



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

Тема выпускной квалификационной работы

**Проектирование системы мотивации персонала в Муниципальном
бюджетном дошкольном образовательном учреждении - детский сад
комбинированного вида № 24 «Солнышко»**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
___ 50,6 ___ % авторского текста

Работа ___ рекомендована ___ к защите
рекомендована/не рекомендована

« _01_ » ___ 03 ___ 20_17_ г.
зав. кафедрой ___ Э,У и П ___
(название кафедры)

___ Рябчук П.Г. ___ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Сафонова Райса Рафаэловна

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич

**Челябинск
2017**

Оглавление

	Введение	3
Глава	Теоретические, нормативные и методические	8
1.	подходы реализации системы мотивации в дошкольных организациях	
1.1.	Реформы оплаты труда работников бюджетных учреждений образования	8
1.2.	Сравнительный анализ систем оплаты труда на основе ЕТС и НСОТ работников учреждений образования	13
1.3.	Особенности оплаты труда и мотивации педагогических работников дошкольного образования	26
	Выводы по первой главе	39
Глава	Проектирование системы мотивации персонала в условиях дошкольной организации Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение - детский сад комбинированного вида № 24 «Солнышко»	41
2.1.	Организационная характеристика базы исследования	41
2.2.	Анализ кадрового состава МБДОУ - д/с № 24	47
2.3.	Анализ действующей системы мотивации персонала в МБДОУ - Д/С № 24	59
2.4.	Мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией и оценка их эффективности в МБДОУ - Д/С № 24	71
	Выводы по второй главе	86
	Заключение	88
	Глоссарий	92
	Список используемой литературы	103

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.

Всё вышесказанное определяет особую актуальность моей выпускной квалификационной работы.

Цель исследования: поиск и реализация оптимальных способов совершенствования системы управления кадрами в МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко».

Объект исследования: процесс совершенствования системы управления кадрами в МБДОУ.

Предмет исследования: способы и средства совершенствования системы управления кадрами.

На основании цели исследования определены следующие **задачи** выпускной квалификационной работы:

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

2. Рассмотреть теоретические аспекты управления кадрами в МБДОУ;

3. Охарактеризовать деятельность и провести анализ существующей системы управления кадрами в МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко»;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко», устранить выявленные проблемы.

5. Провести оценку эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления в МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко».

В соответствии с целью и объектом нашего исследования можно выдвинуть **гипотезу:** управление персоналом станет эффективнее при использовании рекомендаций, разработанных для коллектива дошкольного учреждения.

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 стиля руководства в МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко».

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 – МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко» г. Верхний Уфалей, Челябинской области.

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 и виды стиля руководства, краткая характеристика уже существующих кадровых

технологий и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования стиля руководства и его влияние на управление персоналом предприятия в целом.

Во второй главе проведено исследование организационной структуры управления предприятия МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко» г. Верхний Уфалей. Проведен анализ кадрового состава предприятия, проведен анализ стиля руководства организации, выявлены основные проблемы в стиле руководства директором предприятия.

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 - д/с № 24 «Солнышко» г. Верхний Уфалей;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

Глава 1. Теоретические, нормативные и методические подходы реализации системы мотивации в дошкольных организациях

1.1. Реформы оплаты труда работников бюджетных учреждений образования

Оплата труда представляет собой ту или иную форму вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы. Заработная плата – это часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, которая поступает работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, а также с его результативностью. Заработная плата представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту [2].

Мероприятия по модернизации системы оплаты труда в образовании проводились при реализации национального и пилотных проектов. Мероприятия проектов направлены на совершенствование качества и доступности оказания образовательных услуг, повышение эффективности использования ресурсов образования на основе создания рыночных механизмов и конкурентной среды между производителями образовательных услуг. В 2006 г. одним из направлений национального проекта «Образование» стало установление доплаты воспитателям, учителям, нянечкам. В целом средняя заработная плата педагогов за период с 01.01.2006 г. по 01.01.2008 г. увеличилась у педагогов в 1,98 раза, у нянечек – в 2,25 раза .

Следующим шагом было осуществление дополнительных выплат воспитателя и нянечкам детских садов. В рамках реализации такого мероприятия национального проекта «Образование», как «родовые сертификаты» появилась возможность установить доплаты педагогическому персоналу [18. С. 9-14].

По итогам реализации приоритетного национального проекта «Здоровье» в 2007 г. 43,19% израсходованных средств, полученных от

родовых сертификатов в женских консультациях, и 48,43% средств, полученных от родовых сертификатов в родильных домах, были направлены на оплату труда педагогического персонала. В результате средняя заработная плата работников учреждений увеличилась с 01.01.2006 г. по 01.10.2007 г. у педагогов школы в 1,96 раза, у воспитателей – в 2,95 раза [28]. Однако в 2007 г. заработная плата других категорий специалистов оставалась низкой.

Многообразие дополнительных выплат работникам образования диктовало необходимость внесения изменений в оплату труда. Опыт других территорий был важен для принятия решения на федеральном уровне о переходе на новую систему оплаты труда, которая стала внедряться в бюджетных учреждениях образования с 01.12.2008 г. в соответствии с Постановлением РФ от 5 августа 2008 г. N 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений», новая система оплаты труда в бюджетных учреждениях является механизмом повышения эффективности их деятельности через мотивацию работы сотрудников и дифференциацию оплаты труда. Финансовое обеспечение перехода на новые системы оплаты труда сопровождается увеличением фондов оплаты труда федеральных бюджетных учреждений на 30%, а муниципальных и областных учреждений – на 5%. Порядка 114 млрд.руб. заложено на введение новых систем оплаты труда. Следует отметить, что речь не идет о традиционной индексации зарплаты. Увеличиваются фонды оплаты труда, и уже руководитель учреждения должен распределить эти средства между наиболее эффективными сотрудниками. Безусловно, в новой системе

предусмотрена более высокая дифференциация внутри трудового коллектива в пользу более эффективных работников.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. определяется повышение эффективности использования трудовых ресурсов в бюджетной сфере за счет более тесной увязки заработной платы с повышением эффективности работы и качества предоставляемых услуг. Основным фактором борьбы с бедностью и улучшения благосостояния являются высокие темпы экономического роста и, прежде всего, создание эффективных рабочих мест и рост заработной платы. Для снижения бедности и дифференциации населения по доходам должен быть осуществлен комплекс мер социальной политики, направленный на повышение минимального размера оплаты труда и оплаты труда работников бюджетных организаций.

Одним из факторов роста реальных располагаемых денежных доходов населения в долгосрочной перспективе является увеличение реальной заработной платы. Ежегодный рост реальной заработной платы в 2011–

2020-е гг. составит 7,6–9,7%. В целом к 2020 г. она возрастет по сравнению с 2007 г. в 3,3 раза. В долгосрочной перспективе до 2020 г. будет обеспечено постепенное сближение среднего размера оплаты труда работников бюджетной сферы с размерами заработной платы, сложившимися во внебюджетном секторе экономики. Если в 2007 г. средняя заработная плата в образовании составляла соответственно 65 и 74% от среднероссийской, то к 2020 г. это соотношение увеличится практически до 90%.

Рост оплаты труда в бюджетной сфере будет способствовать выходу минимальной заработной платы на уровень прожиточного минимума, внедрение новых систем оплаты труда работников бюджетных учреждений, ориентированных на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг и учитывающих сложность и объемы выполняемой работы.

Таким образом, реформирование оплаты труда педагогических работников предполагает переход на оплату труда с учетом объема и качества оказанной образовательной услуги. Оработка подходов к внедрению отраслевой системы оплаты труда в образовании на территориях, реализующих пилотные проекты, позволит внедрить различные системы премирования и стимулирования в соответствии с личным вкладом каждого работника, увеличить уровень оплаты труда работников учреждений образования. Выявление особенностей трудовой мотивации работников бюджетного сектора на примере трудовой мотивации педагогов; анализ влияния повышения оплаты труда педагогов, предусмотренного приоритетным национальным проектом, на объемы и качество их работы и на трудовую деятельность других категорий педагогов; выявление ограничений, которые существующие мотивационные структуры и институты накладывают на возможности усиления стимулирующего влияния легальной оплаты труда на качество работы педагогов; разработка основных принципов реформирования механизмов оплаты образовательных услуг и трансформация механизмов мотивации педагогов к повышению качества оказываемой услуги – вот основные вопросы для исследования в настоящее время в экономике труда с целью успешного проведения реформирования оплаты труда работников бюджетной сферы.

1.2. Сравнительный анализ систем оплаты труда на основе ЕТС и НСОТ работников учреждений образования

Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации с 1 декабря 2008 года принято решение об отмене для соответствующих работников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей Единой тарифной сетки оплаты труда и о переходе на новые условия оплаты труда [14].

Единая тарифная сетка РФ — система разрядов, служащая для определения правильных соотношений между оплатой труда и квалификационным уровнем работы работников бюджетной сферы. ЕТС содержит в себе 18 разрядов и таким образом делит все виды работ, выполняемых в организациях, на 18 «видов», зависящих от сложности и квалификации. В ЕТС не входят должности высших государственных служащих (министры, зам министров). Единая тарифная сетка по оплате труда работников организаций бюджетной сферы (ЕТС) была введена Указом Президента РФ от 19.08.1992 №895. Таким образом, продолжительность ее действия составляет более 12 лет. [3, с.57-67].

