



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

Разработка системы внутрифирменного мониторинга эффективного
управления персоналом (на примере МКДОУ Детский сад №12 п. Роза)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Кор
Коблякова Анна Николаевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Матвеева Полина Александровна

Проверка на объем заимствований:
71,87 % авторского текста

Работа документ к защите
« 02 » / « 04 » 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение | 4 |
| Глава I. Организация эффективной системы внутрифирменного мониторинга персонала предприятия | 7 |
| 1.1 Содержание понятия «персонал» | 7 |
| 1.2 Цели и функции системы управления персоналом | 14 |
| 1.3 Организация внутрифирменного мониторинга | 17 |
| Вывод по первой главе | 27 |
| Глава II. Особенности внутрифирменного мониторинга в организации МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза | 29 |
| 2.1 Характеристика организации МКДОУ детский сад № 12 п. Роза..... | 29 |
| 2.2 Анализ системы внутрифирменного мониторинга в организации МКДОУ детский сад №12 п.Роза | 35 |
| 2.3 Рекомендации по совершенствованию внутрифирменного мониторинга в организации МКДОУ детский сад №12 п. Роза..... | 57 |
| Вывод по главе | 63 |
| Заключение | 66 |
| Список использованных источников ... Ошибка! Закладка не определена. | |
| Приложения Ошибка! Закладка не определена. | |

Введение

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что в деятельности по управлению персоналом одним из важнейших направлений является эффективная организация труда и его мотивация.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

Управление персоналом, являясь значимой составной системы управления как таковой – имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками – (персоналом или кадрами), что составляет до 80% своего рабочего времени. Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности. Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения.

Объектом исследования выступает система управления персоналом дошкольного учреждения.

Предмет работы – это система внутрифирменного мониторинга в учреждении «МКДОУ Детский сад № 12».

Цель работы – разработка системы внутрифирменного мониторинга эффективного управления персоналом на примере МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические особенности организации эффективной системы внутрифирменного мониторинга персонала предприятия;
2. Дать общую характеристику учреждения МКДОУ Детский сад №12;
3. Провести анализ системы внутрифирменного мониторинга персонала в учреждении МКДОУ Детский сад №12;
4. Сформулировать рекомендации эффективной системы внутрифирменного мониторинга управления персоналом в учреждении МКДОУ Детский сад №12.

Методы исследования: исторический, дедуктивный, метод классификации, анализ и синтез, статистический анализ, сравнительный анализ, анализ документов, обобщение, метод анкетирования.

Практическая значимость исследования определяется разработкой конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

При написании работы использовались материалы учебных пособий по управлению персоналом различных авторов, например, Т.Ю. Базарова, А.И. Турчинова, Ю.Г. Одегов, В.П. Пугачев, А.Я. Кибанов, Б.Л. Еремина, В.П. Бычков, В.М. Бугаков, А.Г. Поршнева, А.С. Захаров, А.И. Турчинова, А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, А.Р. Алавердов, В.Е. Шекшня, О.В. Нестерова, А.В. Тебекин, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская и других.

Теоретической и методологической основой являются разработки отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, методики

оценки эффективности системы управления персоналом, отчетные документы МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении обозначены, объект, предмет, цель и задачи исследования.

В первой главе «Организация эффективной системы внутрифирменного мониторинга персонала предприятия» нами рассмотрена организация эффективной системы внутрифирменного мониторинга, определено понятие персонала, цели и функции системы управления персоналом, а так же особенности организации внутрифирменного мониторинга.

Во второй главе «Тактика управления персоналом внутри организации примере МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза» нами дана общая характеристика организации МКДОУ Детский сад № 12 п. Роза, проанализированная система внутрифирменного мониторинга в данном учреждении, а так же даны рекомендации по совершенствованию внутрифирменного мониторинга в детском саду № 12 п. Роза.

В заключении даны выводы и предложены рекомендации.

Глава I. Организация эффективной системы внутрифирменного мониторинга персонала предприятия

1.1 Содержание понятия «персонал»

«Персонал организации» в современном научно-практическом понимании – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи [4, с.82].

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социальное-экономическое значение которых не учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики [5, с.77].

Понятие «трудовые ресурсы» рассматривалось как экономическая и планово-учетная категория, в которой воплощалось единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие употребляется для рассмотрения демографических аспектов занятости, где трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

В середине XX в. в экономической литературе стало использоваться понятие «человеческий фактор». По мнению академика Т.И. Заславской, человеческий фактор – это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества». То есть, понятие «человеческий фактор» отражает идею создания необходимых условий для

развития профессиональных и творческих способностей людей [12, с.107]. Поэтому понятие «человеческий фактор» более современно по сравнению с понятиями «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Однако термин «человеческий фактор» содержит определенную ограниченность, обусловленную технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого люди рассматриваются не как самостоятельная ценность, а как внешняя движущая сила производства.

Эволюционно следующим понятием, введенным в научный оборот, стало понятие «трудовой потенциал», которое характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы. По мнению ученых, «трудовой потенциал» не только отражает способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде [15, с.95].

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Понятие «персонал» означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия. В соответствии с этим в функции управления персоналом включается как индивидуальная кадровая работа (управление индивидом), так и кадровая политика (управление коллективом) организации.

Понятием одной смысловой парадигмы с персоналом в современном мире и науке выступает понятие «человеческий капитал». Данное понятие было сформировано под воздействием научно-технического прогресса в 50-60-е гг. XX в. Г. Беккер [6, с.102], разработчик теории человеческого капитала, рассматривает «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг». Начиная с середины 1980-х гг., для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы».

При определении категории «человеческие ресурсы» ученые и практики имеют в виду персонал организации с точки зрения качества. Понимание категории «персонал» принципиально не только для теоретического осмысления, но и, прежде всего, для использования в практике управления. Изменение в понимании категории «персонал» неразрывно связано с развитием теорий научного управления [10, с.105].

Анализ научно-методической литературы свидетельствует о том, что развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления.

В настоящее время различают три группы теорий, таблица 1.

Таблица 1

Основные теории

| Название | Основатели |
|---|---|
| классические теории, получившие развитие в период с 1880 по 1930 гг. | Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др |
| теории человеческих отношений, появившиеся в середине XX в. и актуально разрабатываемые в настоящее время | Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. |
| теории человеческих ресурсов, появившиеся в середине XX в. и актуально разрабатываемые в настоящее время | А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др |

Подобная эволюционная схема развития кадрового менеджмента обусловлена действием совокупности следующих социально-экономических факторов, таблица 2.

Таблица 2

Социально-экономические факторы

| № | Основные факторы |
|---|--|
| 1 | Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей |
| 2 | Происходящее в результате влияния макроэкономических факторов изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции. |
| 3 | Изменение форм организации труда и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности, требующих от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества. |
| 4 | Развитие теории управления и смежных областей знаний: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами |

Таким образом, под воздействием изменений в экономическом, социальном, техническом развитии общества в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента.

В эволюционном пути развития управленческой мысли выделяют этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор.

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что в науке и практике менеджмента определение персонала и проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» в рамках трех основных подходов к

управлению – экономического, органического и гуманистического.

В рамках экономического подхода ведущее место занимает техническая (т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. То есть, организация – это набор механических отношений и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо [17, с.68].

Среди основных принципов этой концепции выделяют следующие [15, с.132]:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникаций и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, постоянного контроля.

Организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Акцент на человеческом ресурсе способствовал рождению нового

представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде [19, с.155]. К основным принципам данной концепции относят следующие, таблица 3.

Таблица 3

Основные принципы организационного подхода

| № | Принципы |
|---|---|
| 1 | подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой |
| 2 | – улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей; |
| 3 | – взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений; |
| 4 | – выделение различных подсистем организации; |
| 5 | – учет естественных возможностей в процессе инноваций. |

Гуманистический подход исходит из концепции «управления человеком» и из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Помимо данных подходов в практике мирового менеджмента исследователи выделяют три взаимосвязанных направления, вытекающих из экономических и организационных теорий. Первое направление связано с формированием человеческого капитала. Второе – с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Третье направление опирается на концепцию преданности корпорации, что приводит к созданию поведенческой модели корпорации.

