшие
Октябрь Декабрь Март Май	утренники	Все группы дошкольного возраста
Сентябрь, январь, май	Групповые родительские собрания	Все группы
Сентябрь, май	Общие родительские собрания	Все группы
Октябрь, ноябрь, май	Родительский комитет (2 заседания)	Все группы
Апрель	Развлечение «Мама, папа, я – спортивная семья»	Старшие группы
Сентябрь, декабрь, апрель, май	Выставки поделок «Дары Осени», «Мастерская Деда Мороза», «Пасхальная мастерская», «Музей предметов времён войны»	Все группы
сентябрь	Развлечение «День знаний»	Подготовительные
Ноябрь	Развлечение «Мой любимый город»	Средние – подготовительные группы
Январь	Развлечение «Зимние забавы»	Все группы
Февраль	Развлечение «День защитника Отечества»	Подготовительные группы
Март	Развлечение «Широкая масленица»	Средние – подготовительные группы
Апрель	Развлечение «Жители других планет»	Средние группы

Сентябрь-май	Выставки совместных рисунков (8 выставок)	Все группы
Май	Анкетирование «Удовлетворенность работой ДОУ»	Все группы
Сентябрь-май	Участие родителей в туристических походах, экскурсиях, спортивных марафонах, праздниках	Средние – подготовительные группы
Сентябрь-май	Наглядная агитация (памятки, буклеты, родительские уголки, консультации и т.п.) Семейные газеты, утренние беседы	Все группы
Сентябрь-май	Участие в районных конкурсах творческих работ	Все группы

Приложение 2 - Анкетирование родителей

	Вопросы	Высокий уровень	Достаточный уровень	Низкий уровень
1	Организация и результаты воспитательно-образовательного процесса	115 100 %	-	-
2	Профессиональное мастерство педагогов	114 99 %	1 1 %	-
3	Условия для воспитания и обучения	85 %	12 %	4 3 %
4	Санитарное состояние ДОУ	108 91 %	23 5 %	- 3 %

5	Организация питания	82 71 %	29 25 %	3 3 %
6	Медицинское обслуживание	107 93 %	8 6 %	-
7	Работа по укреплению здоровья воспитанников	105 91 %	8 9 %	1 1 %
8	Совместная работа педагогов и родителей	123 94 %	7 5,4 %	
9	Эффективность управленческой деятельности	102 89 %	13 11 %	-
	ИТОГО	91 %	8 %	1 %

Приложение 3- Образовательные программы МБДОУ Детский сад №10
«Снежинка»

	Наименование
Основные программы	Программа «От рождения до школы» Н.Е. Вераксы.
	Частично программу «Детство»
	«Основы безопасности жизнедеятельности детей дошкольного возраста» Авт. Р. Б. Стеркина, О. Л. Князева
	«Приобщение детей к истокам русской народной культуры» Авт. О. Л. Князева, В.П. Маханева
	Я живу в России
	«Я, ты, мы» Авт. О. Л. Князева, Р. Б. Стеркина
	К здоровой семье через детский сад
	Здравствуй, я сам
	Удивляюсь, злюсь, боюсь, хвастаюсь и радуюсь
	Уроки добра