Применение системы оплаты труда на основе ЕТС не позволяет в полной мере учитывать особенности и различия деятельности отдельных категорий работников различных отраслей бюджетной сферы. ЕТС не обеспечивала объективности в сфере исчисления заработной платы, хотя Правительство РФ неоднократно её видоизменяло. Диапазон коэффициентов ЕТС трижды менялся в сторону сокращения.

Предпоследнее реформирование ЕТС с математической точки зрения является наиболее продуманным. Однако с экономической точки зрения нельзя считать оправданным то, что первый и последний разряды ЕТС стали отличаться только в 4,5 раза вместо 10 раз, как это было при введении ЕТС. Ныне действующая шкала ЕТС ещё более ограничила возможности дифференциации в окладах разных категорий работников и до предела

сблизила уровни оплаты специалистов различной квалификации, т.е. привела к уравниловке и понижению стимулирующего к повышению квалификации работающих с целью их аттестации на получение повышенного разряда ЕТС. Однако принципиальные недостатки ЕТС заложены не в самом принципе её построения, а в недостаточном количестве разрядов, низких тарифных коэффициентах и крайне низкой величине тарифной ставки первого разряда. [8 с. 84].

Если считать рост заработной платы работников организаций бюджетной сферы не по отношению к среднему росту цен, то есть к инфляции, а по отношению к росту прожиточного минимума, то картина будет выглядеть следующим образом. С 2001 года, когда зарплата повышалась, до октября 2003 года, когда она повышалась в следующий раз на 33 процента, прожиточный минимум вырос на 40 процентов. За период с октября 2003 года по декабрь 2004 года прожиточный минимум по оценкам Комитета по труду и социальной политике Государственной Думы РФ вырос не менее чем на 22 процента. Таким образом, получается, что после повышения на 20 процентов с 1 января 2005 года заработная плата работников организаций бюджетной сферы по отношению к прожиточному минимуму оказалась на 9 процентов меньше, чем была в декабре 2001 года.

Проблемы оплаты труда в бюджетной сфере должны решаться путем постепенного приближения тарифных ставок к уровню прожиточного минимума трудоспособного населения согласованно по всем отраслям бюджетной сферы. Расчет оплаты труда по единой тарифной сетке осуществляется в соответствии с приказом Минздрава РФ №377 от 15.10.1999г. (с изм. от 24.04.2003), которым утверждено Положение об оплате труда работников образования Российской Федерации [3 с. 57-67]. Размер заработной платы работника определяется исходя из должностного оклада по занимаемой должности и других условий оплаты, предусмотренных действующими нормативными актами.

Определение размеров заработной платы по основной и замещаемой должностям (видам работ), а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится раздельно по каждой из должностей (виду работ). Заработок работника предельными размерами не ограничивается.

Изменение размеров окладов (ставок) и надбавок за продолжительность непрерывной работы производится в следующие сроки:

- при изменении разряда оплаты труда - согласно даты приказа по образовательному учреждению учреждению;
- при присвоении почетного звания «Народный учитель» и «Заслуженный учитель» - со дня присвоения почетного звания;
- при присвоении квалификационной категории - согласно даты приказа органа (учреждения), при котором создана аттестационная комиссия;
- при присуждении ученой степени: кандидата наук - с даты решения диссертационного совета после принятия решения ВАКом России о выдаче диплома; доктора наук - с даты принятия решения ВАКом России о выдаче диплома;
- при изменении стажа непрерывной работы - со дня достижения стажа, дающего право на увеличение размера надбавки, если документы, подтверждающие непрерывный стаж, находятся в учреждении, или со дня предоставления необходимого документа, подтверждающего непрерывный стаж.

Соотношение элементов, формирующих заработную плату работников образования представляют собой следующую структуру:

- 1) тарифная часть - оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- 2) надтарифная часть, включающая в себя:
 - дополнительную оплату (надбавки, доплаты и т.д.);
 - премиальную часть.

Работникам учреждений образования, в том числе водителям санитарного автотранспорта, состоящим в штате автотранспортных

предприятий и других организаций, доплата за работу в ночное время производится в размере 50 процентов часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время:

Педагогическому персоналу, доплата за работу в ночное время производится соответственно в размере 100 процентов часовой тарифной ставки (должностного оклада). Перечень этих подразделений (должностей) утверждается руководителем учреждения по согласованию с выборным профсоюзным органом.

Ночным считается время с 10 часов вечера до 6 часов утра [1].

Педагогам-руководителям учреждений образования и их заместителям-педагогам разрешается вести в учреждениях, в штате которых они состоят, работу по специальности в пределах рабочего времени по основной должности с оплатой в размере до 25 процентов должностного оклада педагога соответствующей специальности.

Условия и порядок установления доплат за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника фиксируются в коллективных договорах.

Таким образом, фонд оплаты труда, финансируемый из средств обязательного медицинского страхования, является величиной фиксированной и не зависит от объема выполненных работ.

Заработная плата имеет сложную структуру и состоит из тарифной (оплата по тарифным ставкам) и надтарифной части (надбавки, доплаты). Причем большое значение имеет непрерывный стаж работы в образовании и увеличение разрядов.

По своей сути увеличение разрядов во многом являются аналогом повышений. Отличает же их то, что повышение в этом случае производится не в процентном отношении, а путем изменения (увеличения) разрядов оплаты труда по ЕТС. Кроме того, увеличение разрядов отражают не условия труда, а уровень квалификации, выраженный в разрядах, ученых степенях, почетных званиях и т.п.

Главным недостатком оплаты по ЕТС является отсутствие стимула к интенсивному и качественному труду. Сколько бы хирург не проводил операций, 2 в месяц или, предположим 20, он все равно получит свой тарифный оклад.

Введение на федеральном уровне отраслевых систем труда, максимально адаптированных к новым условиям хозяйствования, позволит решить вопросы оплаты труда, что существенно изменит подход к качеству оказываемых услуг в учреждениях образования.

Основные положения отраслевой системы оплаты труда:

В Постановлении N 582 установлен срок введения новых систем оплаты труда - до 31 декабря 2008 года. Предлагается принципиально изменить подход к установлению величины заработка. Отраслевые системы оплаты труда должны решить следующие задачи:

- всесторонний учет особенностей труда работников бюджетных отраслей;
- упорядочение выплат сверх базового оклада - компенсационных и стимулирующих доплат и надбавок;
- применение более гибкого подхода к политике оплаты труда, призванного обеспечить ее систематическое повышение разным группам работников внутри отрасли.

Постановление N 582 предоставляет больше самостоятельности руководителям бюджетных организаций. Поскольку не будет жесткой тарифной сетки, руководитель сможет перераспределять средства, чтобы стимулировать наиболее ценных работников. Зарплата будет зависеть от таких факторов, как объем работы, диапазон профессиональных обязанностей и должностных требований внутри одной квалификационной группы, уровень образования и квалификации конкретного работника. Для каждой квалификационной группы планируется установить утверждаемый правительством базовый оклад. Выплаты сверх него (компенсационные и стимулирующие) будут регулировать повышающие коэффициенты.

Новая отраслевая система оплаты труда работников и персонала в учреждениях образования согласно Постановлению N 582 будет формироваться с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- государственных гарантий по оплате труда;
- базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам в сфере образования;
- перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, предусмотренных федеральными законами и ТК РФ;
- перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях;
- рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- мнения профсоюзов работников данной отрасли.

Перечень выплат компенсационного и стимулирующего характера, входящих в систему оплаты труда работников и персонала, устанавливается в соответствии с перечнями выплат компенсационного и стимулирующего характера, действующими в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемыми Минздравсоцразвития РФ. Размер выплат компенсационного характера определяется к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников и персонала. Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера предусматриваются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Порядок исчисления размера средней заработной платы для установления должностного оклада руководителя определяется Минздравсоцразвития РФ.

Руководителю учреждения, являющегося главным распорядителем средств федерального бюджета, выплаты стимулирующего характера устанавливаются Правительством РФ. Размеры выплат стимулирующего характера определяются с учетом результатов деятельности учреждения.

Финансирование новой отраслевой системы оплаты труда. Объем средств на оплату труда работников и персонала формируется на календарный год исходя из объема ассигнований федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов и средств, поступающих от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности учреждения. С 1 января 2010 года объем средств на выплаты стимулирующего характера должен составлять не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета. Также п. 11 Постановления N 582 предусмотрено, что средства от приносящей доход деятельности будут направляться на выплаты стимулирующего характера.

Положением об оплате труда работников предусматривается установление работникам следующих повышающих коэффициентов к окладам, которые носят стимулирующий характер:

- повышающий коэффициент за квалификационную категорию;
- повышающий коэффициент по занимаемой должности.

Повышающий коэффициент за квалификационную категорию устанавливается всем работникам учреждения в зависимости от отнесения должности к квалификационному уровню ПКГ. Рекомендуемый размер коэффициента - до 0,32.

Решение об установлении повышающего коэффициента по занимаемой должности и его размерах принимается руководителем учреждения персонально в отношении конкретного работника.

Оплата труда работников производится за фактически отработанное время в соответствии с табелем рабочего времени.