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации. К нему относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые

ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации [24, с.162]. В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации.

С методологической точки зрения управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Анализ многочисленных трактовок управления персоналом и результаты собственных исследований позволили авторам обобщить и систематизировать некоторые основополагающие подходы к исследованию сущности данной экономической категории, таблица 4.

Таблица 4

Трактовка управления персоналом разными авторами

| Авторы | Суть |
|------------------------------|--|
| И.Б. Дуракова и А.Я. Кибанов | определяют управление персоналом как непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов |
| И.Н. Герчикова | рассматривает управление персоналом как самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала |
| Д.В. Обухов и С.И. Самыгин | определяют управление персоналом как структурированное систематическое побуждение и регулирование определенных действий |
| Ю.Г. Одегова | это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации |

Таким образом, управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленное на создание условий для эффективного использования и развития потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования и развития организации.

1.2 Цели и функции системы управления персоналом

Основная цель управления персоналом заключается в рациональном использовании трудовых ресурсов, своевременном и полном их соответствии количественным и качественным показателям, необходимым для полноценного функционирования предприятия. Набор соответствующих функций управления и их тесная связь призваны в полной мере выполнить поставленные перед системой цели. Исходя из тесной связи функций управления, изменения, произошедшие в одной из них, требуют корректировки связанных функций [36, с.152].

Функции менеджмента можно распределить по подсистемам следующим образом:

- функции общего управления, а также управление подразделениями относятся к подсистеме общего и линейного руководства.
- функции анализа и планирования кадровой потребности, разработки стратегии управления и политики кадровой работы входят в подсистему маркетинга и планирования кадров.
- функции оценки, найма, отбора персонала, а также профориентации, всякого рода движений персонала и делопроизводства принадлежат к подсистеме учета и управления.
- функции, связанные с трудовыми отношениями (сотрудничество с профсоюзами, регулировка отношений с руководством, личностных и групповых отношений), относятся к подсистеме управления трудовых отношений.

- функции, относящиеся к охране труда, соблюдению норм и требований по технической эстетике, психофизиологии труда и соблюдению норм охраны окружающей среды, входят в подсистему по обеспечению нормальных условий труда.

- функции обучения, повышения квалификационного уровня, переподготовки, адаптации, всех видов оценки персонала, а также работу по организации кадрового резерва можно отнести к подсистеме развития персонала.

К подсистеме управления мотивацией относятся функции разработки систем финансового и морального поощрения персонала, а также норм и тарифов трудовых процессов [39, с.145]:

- функции разработки штатных расписаний и анализа организационной структуры входят в подсистему развития организационной структуры.

- функции правового сопровождения трудовых отношений, согласований приказов и распоряжений относятся к подсистеме правового обеспечения управления персоналом.

Также все функции системы можно условно разделить на несколько групп, отвечающих за выполнение определенных действий по управлению персоналом:

- определения целей и основных направлений работы с персоналом}
- определения средств, форм и методов осуществления поставленных целей}
- по выполнению принятых решений}
- координации и контроля за выполнением намеченных мероприятий}
- постоянного совершенствования системы работы с персоналом.

Таким образом, система управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели.

Система организационно закрепляет определенные функции за структурными единицами, работниками, а также регламентирует потоки информации в системе управления.

Система управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные ее элементы.

Управление персоналом обеспечивается взаимодействием управляющей и управляемой системы.

Управляющая система (субъект) – это совокупность органов управления и управленческих работников с определенными масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой исполняющих функций. Она может изменяться под воздействием организующих и дезорганизующих факторов. Управляющая система представлена линейными руководителями, которые разрабатывают комплекс экономических и организационных мероприятий по воссозданию и использованию персонала.

Управляемая система (объект) – это система социально-экономических отношений по поводу процесса воссоздания и использования персонала.

Управление персоналом являет собой комплексную систему, элементами которой являются направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Основными направлениями является набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать его поведение.

Организации в работе с человеческими ресурсами решают одни и те же задания, независимо от их специфики.

Во-первых, каждая организация привлекает нужное количество работников. Способы подбора зависят от характера и условий работы организации. Во-вторых, все без исключения проводят обучение своих работников, чтобы объяснить задание и привести их навыки и умения в

соответствии с требованиями задания. В-третьих, организации осуществляют оценку результатов деятельности каждого работника. Формы оценки являются разнообразными, как и типы организаций. И наконец, каждая организация в той или другой степени вознаграждает своих работников, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, какие они тратят для достижения поставленных целей.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. В совокупности и единстве методы, процедуры, программы являются системой управления персоналом. Система управления персоналом в организации состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем (элементов).

1.3 Организация внутрифирменного мониторинга

Для того чтобы сформировать эффективную и «работающую» кадровую политику, необходимо создать систему мониторинга, что требует выявления сущности его понятия и разработки его концепции и модели [27, с.132].

Мониторинг персонала является составной частью управленческого мониторинга, основное содержание которого дается в монографии Э.Н. Рычиной. При этом он выступает не менее важной составляющей, чем, например, финансовый, экономический или конкурентный разновидности мониторинга, которые осуществляются в организации. Поэтому следует дать определение управленческому мониторингу, как процессу систематического отслеживания и сбора данных об объекте управленческой деятельности как системе и внешних факторов, влияющих на него, обработка полученных результатов, их сохранение, использование и распространение с целью

эффективного воздействия субъекта управления на управляемый объект [7, с.132]. Данные мониторинга служат основанием для принятий управленческих решений, реализации общих функций управления. Важной характеристикой мониторинга служит его непрерывность (протяженность во времени), наличие стабильных индикаторов, охватывающих все составляющие системы управления [15, с.147].

Основной целью мониторинга является создание необходимой информационной базы для руководства предприятия. Мониторинг должен стать одним из инструментов, способствующих работе развивающихся организаций. Системно организованный мониторинг персонала включает в себя и социологические, и психологические показатели персонала, его качественные и количественные характеристики [30, с.131]:

Мониторинг персонала выполняет разнообразные задачи, основные из них заключаются в следующем, рисунок 1:



Рисунок 1. Основные задачи мониторинга

При организации системы мониторинга нужно придерживаться таких принципов, таблица 5 [24, с. 206].

Таблица 5

Принципы системы мониторинга

| Принцип | Суть |
|---|--|
| системность | охвата всех факторов, характеризующих персонал предприятия и рынка труда региона |
| необходимость | понимания цели деятельности всеми участниками процесса сбора мониторинговых данных |
| научность | мониторинг должен быть организован на основе современных научных достижений, с учетом объективных законов и закономерностей, научно апробированных методов исследования |
| мотивация | необходимость понимания всеми участниками цели деятельности в процессе сбора мониторинговых данных |
| ответственность | каждый должен отвечать за качество собранных им мониторинговых данных и предоставлять их в необходимые сроки |
| принцип распространения данных мониторинговых исследований и обратной связи | ознакомление с итогами мониторинговой деятельности на различных уровнях предприятия, применение данных мониторинга персонала при обосновании принятых управленческих решений, получение информации о результатах воздействия данных мониторинга на все стороны жизнедеятельности предприятия |
| развитие | организация постоянной работы над совершенствованием системы мониторинга, которая должна проходить эволюционно, так как революционные ее изменения приведут к потере накопленных за предыдущие периоды данных |
| демократизм и делегирование полномочий | привлечение к выработке управленческих решений на основе мониторинговых данных сотрудников предприятия в соответствии с их уровнем компетенции и заинтересованности |
| иерархичность | подход к созданию и развитию системы мониторинга на всех уровнях системы управления предприятием |
| единоначалие | подчинение деятельности по сбору мониторинговых данных руководителю предприятия и отчетность перед ним, определение руководителем процедуры (плана) мониторинговых мероприятий для поддержания целостности системы мониторинга |
| принцип распространения данных мониторинговых исследований и обратной связи | ознакомление с итогами мониторинговой деятельности на различных уровнях предприятия, применение данных мониторинга персонала при обосновании принятых управленческих решений, получение информации о результатах воздействия данных мониторинга на все стороны жизнедеятельности предприятия |

Организация проведения мониторинга предполагает выявление следующих аспектов [9, с. 218]:

- определить объекты мониторинга,

– выявить условия для сбора данных, при их отсутствии создать инструментарий для проведения исследований (если нет готовых разработанных методик) или переработать существующие применительно к своим условиям и проблемам,

– определить стабильные показатели, по которым будут проводиться мониторинговые отслеживания, при необходимости принять решения о выборке.