Приложение 4 - Образовательные технологии, используемые в ДОУ

№	Линии развития	Технологии
1.	Физическое развитие	Пензуллаева Л. И. «Физкультурные занятия с детьми 4-5 лет, 5-6 лет», 1988 Осокина Т. И. «Игры и развлечения детей на воздухе», 1983 Маханева М. Д. «Воспитание здорового ребенка», 1997 Валеологическое сопровождение детей дошкольного возраста Гимнастика для глаз
2.	Социально-эмоциональное развитие	Маханева М. Д. «Театрализованные занятия в детском саду», 2001 Назарова А. Г. «Игротренинг», 1999 Фесюкова Л. Б. «Воспитание сказкой» Шипицына Л. М. «Азбука общения»
3.	Эстетическое развитие (изобразительная деятельность, музыкальное развитие, театрализованная деятельность)	И.А. Лыкова. «Изобразительная деятельность в детском саду» Петрова И. М. «Объемная аппликация» Чеченев К. «Сказка о художнике», 2001 Пищикова Н. Г. «Работа с бумагой в нетрадиционной технике» 2006 Хайн Дагмар «Игрушки-мобиле», 2007 «Рисуем пальчиками» Скоролупова О. А. «Знакомство детей старшего возраста с русским народным декоративно-прикладным искусством», 2006 Оригами Квиллинг Пластилинографика Гусарова Н. Н. «Техника изонити» «Рисование с детьми дошкольного возраста» под ред. Казаковой Р.Г. Брыкина Е. К. «Творчество детей в работе с различными материалами» Бабашкина Р. Л., Грасюк И. В. «Логоритмика» Буренина А. И. «Музыкальная палитра» Маханева М. Д. «Театрализованные занятия в детском саду», 2001 Чурилова Э. Г. «Методика и организация театрализованной деятельности дошкольников»
4.	Речевое развитие	Коноваленко В. В. «Артикуляционная гимнастика», 1998 Л. Я. Гадасина «Звуки на все руки», 1999 Л. П. Савина «Пальчиковая гимнастика» Коноваленко В. В., Коноваленко С. В. «Планы фронтальных логопедических занятий в старшей группе для детей с ОНР» Коноваленко В. В., Коноваленко С. В. «Планы фронтальных логопедических занятий в подготовительной группе для детей с ФФНР» Словотворчество Театрализованные игры
5.	Развитие элементарных математических представлений	Петерсон «Раз-ступенька, два-ступенька» «Игралочка» Михайлова З. А. «Игровые задачи для дошкольников» Смоленцева А. А. «Сюжетно-дидактические игры с математическим содержанием» Серова З. А. «Петербургский задачник для малышей»
6.	Нравственно-патриотическое развитие	Алифанова Г. Т. «Первые шаги» Муравьева Л. М. «Сокровища России» 2000 Храбрый И. С. «Санкт-Петербург. Три века архитектуры», 1999 Никонова Е. А. «Чудо-богатыри земли Русской», 2005 «Дошкольникам о защитниках Отечества» под ред. Кондрыкинской Л. А., 2005 «С чего начинается Родина», под ред.

		Кондрыкинской Л. А., 2004 Маханева М. Д. «Нравственно-патриотическое воспитание старшего дошкольного возраста», 2004 Шорыгина Т. А. «Родные сказки», 2003
7.	Ознакомление с окружающим миром (экологическое воспитание, экспериментальная деятельность)	Николаева С. Н. «Место игры в экологическом воспитании дошкольников» Теплюк С. Н. «Занятия на прогулках с детьми дошкольного возраста» Хелен Идом «Домашняя лаборатория» Бойцова Г. А., Ильина Н. И. «Организация работы центра Науки для детей дошкольного возраста»
8.	Игровая деятельность	Назарова А. Г. «Игротренинг», 1998 Никитин Б. Н. «Развивающие игры» Богуславская З. А. «Развивающие игры» Скоролупова О. А. «Играем?..Играем!!!»
9.	Развитие детей раннего возраста	Кожевников А. Ю. «Школа раннего развития» Павлова Л. Н. «Знакомим малыша с окружающим миром» Теплюк С. Н. «Занятия на прогулке с малышами» Дайлидене И. П. «Поиграем, малыш» Богуславская З. М. «Развивающие игры»

Приложение 5 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим работникам МОУ ДООУ «Детский сад комбинированного вида № 40»

№ п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Качественные и количественные показатели, при достижении которых производятся выплаты стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (проценты к окладу (должностному окладу))
1	2	3	4
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы		
1)	за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения	показатели оценки эффективности труда работника устанавливаются руководителем учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения	до 100 процентов
2)	за проведение сверхплановых показательных мероприятий	на уровне ДООУ на уровне города	до 10 процентов до 20 процентов

	(семинаров, совещаний и т.п.)	на уровне области	до 30 процентов
3)	за руководство методическими объединениями	до 9 человек 10 человек и выше	до 15 процентов до 30 процентов
4)	за проведение опытно-экспериментальной работы в образовательных учреждениях		до 15 процентов
5)	За интенсивность	за сверхнормативное количество детей в группах ДОУ по фактическому пребыванию	до 20 процентов
2.	Выплаты за качество выполняемых работ		
1)	за снижение заболеваемости		до 20 процентов
3.	Выплаты за наличие ученой степени, почетного звания		
1)	за наличие нагрудного знака, почетного звания	- нагрудный знак «Почётный работник общего образования» «Отличник народного просвещения» - почетное звание «заслуженный», - почётное звание «народный»	до 10 процентов до 20 процентов до 30 процентов до 30 процентов
4.	Выплаты за стаж работы и квалификационную категорию		
1)	За педагогический стаж работы воспитателям	от 1 года до 3 лет от 3 лет до 5 лет от 5 лет и выше	до 5 процентов до 10 процентов до 20 процентов
2)	за квалификационную категорию	II квалификационная категория I квалификационная категория высшая квалификационная категория	до 10 процентов до 20 процентов до 30 процентов
5.	Выплаты молодым специалистам		
1)	ежемесячная надбавка	педагогические работники, приступившие к работе не позднее 1 октября года окончания очного отделения образовательного учреждения среднего или высшего профессионального образования и проработавшие непрерывно в течение трех лет с момента их трудоустройства	до 40 процентов
2)	единовременная материальная помощь		в соответствии с нормативно-правовыми актами
6.	Премияльные выплаты по итогам работы		