При формировании фонда оплаты труда работников учитываются:

1) численность работников, предусмотренная штатным расписанием, при увеличении численности работников учреждения в течение года вследствие перехода учреждения на новый штат, штатный норматив и в других случаях, повлекших увеличение штатной (плановой) численности работников, утвержденный фонд оплаты труда работников пересчитывается исходя из новой штатной (плановой) численности работников. Фонд оплаты труда не уменьшается по результатам проведения оптимизации штатной численности работников, а средства фонда оплаты труда, высвобожденные по результатам проведения оптимизации штатной численности работников, направляются на выплаты стимулирующего характера.

Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с показателями эффективности работы, утвержденными руководителем Учреждения, в пределах фонда оплаты труда и максимальными размерами для конкретного работника не ограничиваются. Порядок и условия оплаты труда работников учреждений, включая работников хозрасчетных подразделений, определяется в соответствии с Положением об оплате труда соответствующего учреждения.

Размер заработной платы педагогического персонала и работающих в лечебно-профилактических учреждениях будет формироваться в соответствии с должностными окладами, повышениями, доплатами, надбавками, предусмотренными положением об оплате труда работников образования РФ, включая премии и выплаты стимулирующего характера, отражающие количественные и качественные показатели работы.

Максимальный размер выплат стимулирующего характера по итогам работы не ограничен.

В целях поощрения работников за выполненную работу устанавливаются следующие премии:

- премия по итогам работы (за квартал, полугодие, 9 месяцев, год);
- премия за образцовое качество выполняемых работ;
- премия за выполнение особо важных и срочных работ;
- премия за интенсивность и высокие результаты работы.

Премирование осуществляется по решению балансовой комиссии учреждения и приказа руководителя учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждений, а также средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, средств государственных внебюджетных фондов, направленных учреждением на оплату труда работников.

Премирование работников учреждения осуществляется на основе положения о премировании, утверждаемого локальным нормативным актом по соответствующему Учреждению.

При премировании учитывается:

- успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в отчетном периоде (месяц, квартал, год);
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения, предоставление муниципальных услуг;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса и уставной деятельности Учреждения;
- качественная подготовка и своевременная сдача отчетности;
- участие в течение месяца в выполнении важных работ, мероприятий.

Премия по итогам работы выплачивается в пределах имеющихся средств. Конкретный размер премии может определяться как в процентах к окладу (должностному окладу) работника, так и в абсолютном размере.

Максимальным размером премия по итогам работы (месяц, квартал, год) не ограничена.

Проводимая правительством политика в области оплаты труда – в контексте государственного регулирования экономики – может сыграть важнейшую роль в стабилизации социально-трудовых отношений, что позволит оздоровить макроэкономическую ситуацию в стране.

1.3. Особенности оплаты труда и мотивации педагогических работников дошкольного образования

Конституция РФ гарантирует каждому право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда (пункт 2 статьи 37).

Согласно статье 22 Трудового кодекса РФ (далее – ТК РФ) работодатель обязан обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности, выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

Дошкольное образовательное учреждение (далее – ДОО), как и любая иная организация, выступает работодателем, обязанным соблюдать установленные гарантии прав работников.

При характеристике современного положения дел в сфере оплаты труда работников ДОО следует отметить крайне низкий уровень оплаты труда и связанную с этим невысокую степень престижности педагогического труда в указанных учреждениях.

В приложении к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования Министерства образования и науки Российской Федерации от 31 марта 2008 г. № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда» (далее – приложение к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования) констатируется, что нынешняя ситуация, в которой заработная плата воспитателя оплачивается по 7–14-му разряду (4500-8900 рублей), что составляет не пре от минимального размера оплаты труда, не может быть

признана нормальной и не должна воспроизводиться в новых системах оплаты труда.

Так, например, положение о порядке, размерах и условиях выплаты ежемесячной надбавки некоторым работникам муниципальных дошкольных образовательных учреждений города Пензы, утвержденное приказом Управления образования г. Пензы от 31 октября 2007 года № 390 содержит норму, согласно которой воспитателю муниципальных дошкольных образовательных учреждений устанавливается ежемесячная надбавка в размере 2000 рублей, а помощникам воспитателя муниципальных дошкольных образовательных учреждений – ежемесячная надбавка в размере 1000 рублей за счет средств бюджета города Пензы.

Согласно пункту 1 решения Думы города Томска от 29 апреля 2008 года № 865 «Об оказании мер социальной поддержки работникам муниципальных дошкольных образовательных учреждений» работникам муниципальных дошкольных образовательных учреждений, а также дошкольных групп, действующих в муниципальных общеобразовательных учреждениях, расположенных на территории муниципального образования «Город Томск», тарифицированным с 1-го по 14-й разряды единой тарифной сетки, дети которых посещают ДООУ муниципального образования «Город Томск», предоставляются меры социальной поддержки в виде освобождения от оплаты за содержание детей в ДООУ.

В связи с низким уровнем оплаты труда в настоящее время приобрел актуальность вопрос о введении новых систем оплаты труда для работников дошкольных образовательных учреждений в целях повышения мотивации педагогических работников ДООУ к качественному труду, создания условий для привлечения высококвалифицированных специалистов.

К педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении допускаются лица, имеющие среднее профессиональное или высшее профессиональное образование. При этом, согласно пункту 42 типового положения о дошкольном образовательном учреждении,

утвержденного постановлением Правительства РФ от 12 сентября 2008 г. № 666 (далее – типовое положение)), к педагогической деятельности не допускаются лица:

- лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
- имеющие неснятую или непогашенную судимость за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления;
- признанные недееспособными в установленном федеральным законом порядке;
- имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, социального развития, труда и защиты прав потребителей.

П. 2.3. приложения к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования упоминает о таких категориях работников ДООУ, как руководители (руководители образовательного учреждения, руководитель структурного подразделения, заместители руководителя и др.), педагогические работники, непосредственно осуществляющие воспитательно-образовательный процесс (воспитатели, специалисты), педагогические работники (воспитатель, нянечка, диетсестра, медсестра по бассейну) и младший обслуживающий персонал (помощники воспитателей, уборщики служебных помещений, прачки, кастелянши, повара, дворники, водители и др.). Отнесение работника ДООУ к той или иной категории работников предопределяет характер и основания для стимулирующих и иных выплат в режиме новой системы оплаты труда.

Работники ДООУ обладают во многом одинаковым статусом по сравнению с работниками иных образовательных учреждений, что обусловлено общностью сферы образования.

Тем не менее в части, касающейся оплаты труда, у работников дошкольных образовательных учреждений существует ряд особенностей. К некоторым из них следует отнести:

1. Подведомственность большей части ДООУ органам местного самоуправления. Согласно подпункту 2 пункта 1 статьи 31 Закона РФ «Об образовании» организация предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования относится к полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов. Бюджетный кодекс РФ в пункте 4 статьи 86 предусматривает, что органы местного самоуправления самостоятельно определяют размеры и условия оплаты труда работников муниципальных учреждений.

2. Специфику, обусловленную целями и задачами дошкольного образования. Согласно пункту 5 типового положения задачами ДООУ являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей;
- воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Степень успешности конкретного ДООУ в решении вышеуказанных задач должна, на наш взгляд, предопределять в конечном итоге размер оплаты труда каждого работника.

Согласно п. 46 типового положения дошкольное образовательное учреждение в пределах бюджетных ассигнований, направляемых на оплату труда, устанавливает:

- заработную плату работников в зависимости от квалификации работника, сложности, интенсивности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера);
- стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

3. Системы оплаты труда работников дошкольных образовательных учреждений

Содержание статей 135, 144 Трудового кодекса РФ дает основание сделать вывод, что дошкольные образовательные учреждения, как и любые иные учреждения, обладают правом на установление различных систем оплаты труда (в том числе нетарифных систем оплаты труда) работников. В статье 32 Закона РФ «Об образовании» установлена норма, согласно которой к компетенции образовательного учреждения-работодателя, заключающего трудовой договор, относится установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе надбавок и доплат к должностным окладам, порядка и размеров их премирования.

Согласно статье 135 ТК РФ заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Исходя из данной статьи, возможно сделать вывод, что установление новой системы оплаты труда (то есть системы, отличающейся от наиболее

распространенной в настоящее время тарифной системы оплаты труда) в ДООУ предполагает установление (изменение) следующих элементов:

- окладов (должностных окладов): размеров и способов установления;

- доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных: размеров и видов (оснований установления);

- доплат и надбавок стимулирующего характера, премий (размеров и видов (оснований установления)).

К числу условий, обеспечивающих возможность введения новой системы оплаты труда в ДООУ, выступают, на наш взгляд, следующие обстоятельства:

- соответствие устанавливаемой системы оплаты труда трудовому законодательству и иным нормативным правовым актам, содержащим нормы трудового права;

- исключение при введении новой системы оплаты труда уменьшения заработной платы, выплачиваемой на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников (без учета премий и иных стимулирующих выплат), при условии сохранения объема должностных обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации;

- исключение возможности какого-либо ухудшения условий труда работников в целом при введении новой системы оплаты труда;

- соблюдение установленных законодательством гарантий работников, в том числе гарантии соблюдения минимального размера оплаты труда, гарантии учета установленных Правительством Российской Федерации базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп при установлении такого рода окладов и т.д.;

- гарантированное обеспечение учета квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда при

установлении заработной платы каждого работника в рамках введения новой системы оплаты труда.