Важной составляющей концептуального подхода к системе мониторинга является формирование некоторых требований при его построении [16]:

– мониторинг должен отражать все основные процессы, связанные с деятельностью персонала;

– мониторинг должен осуществляться на всех уровнях;

– должен способствовать координации действий всех элементов системы;

– на основе данных мониторинга должна осуществляться конкретная работа и при необходимости оказываться помощь;

– мониторинг должен содержать информацию для выполнения основных функций руководства: прогнозированию, планированию, контролю, мотивации, организации и координации, результатом которых становится принятие управленческих решений;

– мониторинг включает в себя показатели развития не только внутренней, но и внешней среды.

В ходе мониторинга проводится оценочная характеристика изучаемых явлений. При этом необходимо учитывать определенные требования к мониторинговым показателям, выполнение которых позволит получить максимально объективные данные о системе. Требования к мониторинговым показателям аналогичны требованиям к качеству любой информации, они выделены Р.А. Фатхутдиновым, рисунок 2 [16, с.202].

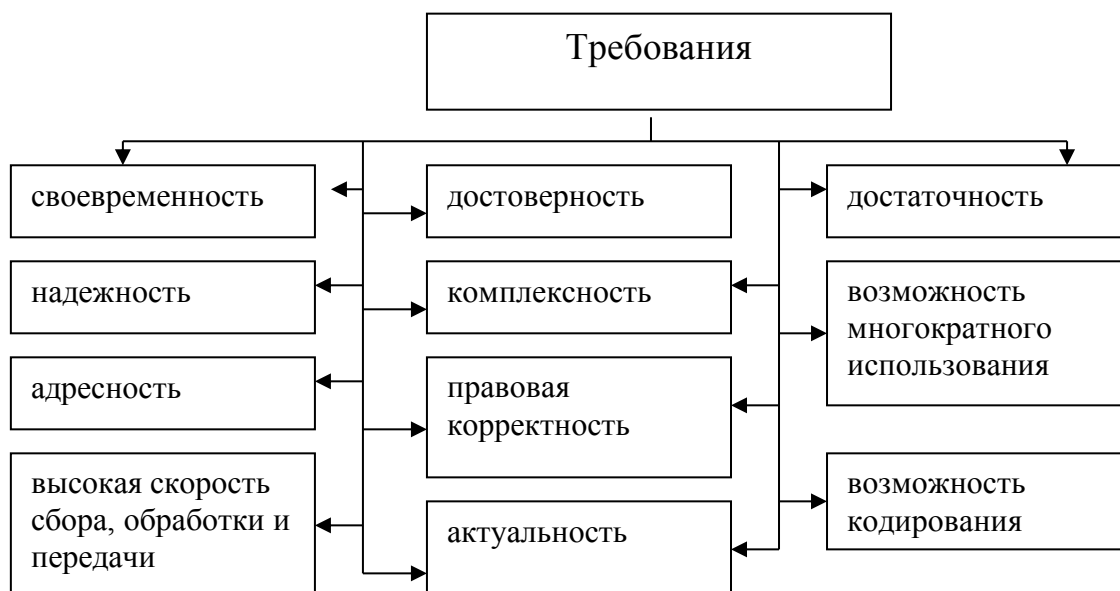


Рисунок 2. Требования к мониторинговым показателям

Качество полученной мониторинговой информации является важным фактором, которому необходимо уделять значительное внимание, поэтому к перечисленным требованиям необходимы такие как, рисунок 3.

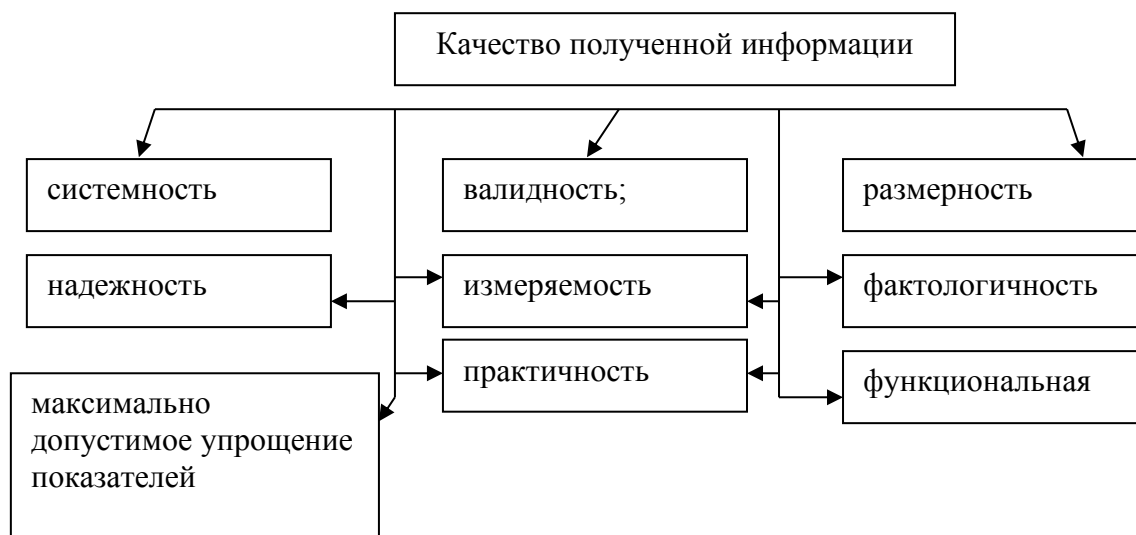


Рисунок 3. Требования к мониторинговым показателям

Создание системы мониторинга представляет собой сложный процесс и включает в себя несколько последовательных этапов. На первом этапе определяется объект (основные составляющие внутренней и внешней среды

системы управления персоналом, системообразующие связи, позволяющие существовать предприятию как целостной открытой системе) и предмет (качественные и количественные характеристики персонала) [22, с.132].

Как уже говорилось, система мониторинга должна включать в себя показатели и индикаторы внутренней и внешней среды. Показатели внутренней среды были разделены на два составных компонента. Один из них включает разнообразные характеристики персонала, второй - связанные с персоналом показатели работы организации и ее системы управления.

Первая группа в характеристике персонала включает в себя показатели и индикаторы учетных данных о состоянии персонала, среди которых сведения о возрасте, стаже, образовании, здоровье, семейном положении и т.п. Обычно эти данные собираются в кадровой службе организации и вместе с показателями второй группы служат основой кадрового планирования.

Во вторую группу показателей и индикаторов в этом разделе входят результаты профессиональной деятельности и профессиональной компетентности в рамках должностных инструкций, а также сведения результатах оценки и аттестации персонала, повышении квалификации, карьерном росте и т.д. В данной же группе целесообразно отслеживать процесс адаптации вновь принятых сотрудников или переведенных на новую должность.

В третьей отражаются отдельные данные о психологических особенностях работников, связанные с выполнением профессиональных обязанностей, включающие информацию о саморазвитии, стремлении к обучению, настроению, отношении к сложившейся организационной культуре, конфликтность и т.п.

Системный подход, на основе которого должна строиться система мониторинга, предполагает учет не только показателей внутренней и внешней среды, но и параметры входа и выхода. Поэтому при анализе необходимо учитывать данные о рынке труда региона, вести учет выбывших сотрудников, их трудоустройство, а также тех лиц, которые находятся на

пенсии. К показателям внешней среды относятся данные, связанные с составом работников предприятий-конкурентов. Особое внимание должно уделяться анализу и отслеживанию состояния профессионального образования всех уровней [34, с.131].