1)	за выполнение особо важных и срочных работ	в соответствии с заданием, установленным руководителем учреждения	до 100 процентов
2)	по итогам работы за отчетный период (за месяц, квартал, полугодие, год)	за личный вклад в эффективность работы учреждения	до 100 процентов
3)	к праздничным (23 февраля, 8 Марта, 1 и 9 мая, День Учителя, День города, Новый год) и юбилейным датам (40, 45, 50, 55, 60, 65, 70 лет), в связи с выходом на пенсию		до 100 процентов
7.	Выплаты за непрерывный стаж работы в ДОУ		
1)	педагогическим работникам	от 1 года до 3 лет от 3 лет до 8 лет от 8 лет до 13 лет от 13 лет до 18 лет свыше 18 лет	250 рублей 500 рублей 700 рублей 900 рублей 1100 рублей
8.	Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения и отдельных категорий работников		
1)	за специфику деятельности учреждения	работа в специальных (коррекционных) отделениях, классах, группах для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья	до 20 процентов

Приложение 6 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых учебно-вспомогательному персоналу МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

№ п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Качественные и количественные показатели, при достижении которых производятся выплаты стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (проценты к окладу (должностному окладу))
1	2	3	4
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы		

1)	за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения	показатели оценки эффективности труда работника устанавливаются руководителем учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения	до 100 процентов
2.	Выплаты за стаж работы		
	За стаж работы с детьми младшим воспитателям	от 1 года до 3 лет от 3 лет до 5 лет от 5 лет и выше	до 5 процентов до 10 процентов до 20 процентов
3.	За непрерывный стаж работы в ДООУ: младшим воспитателям	от 1 года до 3 лет от 3 лет до 8 лет от 8 лет до 13 лет от 13 лет до 18 лет свыше 18 лет	200 рублей 300 рублей 400 рублей 500 рублей 600 рублей
3.	Премияльные выплаты		
1)	за выполнение особо важных и срочных работ	в соответствии с заданием, установленным руководителем учреждения	до 100 процентов
2)	по итогам работы за отчетный период (за месяц, квартал, полугодие, год)	за личный вклад в эффективность работы учреждения	до 100 процентов
3)	к праздничным (23 февраля, 8 Марта, 1 и 9 мая, День Учителя, День города, Новый год) и юбилейным датам (40, 45, 50, 55, 60, 65, 70 лет), в связи с выходом на пенсию		до 100 процентов

Приложение 7- Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых обслуживающему персоналу МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка»

№ п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Качественные и количественные показатели, при достижении которых производятся выплаты стимулирующего	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (проценты к
----------	--	--	---

		характера	окладу (должностному окладу)
1	2	3	4
1.	Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы		
1)	за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения	показатели оценки эффективности труда работника устанавливаются руководителем учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения	до 100 %
2.	Выплаты за стаж работы		
1)	За непрерывный стаж работы в ДОУ: поварам	от 1 года до 3 лет от 3 лет до 8 лет от 8 лет до 13 лет от 13 лет до 18 лет свыше 18 лет	200 рублей 300 рублей 400 рублей 500 рублей 600 рублей
3	Премияльные выплаты		
1)	за выполнение особо важных и срочных работ	в соответствии с заданием, установленным руководителем учреждения	до 100 процентов

2)	по итогам работы за отчётный период (за месяц, квартал, полугодие, год)	за личный вклад в эффективность работы учреждения	до 100 процентов
3)	к праздничным (23 февраля, 8 Марта, 1 и 9 мая, День Учителя, День города, Новый год) и юбилейным датам (40, 45, 50, 55, 60, 65, 70 лет), в связи с выходом на пенсию		до 100 процентов