Согласно приложению к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования, введение новой системы оплаты труда для педагогических и других работников ДООУ рекомендуется посредством использования модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, апробированной в 2007 году в 24 субъектах Российской Федерации в рамках реализации комплексных проектов модернизации образования.

Указанная модельная методика включает механизмы формирования фонда оплаты труда образовательного учреждения, условия распределения фонда оплаты труда, формирования централизованного фонда стимулирования руководителей ДООУ, описание базовой и специальной части фонда оплаты труда, условия распределение стимулирующей части фонда оплаты труда ДООУ, расчет заработной платы руководителя ДООУ.

К основным условиям и принципам формирования новой системы оплаты труда в дошкольных образовательных учреждениях на основе данной методики относятся:

формирование фонда оплаты труда, включаемого в смету ДООУ, должно осуществляться в пределах объема средств ДООУ на текущий финансовый год, определенного в соответствии с региональным расчетным подушевым нормативом, количеством воспитанников и поправочным коэффициентом;

– самостоятельность дошкольного образовательного учреждения при определении доли, направляемой на заработную плату работников ДООУ в общем объеме средств, рассчитанном на основании регионального

подушевого норматива, количества воспитанников и поправочного коэффициента и доведенном до ДОУ;

– разделение фонда оплаты труда работников ДОУ на базовую часть, призванную обеспечить гарантированную заработную плату работников, и стимулирующую часть. При этом рекомендуемый диапазон стимулирующей части фонда оплаты труда составляет от 30 до 40 процентов. Значение определяется дошкольным образовательным учреждением самостоятельно;

– базовая часть фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих воспитательно-образовательный процесс, включает общую и специальную части, при этом общая часть заработной платы должна рассчитываться исходя из величины базового оклада с учетом повышающих коэффициентов, определяющих уровень образования, стаж педагогической работы и уровень квалификации педагога;

– специальная часть фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих воспитательно-образовательный процесс, должна включать в себя выплаты компенсационного характера; повышающие надбавки; доплаты за наличие почетного звания, государственных наград и т.п. и рассчитываться образовательным учреждением самостоятельно;

– основными критериями, влияющими на размер стимулирующих выплат педагога, должны выступать критерии, отражающие результаты его работы, и при этом не допускается установление условий стимулирования, не связанных с эффективным обеспечением образовательного процесса;

– распределение поощрительных выплат по результатам труда за счет стимулирующей части фонда оплаты труда должно производиться по согласованию с органом ДОУ, обеспечивающим государственно-общественный характер управления образовательным учреждением, на основании представления руководителя образовательного учреждения и с учетом мнения профсоюзной организации;

– заработная плата руководителя ДОО устанавливается учредителем на основании трудового договора, исходя из средней заработной платы педагогических работников данного учреждения и группы оплаты труда. Отнесение к группам оплаты труда руководителей ДОО осуществляется в зависимости от количественных показателей образовательного учреждения (контингент воспитанников; численность работников; наличие соответствующим образом оборудованных и эффективно используемых спортивного зала, спортивной площадки, медицинского кабинета, других помещений; создание предметно-развивающей среды, соответствующей возрасту детей, в разных возрастных группах ДОО);

– в качестве оснований для стимулирующих выплат руководителям ДОО могут выступать: создание условий для осуществления воспитательно-образовательного процесса, обеспечение санитарно-гигиенических условий воспитательно-образовательного процесса, обеспечение выполнения требований пожарной и электробезопасности, охраны труда, выполнение необходимых объемов текущего и капитального ремонта, эстетические условия, оформление ДОО, кабинетов специалистов и методического кабинета, состояние территории ДОО, кадровые ресурсы ДОО, эффективность управленческой деятельности, сохранение здоровья воспитанников ДОО;

– основания для премирования различных работников образовательного учреждения формулируются в соответствии

– с приложением к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования. Так, например, педагогические работники могут быть премированы за общие показатели уровня развития воспитанников ДОО по результатам мониторинга реализации основной общеобразовательной программы ДОО, достижение воспитанниками более высоких показателей развития в сравнении с предыдущим периодом, низкий по сравнению с муниципальным

уровень заболеваемости воспитанников, организацию предметно-развивающей среды в групповых помещениях, кабинетах специалистов, музыкальном и спортивном залах, игротеках, взаимодействие с семьями воспитанников, отсутствие конфликтных ситуаций, своевременное и качественное оформление документации (план воспитательно-образовательной работы, табель посещаемости воспитанников, табель закаливающих процедур, протоколы родительских собраний), и за иные достижения в работе в соответствии с нормами соответствующего локального акта ДООУ.

4. Механизмы установления новой системы оплаты труда в дошкольных образовательных учреждениях

В соответствии со статьей 144 Трудового кодекса РФ введение новой системы оплаты труда на уровне дошкольного образовательного учреждения предполагает принятие соответствующего локального акта (положения, порядка и т. д.). Данный локальный акт в образовательном учреждении принимается в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями. Для муниципальных дошкольных образовательных учреждений особенно важным является соблюдение условий и требований, установленных соответствующим нормативным правовым актом органов местного самоуправления, регламентирующим оплату труда работников подведомственных ДООУ.

Исходя из содержания ТК РФ, вытекает два возможных способа участия профсоюзного или иного представительного органа работников в процедуре принятия локального акта, регламентирующего оплату труда:

– по общему правилу локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (статья 135 ТК РФ). Порядок учета мнения выборного органа первичной профсоюзной

организации при принятии локальных нормативных актов определен в статье 372 Трудового кодекса РФ;

– коллективным договором, соглашениями с представительным органом работников может быть предусмотрена процедура не учета мнения, а согласования локального акта с профсоюзным органом (статья 8 ТК РФ). Отсутствие такого согласования влечет недействительность принятого акта.

Резюмируя, можно предложить следующий перечень элементов заработной платы и показателей мотивации для работников дошкольных организаций. Зарплата складывается из нескольких факторов. Вычисляют ее следующим образом: к голому окладу добавляются проценты за выполнение обязанностей и дополнительные часы. На величину заработной платы может повлиять:

Квалификация. Это уже было затронуто выше, но стоит отметить, что уже в 2015 году произошел существенный пересмотр сетки тарифов и надбавки у младших воспитателей после получения определенной категории стали изменяться более существенно.

Выработка по количеству смен или часов. Например, когда младший воспитатель работает 5 дней в неделю по 10-12 часов, зарплата может быть выше в 1,5-2 раза. Обычно полный рабочий день встречается в детском саду только в случаях нехватки кадров, когда у нянечки нет сменщицы. На коэффициент при расчете часов увеличивается оклад.

По действующему Трудовому кодексу должность младшего воспитателя является тяжелым трудом, и к окладу за нее положена надбавка 10%.

В профилированных учреждениях (для детей с ослабленным здоровьем, в офтальмологическом или логопедическом детском саду), как правило, назначают более высокий базовый оклад или прописывают в договоре надбавки.

В круглосуточных детских садах за наличие ночных смен к окладу добавляется от 15 до 20 процентов.

Зарплата воспитателей и их помощников в языковых дошкольных учреждениях выше на 15%.

В зависимости от региона, работникам положены дополнительные северные надбавки, коэффициент колеблется от 15 до 35%.

За успехи в работе по усмотрению администрации может быть назначена премия.

Некоторые виды надбавок положены только в узкоспециализированных детских учреждениях и не всегда могут быть назначены. Учитывая сравнительно небольшой размер фиксированной ставки, итоговая сумма получается небольшой.

Выводы по первой главе

Основная цель внедренной реформы - сделать систему оплаты труда наиболее адекватной современным веяниям в системе управления.

В первую очередь эта «адекватность» заключается во взаимосвязи между заработной платой и конкретным результатом деятельности каждого работника и в целом учреждения. Это мероприятия государства для использования кадровых ресурсов более эффективно и результативно.

При переходе на новые системы оплаты труда в бюджетной сфере России очевидны следующие системные проблемы:

- новые базовые оклады бюджетной сети устанавливаются кратно ниже рыночной стоимости труда;

- имеет место распыление бюджетных средств на микроскопические надбавки к базовым окладам, неспособные в принципе изменить конкурентоспособность бюджетной сети на рынке занятости;

- при разработке мотивационных систем преобладает непонимание необходимости разграничить работу, выполняемую за оклад, и деятельность работников, за которую назначаются стимулирующие выплаты;

- головное министерство в распространенных на сайте методических материалах и рекомендованной пилотной модели (Роспотребнадзор) не ставит задачи определять конкретные показатели результатов труда, ожидаемых от руководителей и работников, одновременно с методикой их измерения или расчета, с определением периодичности сбора значений и лиц, ответственных за эту работу. Это значит, что будет создана незавершенная, неработающая система распределения премий за непонятные результаты. Логическим итогом станет консервация на нынешнем уровне (или даже возрастание) роли руководителей в вопросах распределения средств на оплату труда.

Между тем, в действительно прогрессивных мотивационных системах работникам предлагаются заранее известные условия премирования, которые

мало зависят от текущего настроения руководства, что и формирует желательное служебное поведение персонала в соответствии с целями и задачами организации.