Рисунок 4. Модель системы мониторинга персонала

В ходе мониторинговых наблюдений проводится оценочная характеристика изучаемых явлений. Полученная информация должна постоянно обрабатываться и представляться руководителю в виде информационного сообщения, аналитической справки, таблиц или графиков, т.е. обзора отслеживаемой информации с представлением наглядного материала [26, с. 264].

При наличии информации, которая не используется руководством, необходимо выявить причины этого. Важно регулярно определять долю используемой информации, анализировать ее и проводить корректировку состава отслеживаемых показателей.

Завершается формирование концепции мониторинга фиксацией конкретных показателей, которые заносятся в таблицу, которая является документом, утвержденным руководителем предприятия и служит основой для проведения мониторинга.

При формировании системы мониторинга персонала необходимо определиться не только с названием тех или иных показателей, но и по каждому из них решить вопрос о необходимости выборки, ее тип и способы. Затем определяются методы сбора информации. При проведении опросов или тестирования, например, требуется создание своего или поиск уже имеющегося инструментария.

Важным фактором формирования системы мониторинга персонала в организации является проблема периодичности его проведения. Естественно, чем чаще он проводится, тем лучше. Но все равно не все данные можно и нужно собирать ежедневно или ежемесячно. Периодичность сбора зависит от характеристики тех параметров, которые отслеживаются в процессе осуществления мониторинга. За основу определения периодичности целесообразно взять хозяйственный год. Итоги подводятся по пятилетнему циклу [16].

Так как разные показатели требуют разных подходов к определению сроков, то в отдельной графе указывают частоту сбора показателей (ежемесячно, ежеквартально, раз в год). Ежемесячная информация носит оперативный характер и включает, например, показатели, связанные с прогулами или другими нарушениями трудовой дисциплины, повышением разрядов или прохождением обучения и т.д. Информация тактического характера собирается ежеквартально, и включает такие данные, как, например, качественный состав кадров. Раз в год отслеживаются стратегические показатели, к которым можно отнести эффективность реализации планов развития персонала, результаты оценки персонала, текучесть кадров, абсентеизм и т.д. В таблице также определяется форма

представления обработанной информации, наиболее подходящей для соответствующих показателей [32, с.199].

Таблица 6

Образец таблицы по систематизации мониторинга персонала организации

| Объект | Индикаторы (показатели) | Выборка | Методы сбора информации | Периодичность сбора информации | Ответственный | Вид представления информации | Каналы распространения информации |
|--------------------------|---|--------------------|--|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Образование | коэффициент образовательного уровня; уровень квалификации | Сплошная | 1) анализ учетных данных; 2) беседы | Ежегодно | Отдел управления персоналом | Аналитическая справка | Все уровни |
| Управленческий потенциал | | Менеджмент, резерв | Опросник ограниченный управленческого потенциала М. Вудкока, Д. Френсиса | Один раз в 3 года | Психолог | Аналитическая записка | Высший и средний менеджмент |
| З. и т.д. | | | | | | | |

Система сбора мониторинговой информации будет эффективно работать тогда, когда за сбор и фиксацию результатов отвечает конкретный сотрудник, в функции которого должны входить не только вопросы контроля своевременного и правильного представления информации, а также обработка и распространение ее по определенным коммуникационным каналам. В большинстве организаций вопросы построения и поддержания коммуникаций обычно не рассматриваются.

Таким образом, мониторинг – это непрерывное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или исходному положению организации.

Мониторинг является важной основой для реализации управленческих функций. Наличие полной и качественной мониторинговой информации позволит значительно улучшить качество управленческого анализа, будет способствовать совершенствованию управления и достижению максимальной его эффективности. Результативность такого мониторинга возрастает при системном подходе к его организации и проведению.

Мониторинг должен стать неотъемлемым элементом управления персоналом и осуществляться на всех этапах жизненного цикла любого предприятия.

Вывод по первой главе

Персонал является основным ресурсом предприятия, состоящий из отдельных сотрудников, объединенных между собой определенным образом и целенаправленно функционирующих с целью достижения основной цели организации. В то же время трудовые ресурсы нанимаются для осуществления всех действий, направленных на выполнение работ, выпуск продукции и оказание услуг, применяя для этого финансовые, информационные и материальные ресурсы. В целом призвание технических средств - повышение производственных возможностей людей. С другой стороны, каждый сотрудник управляет чем-то или кем-то и, в свой черед, кто-то управляет им. Следовательно, вопрос управления персоналом касается всех подсистем организации, а сам процесс управления влияет на каждого сотрудника.

Мониторинг – непрерывное систематическое отслеживание состояния системы управления персоналом, его составных элементов на основе постоянных показателей и индикаторов, а также создание условий для выполнения управленческих функций на основе полученной информации.

Эффективность работы предприятия в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Система мониторинга управления персоналом – это система непрерывного наблюдения, сбора, обработки, передачи, хранения и анализа информации по управлению персоналом с целью выявления соответствия персонала целям и задачам деятельности предприятия, прогнозирования изменений в деятельности и разработке обоснованных рекомендаций, по улучшению управления персоналом.

Результаты мониторинга выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью

персонала. Для воздействия на персонал с целью коррекции его потенциала разрабатывают и используют современные методы стимулирования и мотивации [2].

На основании данных мониторинга разрабатываются и готовятся новые проекты и предложения, направленные на совершенствование управления персоналом и повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

Глава II. Особенности внутрифирменного мониторинга в организации МКДОУ детский сад №12 п.Роза

2.1 Характеристика организации МКДОУ детский сад № 12 п. Роза

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 п. Роза является юридическим лицом.

Полное наименование: муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 п. Роза.

Сокращённое наименование: МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

Уровень образования: дошкольный.

Обучение и воспитание ведется на русском языке.

Количество детей обучающихся в учреждении: 169 человек.

Возрастных групп: 6 (2 группы раннего возраста, 4 группы дошкольного возраста).

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В своей деятельности МКДОУ д/с № 12 п. Роза руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами, Законом Российской Федерации «Об образовании», Конвенцией о правах ребенка, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями Министерства образования и науки Российской Федерации, Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, Уставом Челябинской области, Законами Челябинской области, Постановлениями и распоряжениями Правительства и Губернатора Челябинской области, приказами и распоряжениями Министерства образования и науки Челябинской области решениями органов местного самоуправления; правилами и нормами охраны труда, техники

безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

Учреждение создаёт условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Организационная структура управления представлена на рисунке 5.