Документы о новых системах оплаты труда создаются формально, в спешке, к дате 1 декабря, без учета опыта, накопленного в коммерческом секторе, с неправильным методическим подходом, исходящим от головного министерства - Минздравсоцразвития России.

Итогом будет ситуация, когда неконкурентоспособные базовые оклады будут дополняться якобы премиальными выплатами, вне формализованных способов выявления результатов труда, а значит, на субъективной основе.

Эти обстоятельства, не позволят достичь целей реформы оплаты труда в бюджетной сфере - повышения ее результативности и эффективности, увязки вознаграждения бюджетников с качеством государственных услуг в стране.

**Глава 2. Проектирование системы мотивации персонала в
условиях дошкольной организации Муниципальное бюджетное
дошкольное образовательное учреждение - детский сад
комбинированного вида № 24 «Солнышко»**

2.1. Организационная характеристика базы исследования

Дата создания детского сада - июнь 1968 г. Учредитель образовательного учреждения: Управление образования Верхнеуфалейского городского округа. Управляющий Управления образования: Репета Лариса Михайловна. Заведующий МБДОУ - д/с № 24 Иванова Таисия Александровна. Сайт образовательного учреждения: solnyshko24.caduk.ru

МБДОУ - д/с № 24 «Солнышко» - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования. Организация реализует гарантированное гражданам Российской Федерации право на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста. Уровень образования: Образование, реализуемое в МБДОУ- д/с № 24 «Солнышко» относится к первому уровню общего образования – дошкольное образование (Закон РФ "Об образовании" от 29.12.2012г № 273-ФЗ:Глава 2, ст.10 п.4).

Нормативный срок обучения: Сроки получения дошкольного образования устанавливаются федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования. В детском саду воспитываются и обучаются дети от 1,5 до 8 лет, получая дошкольное образование на русском языке. (ФЗ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ст.14.,ч.)

Форма получения дошкольного образования в МБДОУ - д/с № 24 "Солнышко"- очная.

Формы обучения определены федеральным государственным стандартом дошкольного : программа реализуется в формах, специфических для каждой возрастной группы: (игровой, коммуникативной, трудовой, познавательно-исследовательской, продуктивной, музыкально-художественной, чтения).

Формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся: Освоение основной образовательной программы не сопровождается проведением промежуточных и итоговой аттестаций воспитанников (В соответствии с ФЗ "Об образовании"; Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования - раздел IV, пункт 4,3 не проводится).

В МБДОУ - д/с № 24 функционируют на 01.09.2016 г. 11 групп – это 218 обучающихся, и предусматривается следующее комплектование: групп раннего возраста – 3, дошкольного возраста – 8. Всего сформировано на 2015-16 учебный год:

- 2 группы раннего возраста (от 1,5 до 2 лет);
- 1 первая младшая группа (от 2 до 3 лет);
- 1 вторая младшая группа (от 3 до 4 лет);
- 2 средних группы (от 4 до 5 лет);
- 2 старших группы (от 5 до 6 лет);
- 3 подготовительных группы (от 6 до 7 лет);

Аннотации к рабочим программам: В соответствии со ст. 12 п. 6 ФЗ "Об образовании" и ФГОС дошкольного образования - образовательные рабочие программы в ДОО не требуются. Свидетельство о государственной аккредитации (с приложениями) - в ДОО аккредитация не проводится в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ (редакция от 23.07.2013) "Об образовании в Российской Федерации"

Программы, реализуемые в исследуемом детском саду:

Воспитательно-образовательный процесс в нашем детском саду осуществляется в соответствии с Основной Образовательной программой ДООУ, разрабатываемой самостоятельно на основе примерной основной общеобразовательной программы дошкольного образования "Детство".

Авторский коллектив кафедры дошкольной педагогики Института детства РГПУ им. А.И. Герцена представляет обновленный вариант примерной основной общеобразовательной программы дошкольного образования "Детство". Данный вариант программы "Детство" полностью соответствует Федеральным государственным требованиям к структуре основной общеобразовательной программы, опирается на лучшие традиции Петербургской (Ленинградской) педагогической научной школы. Новизна программы определяется тем, что в ней впервые реализован подход к организации целостного развития и воспитания ребенка дошкольного возраста как субъекта детской деятельности и поведения.

Цель программы: обеспечение всестороннего развития ребенка в дошкольный период: интеллектуального, физического, эмоционального, нравственного, волевого, социально-личностного - через соответствующую его возрастным особенностям развивающую среду.

Регулирует деятельность Детского сада Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении.

Миссия детского сада – воспитание свободного, творчески мыслящего человека, умеющего на практике применить полученные в детском саду знания и умения, навыки.

Приоритетными задачами на 2016-17 учебный год являются:

1. Повышение качества работы ДООУ в современных условиях. Повышение профессионального уровня педагогов, их мотивации к профессиональному росту;

2. Улучшение образовательного процесса путём перехода к использованию инновационных педагогических технологий в образовательном процессе, в том числе информационно – коммуникативных;

проведение практических занятий с педагогами по овладению компьютерной грамотностью.

3. Работа по модернизации основной образовательной программы дошкольного образовательного учреждения.

4. Продолжение проектной деятельности, активное привлечение не только родителей, но и социума.

5. Укрепление и улучшение материально - технического обеспечения образовательного процесса в связи с требованиями ФГОС.

6. Повышение имиджа ДООУ через участие в конкурсах, соревнованиях, выставках района, города.

7. Участие в краевой площадке по теме «Государственно-общественное управление в ДООУ». Публикация опыта на интернет – порталах и в СМИ.

Прием детей в образовательное учреждение осуществляется руководителем МБДОУ - д/с № 24 на основании направлений МКУ МГУ «Образование», на основании Положения о приеме детей в МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 24», заявления родителей и медицинских документов.

В таблице 1 «Показатели здоровья воспитанников» отражены пропуски обучающихся детей по болезни, % заболеваемости детей за три года. В детском саду большое внимание уделяется профилактике здоровья воспитанников, охране и укреплению их здоровья.

Таблица 1.

Показатели здоровья воспитанников

Учебный год	Количество детей	Пропуски дней	
		на 1 ребенка	% заболеваемости
2013-2014	195	5,4	4,8
2014-2015	208	5,5	4,9
2015-2016	218	5,2	4,7

В детском саду большое внимание уделяется профилактике здоровья

воспитанников, охране и укреплению их здоровья. В ДОУ разработана и реализуется система физкультурно-оздоровительных мероприятий. Проводятся следующие оздоровительные мероприятия: вакцинация (с согласия родителей); прогулки, подвижные игры; дыхательная гимнастика, оздоровительный бег, физкультурные занятия 3 раза в неделю (1 на свежем воздухе); ходьба по тактильной дорожке. В летний период: воздушные и солнечные ванны; обливание ног;

Большое внимание в ДОУ уделяется правильному проведению утренних фильтров: воспитатели отслеживают состояние здоровья, во время приема детей в группы, не позволяют родителям приводить заболевших детей.

Вывод : система физкультурной, оздоровительной работы в МБДОУ - д/с № 24 ведётся системно и целенаправленно и дает положительные результаты: процент заболевания ниже средне - краевого на 9 % . Проблемой остаётся рост заболеваемости детей после праздников и выходных дней.

Содержание образовательного процесса в МБДОУ - Д/С № 24 определяется образовательной программой дошкольного учреждения, разрабатываемой, принимаемой и реализуемой им самостоятельно в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и условиям реализации ФГОС, установленными федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно - правовому регулированию в сфере образования, и с учетом особенностей психофизического развития и возможностей детей. Образовательная программа ДОУ обеспечивает развитие личности, мотивации и способностей воспитанников в различных видах деятельности и включает в себя 5 образовательных областей:

- социально коммуникативное развитие;
- познавательное развитие;
- речевое развитие;

- художественно-эстетическое развитие;
- физическое развитие.

Содержание программы отражает следующие аспекты образовательной среды для ребенка дошкольного возраста:

- предметно-пространственная развивающая образовательная среда;
- характер взаимодействия со взрослыми;
- характер взаимодействия с другими детьми;
- система отношений ребенка к миру, к другим людям, к самому себе.

2.2. Анализ кадрового состава МБДОУ - д/с № 24

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 Иванова Т.А.

На примере МБДОУ - д/с № 24 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 характеристиками персонала организации

являются его численность и структура, которую рассмотрим на рисунке 1.