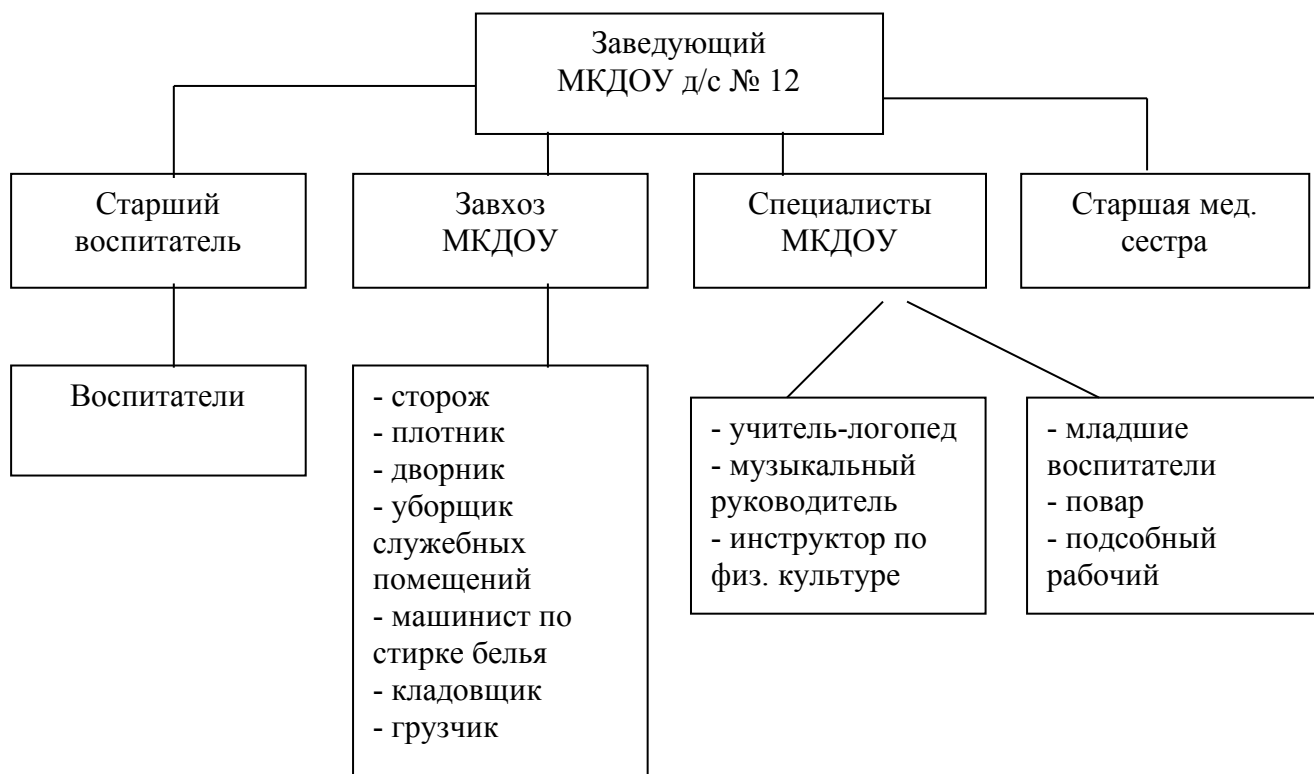


Рисунок 5. Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Непосредственное руководство и управление МКДОУ д/с № 12 п. Роза осуществляет заведующий, который назначается Учредителем и несет полную ответственность за работу МДОУ. Функции заведующего:

- представляет МДОУ во всех организациях, учреждениях;
- является единоличным распорядителем имущества, денежных средств;
- заключает от имени МДОУ договора, в том числе Родительские;
- в пределах своей компетенции издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками МДОУ;

- осуществляет прием на работу, увольнение и перевод сотрудников с одной должности на другую в соответствии с трудовым кодексом РФ;
- утверждает график работ, расписание занятий в иное;
- определяет условия оплаты труда работников МДОУ на основе ЕТС и на основании решения аттестационной комиссии;
- определяет надбавки, доплаты в пределах имеющихся средств, представляет сотрудников к премированию и к награждению;
- составляет штатное расписание МДОУ, распределяет обязанности;
- создает условия для реализации образовательных программ;
- обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников, открывает счета в кредитно-банковских учреждениях;
- обеспечивает учет, сохранность, пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации;
- обеспечивает выполнение нормативных документов вышестоящих организаций;
- осуществляет прием детей и комплектование групп детьми в соответствии с их возрастом, состоянием здоровья совместно с Учредителем;
- контролирует деятельность работников МДОУ;
- организует дополнительные услуги, в том числе и платные.

В подчинении заведующей находятся заместитель заведующей по воспитательно-методической работе, заместитель заведующей по АХЧ, главный бухгалтер, отдел кадров, медицинская служба, профсоюзный актив МДОУ, попечительский совет.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за рациональным использованием материальных и финансовых ресурсов, сохранностью собственности учреждения; обеспечивает составление экономически обоснованных отчетов и проверяет правильность расчетов по зарплате,

начислений и перечислений налогов и сборов в государственный бюджет, платежей в банковские учреждения. Также главный бухгалтер осуществляет контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации, анализ выполнения плана учреждением по всем показателям статистической и финансовой отчетности и разработка финансово-экономической стратегии развития учреждения.

В подчинении у главного бухгалтера находится бухгалтер. Он осуществляет деятельность по различным участкам бухгалтерского учета и отчетности в дошкольном учреждении и обеспечивает составление экономически обоснованных отчетов, расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в государственный бюджет, платежей в банковские учреждения.

Также в подчинении у заведующей находится делопроизводитель. На делопроизводителя возлагаются следующие функции: обеспечение учета, регистрации, контроля исполнения поручений руководства дошкольного учреждения, информационно-справочное обслуживание по документам, их хранение.

Также в подчинении у заведующей находится заместитель заведующей по воспитательно-методической работе. Он осуществляет организацию целенаправленного воспитательно-образовательного процесса ДООУ в рамках единого образовательного пространства, координирует работу структурных подразделений (служб: методической, медицинской, психолого-педагогической) и обеспечивает взаимодействие структурных подразделений с участниками воспитательно-образовательного процесса; устанавливает контакты и социальное партнерство с соответствующими внешними организациями.

Далее в подчинении у заведующей стоит заместитель заведующей по административно-хозяйственной части. Он обеспечивает хозяйственное обслуживание учреждения и создание необходимых условий для нормального функционирования структурных подразделений ДООУ; здоровые

и безопасные условия пребывания детей в дошкольном учреждении и условия труда для работников МДОУ. Также заместитель заведующей по АХЧ осуществляет руководство работой обслуживающего персонала и осуществляет контроль за соблюдением сотрудниками требований законодательных и нормативных актов по охране труда, технике безопасности и противопожарной защите.

Полномочия трудового коллектива МДОУ осуществляются общим собранием МДОУ. Общее собрание является правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 списочного состава работников МДОУ. Решения вопросов, вынесенных на общее собрание, считается принятым, если за них проголосовало не менее половины работников МДОУ, присутствующих на собрании. К компетенции общего собрания МДОУ относится решение следующих вопросов:

- обсуждение и принятие Устава МДОУ, изменений и дополнений в него;
- обсуждение и принятие Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка;
- обсуждение поведения или отдельных поступков членов коллектива МДОУ и принятие решений о внесении общественного порицания.

Остальная деятельность общего собрания регулируется «Положением об общем собрании МКДОУ д/с № 12».

В целях содействия улучшению условий труда работников МДОУ, совершенствованию материально-технической базы МДОУ и совершенствованию воспитательно-образовательного процесса в МДОУ создается Попечительский совет. В состав Попечительского совета могут входить участники образовательного процесса и иные лица, заинтересованные в совершенствовании деятельности и развития МДОУ. Заседания Попечительского совета проводятся по мере необходимости, в соответствии с Положением о Попечительском совете, но не реже одного раза в квартал. Внеочередные заседания Попечительского совета могут

созываться по требованию не менее половины членов Попечительского совета. В компетенции Попечительского совета относятся решение следующих вопросов:

- содействие привлечению внебюджетных средств, обеспечивающих деятельность и развитие МДОУ;
- содействие организации и улучшению условий труда педагогических и других работников МДОУ;
- содействие организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий МДОУ;
- содействие совершенствованию материально-технической базы МДОУ, благоустройству его помещений и территории.

Остальная деятельность регулируется «Положением о Попечительском совете МКДОУ д/с № 12».

Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

В МДОУ д/с № 12 п. Роза устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня определяется в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками: воспитатели, психологи-36 часов в неделю, муз руководитель-24 часа, логопед 20 часов, физорг-30 часов в неделю, рабочее время для руководителя, администрации, мед. сотрудников – 40 часов. Учреждение работает в двух сменном режиме. Продолжительность рабочего дня определяется графиком сменности, питание организуется за 30 минут до начала рабочего дня или после его окончания, либо вместе с детьми, при условии организации подмены или во время сна детей. Работники привлекаются к дежурству, график утверждается руководителем по

согласованию с профсоюзом.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзом с учетом необходимости обеспечения нормальной работы учреждения и благоприятных условий для отдыха работников.

Педагогическим и другим работникам МДОУ д/с № 12 п. Роза запрещается:

- изменять по своему усмотрению расписание занятий;
- удалять воспитанников с занятий;
- курить в помещении образовательного учреждения;
- отдавать детей лицам в нетрезвом состоянии, и детям младшего школьного возраста.

В организации имеется Положение об организации работы по охране труда и безопасности жизнедеятельности и Положение о порядке организации и проведении трехступенчатого контроля охраны труда.

2.2 Анализ системы внутрифирменного мониторинга персонала

Так система внутрифирменного мониторинга персонала включает в себя: характеристику персонала, систему управления и систему мотивации персонала, организацию и условия труда, а так же эффективность работы персонала в целом.

Проведем анализ персонала МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

Штат МКДОУ д/с № 12 п. Роза составляет 50 человек.

Основными характеристиками персонала организации МКДОУ д/с № 12 п. Роза является его численность и структура.

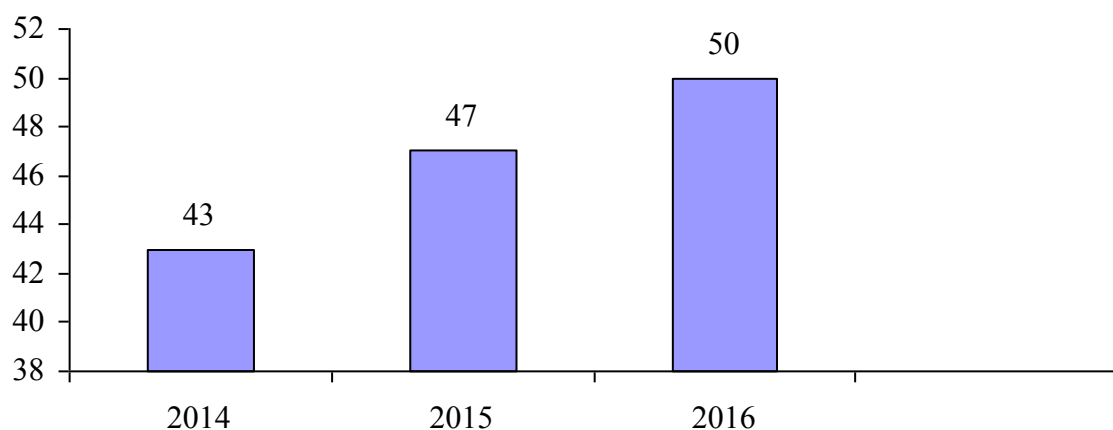


Рисунок 6. Динамика движения персонала в МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Рассмотрим качественный состав персонала детского сада с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: по возрасту, стажу и по уровню образования.

Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 7.

Таблица 7

Возрастной состав сотрудников в 2016 году

| Возраст сотрудников | Удельный вес сотрудников, % |
|---------------------|-----------------------------|
| до 25 лет | 13,2 |
| От 25 до 35 лет | 24,8 |
| От 35 до 45 лет | 35,6 |
| Свыше 45 лет | 26,4 |

Данные, приведенные в таблице 8 показывают, что в МКДОУ д/с № 12 п. Роза наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом – всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет.

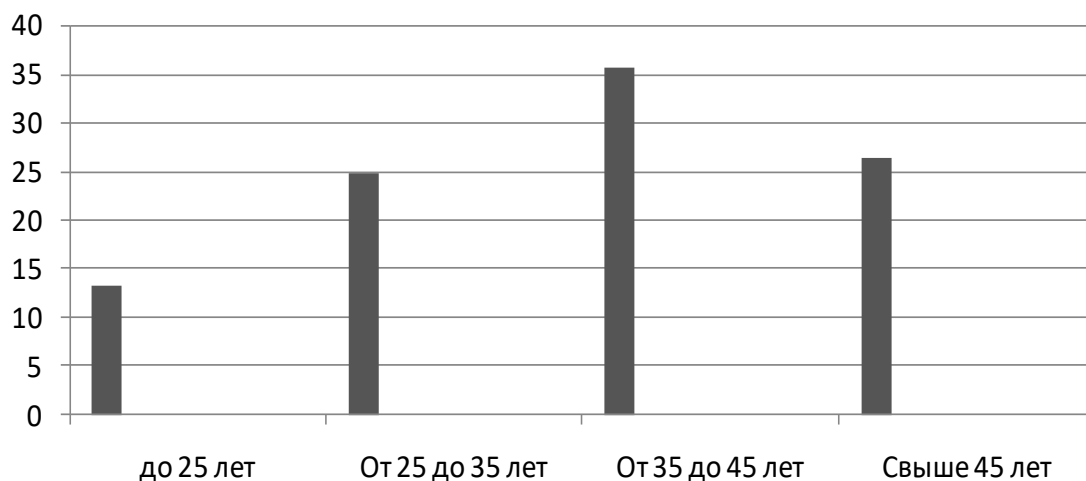


Рисунок 7. Возрастной состав сотрудников МКДОУ д/с №12 п. Роза,
в %

В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники МКДОУ д/с № 12 распределены следующим образом, таблица 8.

Таблица 8

Стаж работы сотрудников МКДОУ д/с № 12 в 2016 г.

| Стаж работы | Удельный вес сотрудников, % |
|-----------------|-----------------------------|
| до 1 года | 8 |
| От 1 до 5 лет | 12,5 |
| От 5 до 10 лет | 32,4 |
| От 10 до 20 лет | 25,6 |
| От 20 до 30 лет | 15,1 |
| Свыше 30 лет | 6,4 |

Данные, приведенные в таблице 9 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %).

На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%).

Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю – всего 12,5%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%. Наименьшая доля у группы

работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

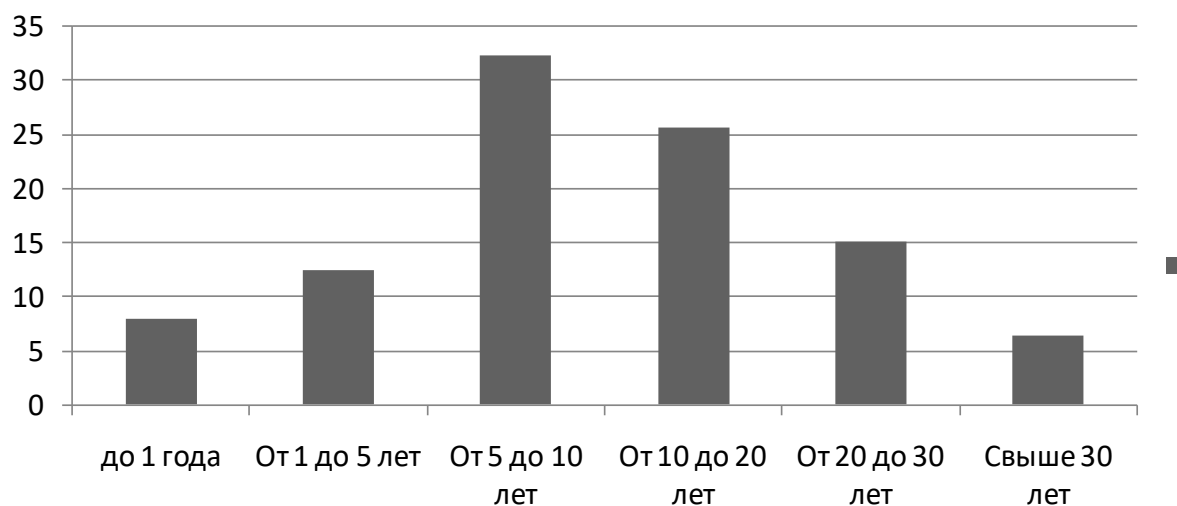


Рисунок 8. Стаж работы сотрудников МКДОУ д/с № 12 в 2016 г.
в %

В целом, исходя из проведенного анализа можно сказать, что в МКДОУ д/с № 12 п. Роза сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