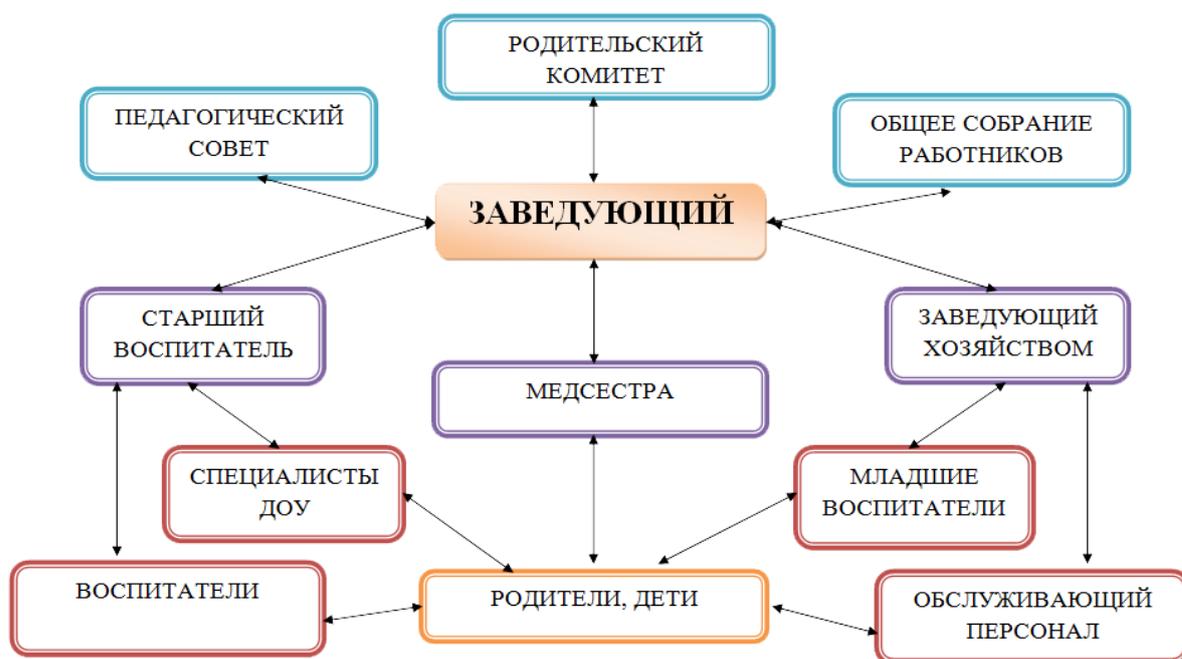


Рисунок 1. Структура управления МБДОУ - д/с № 24

Структура управления традиционная. Главный орган управления – педагогический Совет, которым руководит заведующий. Дополнительно организована творческая группа, в состав которой входят воспитатели и другие педагогические работники. Её задача – обеспечение обогащенного физического, познавательного, социального эстетического и речевого развития детей, основанного на передовом педагогическом опыте и своих методических разработок, позволяет осуществление коррекции в личностном развитии детей через организацию индивидуальных и коллективных видах деятельности основанных на содержательном общении с учетом потребностей и интересов самих детей. Структура по категориям работников представлена следующими данными, в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ "Об образовании в РФ" (статья 26 «Управление образовательной организацией») [23]:

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 2 представлены данные о нормативной и фактической численности работников по категориям.

Таблица 2.

Обеспеченность детского сада трудовыми ресурсами

№ п/п	Категория работников	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
		Численность сотрудников, чел			Численность сотрудников, чел			Численность сотрудников, чел		
		По	По табел	%	По	По табел	%	По	По табел	%

		штату	ю	обесп.	штату	ю	обесп.	штату	ю	обес п.
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	95%	20,5	20	97,6%	20,5	20	97,6%
	Пед.специалисты	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	6	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%
Итого:		61,5	51	82,9%	62,25	52	83,5%	62,25	53	85%

Из таблицы 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 3 – «Возрастной состав работников детского сада на 2016 год».

Таблица 3.

Возрастной состав работников детского сада на 2016 г

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-вспомогательный	11		1	1	1	8
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 3, 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 администрации г. Верхний Уфалей «Образование» на 1 сентября – начало учебного года, отражающий сведения об учебно-вспомогательной

категории персонала ДОУ – 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 - Д/С № 24

2. Рассмотрим структуру персонала по уровню образования на 2015 год на диаграмме рисунке 3 :

- 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 - Д/С № 24 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.

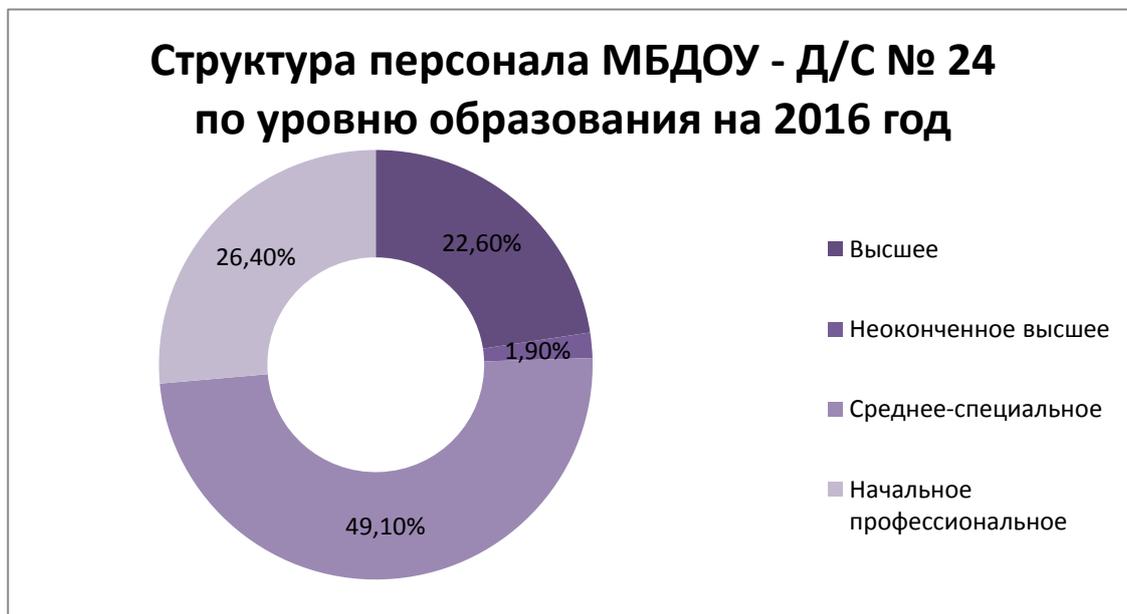


Рисунок 3. Структура персонала детского сада по уровню образования

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 4.

Таблица 4.

Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

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

занимаемой должности			
----------------------	--	--	--

Проанализировав таблицу уровня квалификации педагогического состава, можно сделать вывод о достижениях профессиональной деятельности МБДОУ - Д/С № 24. 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 ГПМПК. Курсы повышения квалификации прошли 7 педагогов ДОУ. На диаграмме рисунке 4 хорошо просматривается уровень квалификации за 3 года:

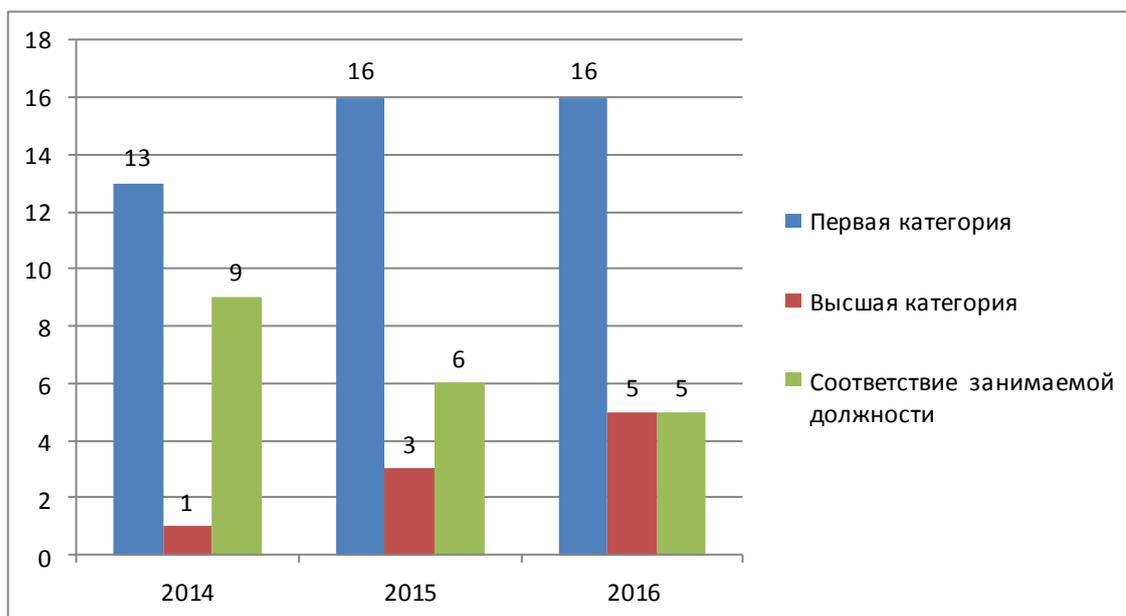


Рисунок 4. Уровень квалификации педагогического персонала за 3 года

Результаты аттестации работников ДОУ – 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 - Д/С № 24 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.4: 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.