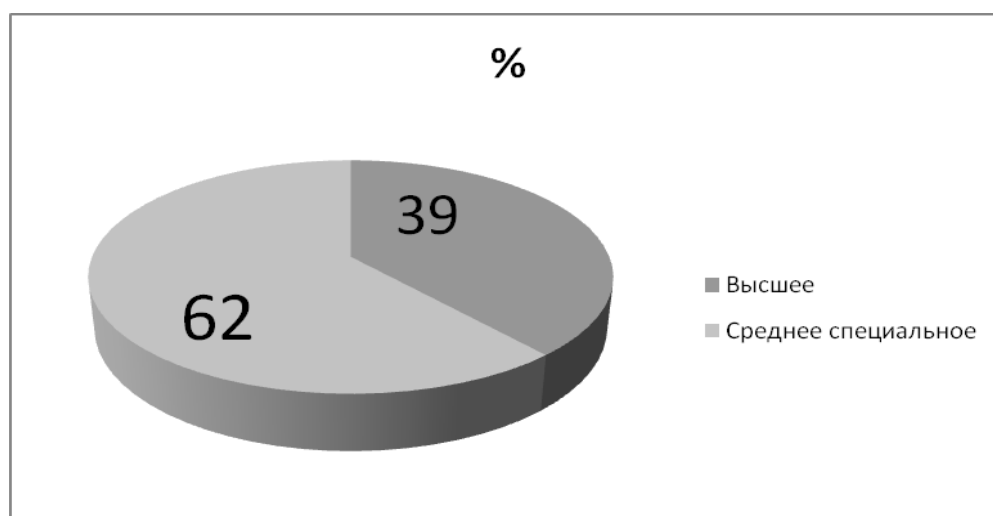


Рисунок 9. Структура персонала по уровню образования, в %

Данные, приведенные на рисунке 9 свидетельствуют о том, что в МКДОУ д/с № 12 п. Роза персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (62%) имеют среднее специальное образования, и лишь 39% персонала – высшее. Однако работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения нет.

МКДОУ д/с № 12 стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

Деятельность МКДОУ д/с № 12 п. Роза строится на принципах демократии и гуманизма, общедоступности образования, адаптивности образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования.

Управление МКДОУ «Д/с №12» п. Роза строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления дошкольным образовательным учреждением. Управлением персоналом в МКДОУ д/с № 12 п. Роза занимается заведующая.

Существующая система управления МКДОУ д/с № 12 п. Роза работает эффективно. Координация деятельности всех педагогов, а также обслуживающего персонала слажена и бесперебойна.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза раз в две недели проводятся трудового коллектива, совещания при заведующем и заместителе заведующего по воспитательной и методической работе. Систематически осуществляется контроль за деятельностью педагогов в форме наблюдений, проверок всех сторон деятельности, учета и анализе. По результатам контроля проводятся корректировка воспитательно-образовательного процесса. Выполнение правил по охране труда и безопасности жизнедеятельности детей и

сотрудников находились под контролем администрации МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

Методическая работа в МКДОУ д/с № 12 п. Роза проводится с учетом особенностей каждого педагога, его опыта работы. Особое внимание в этом и следующем учебном году надо обратить на молодых педагогов, а также на повышение квалификации всего педагогического состава.

Проведем анализ системы мотивации персонала МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

В исследовании принимали участие 45 работников МКДОУ д/с № 12 п. Роза: администрация, воспитатели, помощники воспитателей. Средний возраст сотрудников – 39 лет.

В своём исследовании мы использовали методики, которые позволяют диагностировать основные позиции, которые представлены в теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга:

«Выявление факторов – мотиваторов, вызывающих желание эффективно трудиться» (А. Б. Бакурадзе) приложение 1;

«Определение факторов, вызывающих неудовлетворённость трудом» (А. Б. Бакурадзе);

«Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогических работников» (Ф. И. Храмцова), приложение 2.

В процессе проведения диагностики получены эмпирические данные об особенностях отношений современных педагогов к мотивационным факторам, оказывающим различное влияние на успешность их профессиональной деятельности.

Исследование факторов, побуждающих персонал МКДОУ д/с № 12 п. Роза трудиться эффективно представлены на рисунке 10.

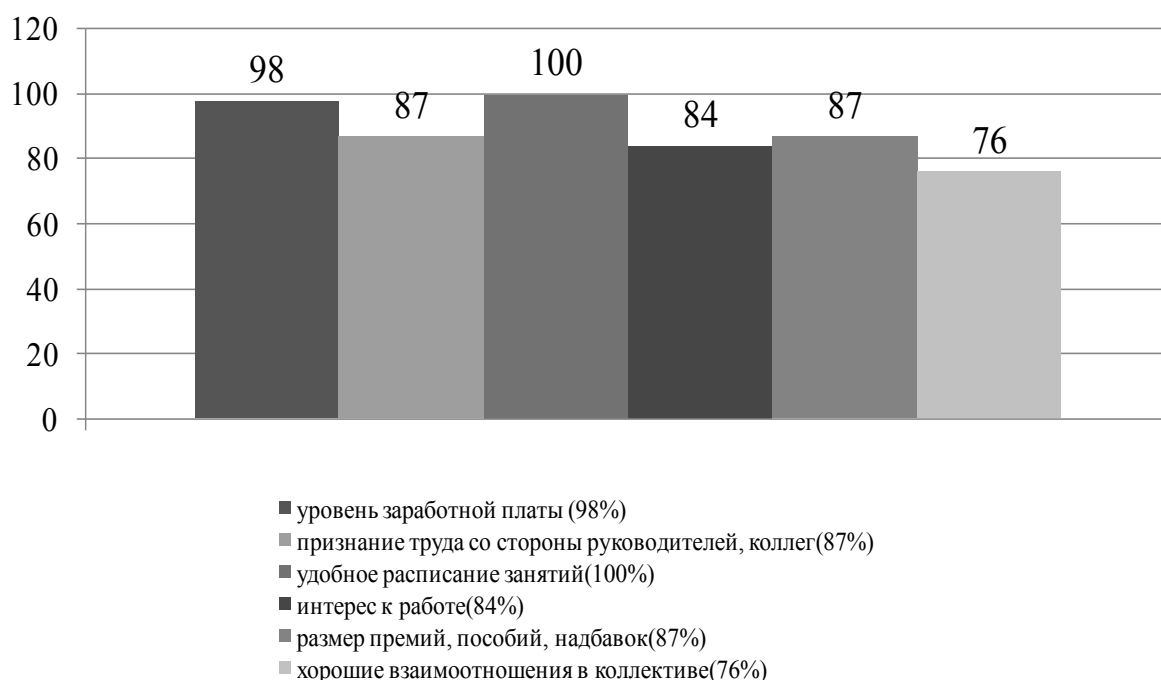


Рисунок 10. Исследование факторов, побуждающих персонал
МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Изучение факторов, побуждающих педагогических работников МКДОУ д/с № 12 п. Роза трудиться эффективно, показало, что из 29 факторов методики работники МКДОУ д/с № 12 п. Роза наиболее часто выбирали следующие:

- уровень заработной платы (98%);
- признание труда со стороны руководителей, коллег (87%);
- удобное расписание занятий (100%);
- интерес к работе (84%);
- размер премий, пособий, надбавок (87%);
- хорошие взаимоотношения в коллективе (76%).

Исследование обнаруживает, что ряд факторов персонал МКДОУ д/с № 12 п. Роза не считает влияющими на желание работников трудиться эффективно. К ним педагоги относят:

- возможность получить повышение по работе (89%);
- возможность участвовать во внедрении новшеств (67%);
- планирование и организация труда педагогов администрацией (60%);

- возможность достичь успехов в работе, повышающих статус педагога (63%).

Основные факторы персонал не считает влияющими на желание работников трудиться эффективно иллюстрирует рисунок 11.