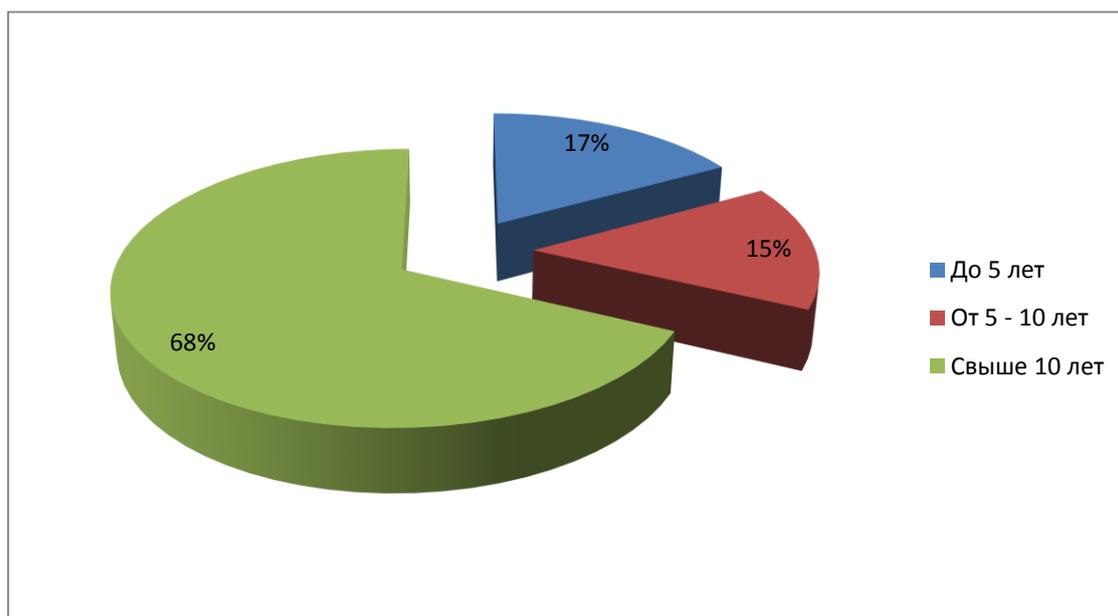


Рисунок 5. Структура персонала МБДОУ - Д/С № 24 по стажу работы в 2016 году

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 мотивации персонала в МБДОУ - Д/С № 24

Проанализируем экономическую эффективность системы управления мотивацией детского сада в течении трёх лет по обеспеченности кадрами и повышению квалификации сотрудников, представленными данными в таблице 5 – «Оценка экономических результатов системы управления мотивацией»:

Таблица 5.

Оценка экономических результатов системы управления персоналом

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

Результаты за 2013-2015 гг. показывают о медленном экономическом движении в детском саду. Улучшилась укомплектованность кадрами учреждения в сравнении с 2013 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 мотивацией 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 6 – «Уровень реализации аспектов системы управления мотивацией в МБДОУ - Д/С № 24 ». 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 6

Уровень реализации аспектов системы управления мотивацией

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
14% – 8 чел	6% – 3 чел	80%-42 чел
2. Удовлетворен ли сотрудник мотивацией в МБДОУ - Д/С № 24		
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 - Д/С № 24		
Очень хороший	нормальный	неудовлетворительный
46%-24 чел	43%-23 чел	11% 6чел
6. Какие отношения складываются в коллективе МБДОУ - Д/С №		

24		
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 - Д/С № 24 с 2014 г. – 2016 г. по всем категориям сотрудников в таблице 7:

Таблица 7.

**Средняя заработная плата работников МБДОУ - Д/С № 24 с 2014 г
– 2015 г.**

Персонал	2014 г.	2015 г.	2016 г.
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 едениц	61,5	59,75	62,25
Всего ФОТ в месяц	309324,49	299345,36	399680,21

Проанализировав таблицу 8, можно сделать выводы о средней заработной плате сотрудников за 3 года:

- заработная плата руководителя с 2014 г. увеличилась на 991руб.33 коп.;

- у педагогического персонала увеличилась на 1178 руб.55 коп.;

- у учебно-вспомогательного персонала в 2015 г.увеличилась на1589 руб.78 коп., а в 2016 г. 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 ДООУ с 2014 – 2016 год изменилась на 1021 руб.53 коп.

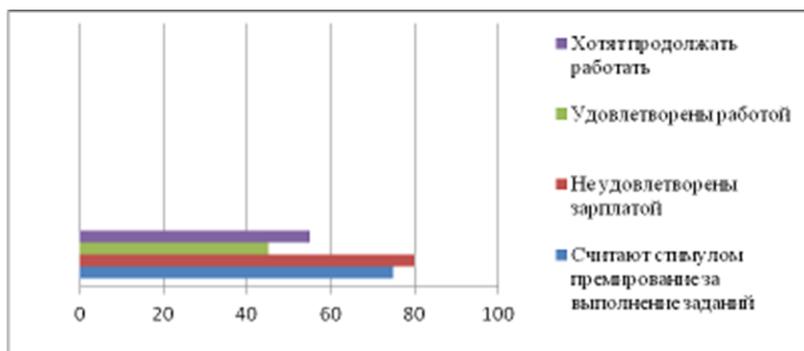
Проанализируем штатное расписание МБДОУ - Д/С № 24 за период с 2014 – 2016 года (Приложение 8). Количество штатных едениц с 2014 года по 2016 год увеличилось всего на 0,75 штатных едениц. В 2015 году открылась ясельная группа, но несмотря на это, из штатного расписания ушли 1,75 ставки. Управление образования г. Верхний Уфалей «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 - Д/С № 24 – это учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал. С 01.01.2016 г минимальный размер оплаты труда стал 6350 рублей. Как мы видим из приведённых данных из таблицы 8 - 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 рисунке 6 «Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации». Из 53 сотрудников - 45% персонала МБДОУ - Д/С № 24 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.

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.



**Рисунок 6. Оценка удовлетворённости персонала системой
мотивации**

Что касается педагогического персонала - работа в ДОУ для этой категории работников является престижной. Текущие педагогических кадров не замечается, только приём на работу в ДОУ на время декретного отпуска сотрудницы. Даже в связи с изменившимися требованиями приёма на работу педагогического персонала в ДОУ, 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 30.09.2013 г. № 504, руководствуясь Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом МБДОУ - Д/С № 24, на основании приказа МКУ МГО «Образование», в учреждении утверждено «Положение о системе нормирования труда в МБДОУ «Детский сад комбинированного вида №24». Положение о системе нормирования труда разработано на основе положения о системе нормирования труда, с учетом мнения представителя городской профсоюзной организации работников образования МГО, начальника кадрового и юридического обеспечения, планово-экономического отдела. Положение устанавливает разработку системы нормирования труда в МБДОУ «Детский сад комбинированного вида №24», при которой формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных

актах учреждения, определяющий применяющиеся в МБДОУ «Детский сад комбинированного вида №24» 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 - Д/С № 24, 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.

Сделав сравнительный анализ данных детского садика приходим к выводу, что более стимулируемая категория сотрудников – это педагогический персонал. После изменения окладов в штатном расписании с 01.07.2015 года и дополнения к Положению о стимулирующих выплатах, по решению Комиссии младшим воспитателям и поварам ДОУ 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 6350 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

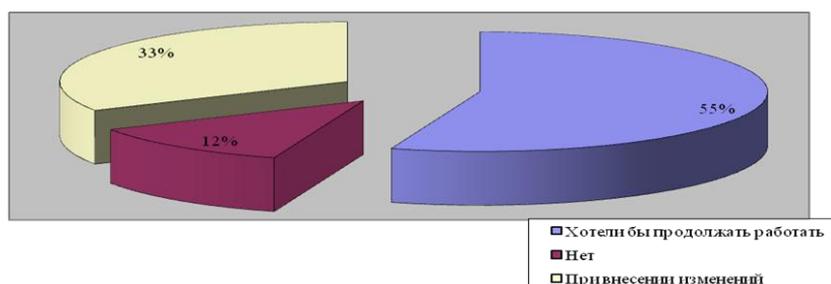


Рисунок 7. Процентное соотношение желающих работать в МБДОУ - Д/С № 24

Из этого следует, что в системе образования в целом, и в МБДОУ - Д/С № 24 существуют недостатки системы оплаты труда. 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 рисунке 7.

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 - Д/С № 24 анализ действующей системы управления мотивацией, 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 8 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 8.

Результаты SWOT-анализа

S	W
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Бесплатные образовательные услуги</p> <p>Сплоченный коллектив</p> <p>Высокий уровень квалификации</p> <p>Повышение профессиональной компетенции педагогов</p> <p>Желание у педагогического коллектива профессионально развиваться</p> <p>Положительный имидж учреждения</p>	<p>Вакансии штатных единиц специалистов</p> <p>Устаревание кадров</p> <p>Сложность повышения уровня профессиональной компетенции кадров</p> <p>Недостаточная мотивация сотрудников</p> <p>Невозможность предоставления услуги дошкольного образования всем желающим</p> <p>Непредоставление дополнительных платных образовательных услуг</p> <p>Нехватка дополнительных помещений для предоставления ДПОУ</p> <p>Недостаточный мониторинг с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг</p>
O	T
Возможности	Угрозы
<p>Увеличение спроса на предоставление в будущем платных образовательных услуг</p>	<p>Введение нового образовательного стандарта</p> <p>Обязательная аттестация в</p>

<p>Привлечение педагогов ДООУ для оказания дополнительных образовательных услуг</p> <p>Расширение вариативных форм дошкольного образования</p> <p>Укрепление внешних связей с общественностью, направленных на повышение профессиональной квалификации</p> <p>Формирование и наращивание определенного и позитивного имиджа образовательного учреждения</p> <p>Развитие услуг и продуктов системы образования</p> <p>Оказание дополнительных платных образовательных услуг</p> <p>Мотивация педагогов на повышение квалификации</p> <p>Развитие ДООУ, повышение компетентности педагогов, обновление содержания образовательной программы в соответствии с ФГОС ДО</p>	<p>соответствии с Приказом Минобрнауки России</p> <p>Об утверждении Порядка проведения аттестации</p> <p>Недостаточность финансирования в части материального стимулирования сотрудников</p> <p>Экономический-финансовый кризис</p> <p>Несвоевременность получения государственной поддержки (оказание целевых субсидий и т.д.)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Управление персоналом в МБДОУ - Д/С № 24 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 МБДОУ , 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 - Д/С № 24 на 2014 - 2019 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 мотивации персонала в МБДОУ - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 не оказываются, т.к.существует ряд ограничений по вводу услуг: самое главное- у детского сада нет лицензии на их оказание;
- педагоги, недавно пришедшие в Д/ОУ, 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 - Д/С № 24 программу мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала. Которая будет представлена в следующем параграфе.

2.4. Мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией и оценка их эффективности в МБДОУ - Д/С № 24

После проведённого анализа действующей системы управления мотивацией в МБДОУ - Д/С № 24 , был выявлен ряд проблем, на основании чего были подобраны и частично реализованы мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией 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 - Д/С № 24 ;

Чтобы работники МБДОУ - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 [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 - Д/С № 24 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" 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 ». 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.

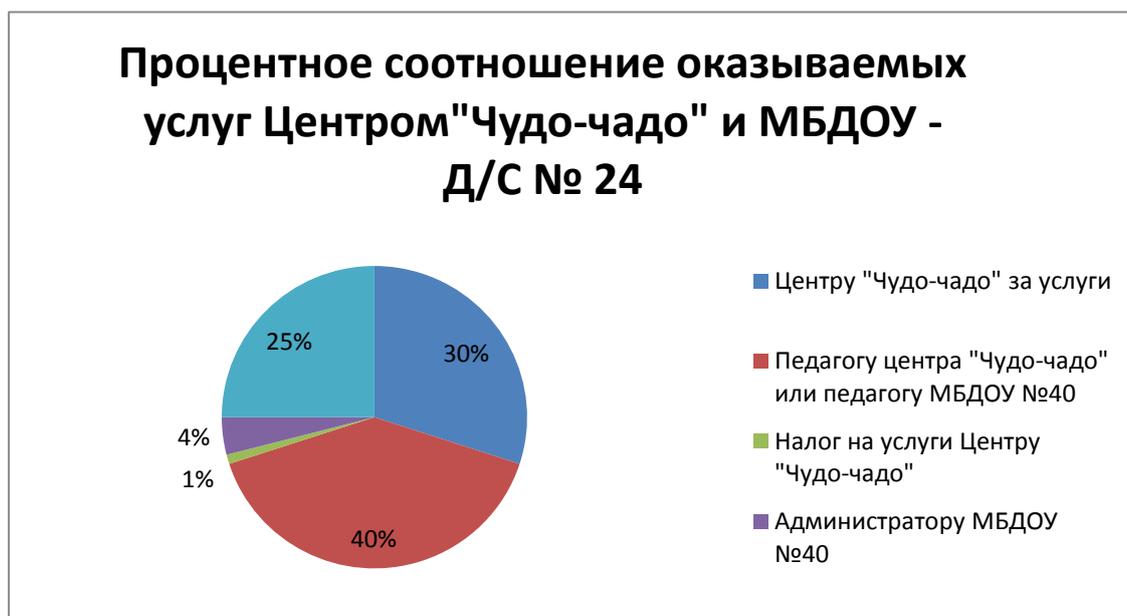


Рисунок 8. Процентное соотношение оказываемых услуг Центром «Чудо-чадо» и МБДОУ - Д/С № 24

Внедрение дополнительных образовательных платных услуг планируется начать с сентября 2016 года. Сотрудничая с Центром в будущем МБДОУ - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 .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 ФОТ МБДОУ - Д/С № 24 , в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности непедагогических сотрудников.

В положение о распределении стимулирующей части ФОТ МБДОУ № 24, 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 - Д/С № 24 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 окончании 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 - Д/С № 24 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 - Д/С № 24 . 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 - Д/С № 24 – «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 адапционных 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 молодёжи, 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 - Д/С № 24 .

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 - Д/С № 24 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 2014 - 2015 учебного года было организовано собрание трудового коллектива МБДОУ - Д/С № 24 , 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 9.

Таблица 9.

Результаты опроса трудового коллектива МБДОУ - Д/С № 24

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 проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать	- 22 чел. - 4 чел. - 6 чел.
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	А) Да, это мне интересно Б) Да,	- 11 чел. - 14 чел.

принимать активное участие в организации и функционировании кружков дополнительного образования на возмездной основе?	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	- 6 чел. - 1 чел.
6. Улучшились ли условия работы в ДООУ 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.

Анализ таблицы 10 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.

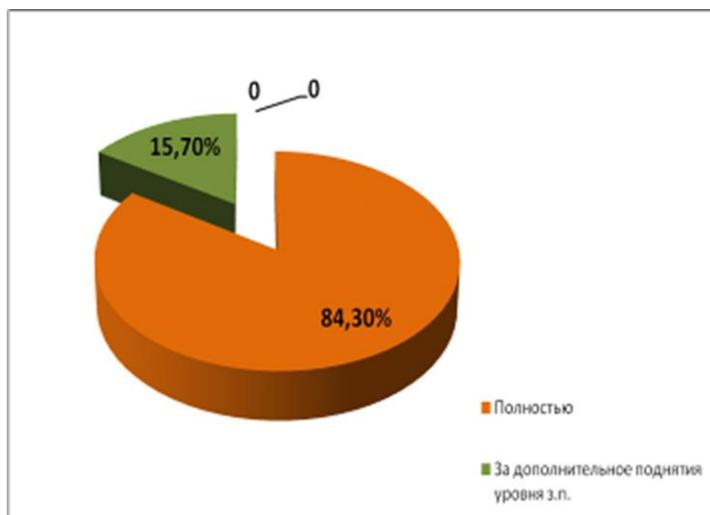


Рисунок 9. Удовлетворенность сотрудников изменениями в системе

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 - Д/С № 24 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.

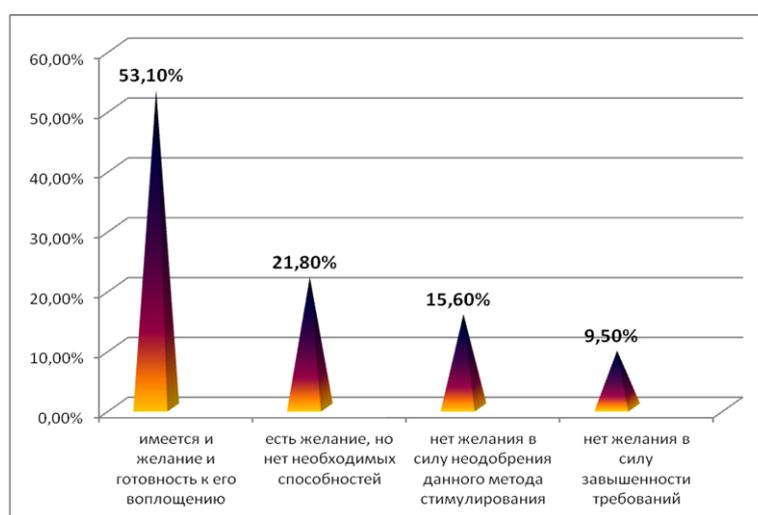


Рисунок 10. Процентное соотношение мнений по вопросу о значимости морального метода стимулирования

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.

Выводы по второй главе.

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 - Д/С № 24, так и останутся работать в учреждении. Тем не менее такой же процент опрошенных изъявили свое нежелание 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 - Д/С № 24 планируется частичное обновление кадрового состава образовательного учреждения [42].

В завершении можно сделать вывод, что наши мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией окажутся очень эффективными. Исследование мы на этом не заканчиваем, а будем продолжать постоянно, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ и оценка системы управления мотивацией, будут выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению, а мы будем стремиться к непрерывному процессу совершенствования системы управления мотивацией в МБДОУ «Детский сад комбинированного вида №24».

Заключение

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

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 мотивацией и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс. Так, по мнению А.Я Кибанова, система управления мотивацией - 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 мотивацией 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 мотивацией 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 - Д/С № 24 . МБДОУ - Д/С № 24

является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДООУ 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 - Д/С № 24 не оказываются, т.к.существует ряд ограничений по вводу услуг: самое главное- у детского сада нет лицензии на их оказание;

- педагоги, недавно пришедшие в ДООУ, 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 ДООУ путем совершенствования адаптационных процессов материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников; также стимулированием всех категорий работников ДООУ; и развитием дополнительных платных образовательных услуг в МБДОУ - Д/С № 24 .

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в положение о распределении стимулирующей части ФОТ МБДОУ - Д/С № 24,

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 ДООУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией, 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 мотивацией, которая находится в непрерывном развитии, - является залогом успешной деятельности любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения МБДОУ «Детский сад комбинированного вида №24».

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.

Инновационный 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. Алексева; 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.