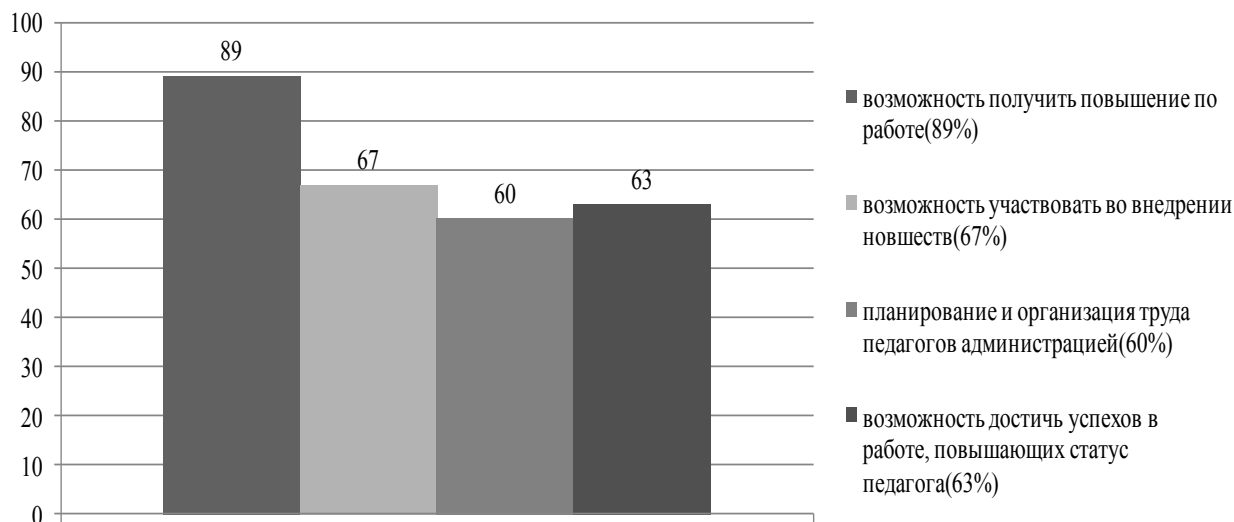


Рисунок 11. Исследование наименее мотивирующих факторов педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Диагностика показала, что различные категории педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза отдают разное предпочтение тому или иному фактору (от максимального принятия до неприятия). Для женщин важную роль играет фактор «уровень комфортности рабочего места».

Во 2-ой части данной методики испытуемым предложено сгруппировать выбранные факторы по степени их влияния на желание трудиться эффективно (по следующим критериям):

- влияют значительно;
- влияют скорее значительно;
- влияют скорее незначительно;
- влияют незначительно.

Факторы, значительно влияющие на эффективность труда педагогов, иллюстрирует рисунок 12

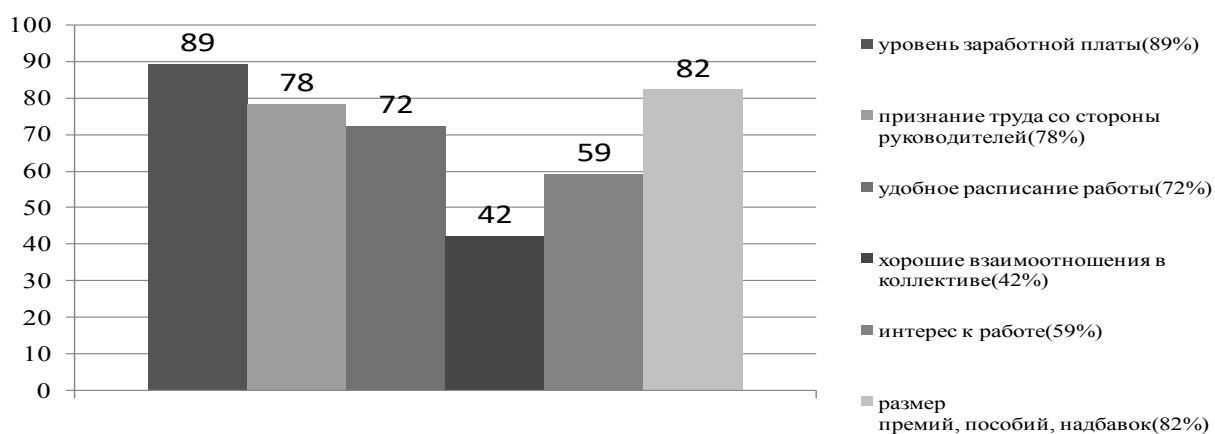


Рисунок 12. Факторы, значительно влияющие на эффективность труда педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Анализ результатов показал: на степень эффективности труда педагогических работников оказывают значительное влияние следующие мотивирующие факторы:

- уровень заработной платы (89%);
- признание труда со стороны руководителей (78%);
- удобное расписание работы (72%);
- хорошие взаимоотношения в коллективе (42%);
- интерес к работе (59%);
- размер премий, пособий, надбавок (82%).

Параллельно с исследованием факторов, влияющих на желание работать эффективно, была использована методика по выявлению факторов, вызывающих у педагогических работников неудовлетворённость трудом. Оценить степень удовлетворённости предлагалось по следующим критериям:

- сильная, значительная;
- скорее сильная, чем слабая;
- скорее слабая, чем сильная;
- слабая, незначительная.

Среди факторов, влияющих скорее сильно, нежели слабо, педагоги указали следующие:

- отсутствие или недостаточное признание труда педагогов (45%);

- низкий размер заработной платы (52%);
- отсутствие возможности повлиять на учащихся (45%);
- плохие взаимоотношения в педагогическом коллективе (38%).

Факторы, вызывающие у педагогических работников неудовлетворённость трудом, иллюстрирует рисунок 13.

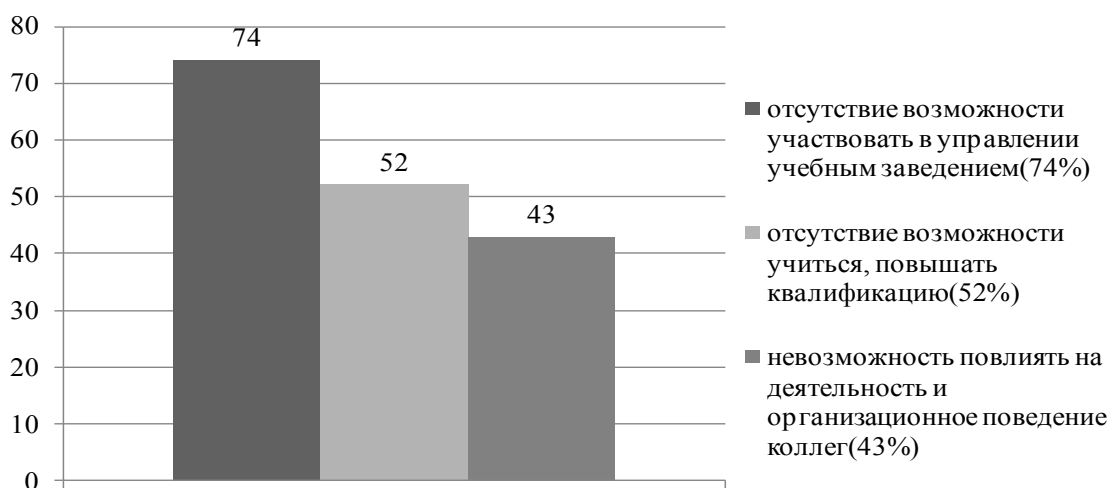


Рисунок 13. Факторы, вызывающие у педагогических работников неудовлетворённость трудом МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Участники исследования среди факторов, влияющих в незначительной степени, определили следующие:

- отсутствие возможности участвовать в управлении учебным заведением (74%);
- отсутствие возможности учиться, повышать квалификацию (52%);
- невозможность повлиять на деятельность и организационное поведение коллег (43%).

Анализ результатов методики «Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогических работников» определил степень влияния стимулирующих (препятствующих) факторов на развитие и саморазвитие педагогов.

Среди препятствующих факторов (из 8) наибольшее влияние оказывают следующие:

- состояние здоровья (193 балла);

- недостаток времени (143 балла);
- враждебность окружающих (143 балла);
- отсутствие поддержки со стороны руководителя (111баллов).

Факторы, препятствующие развитию и саморазвитию педагогических работников, иллюстрирует рисунок 14.

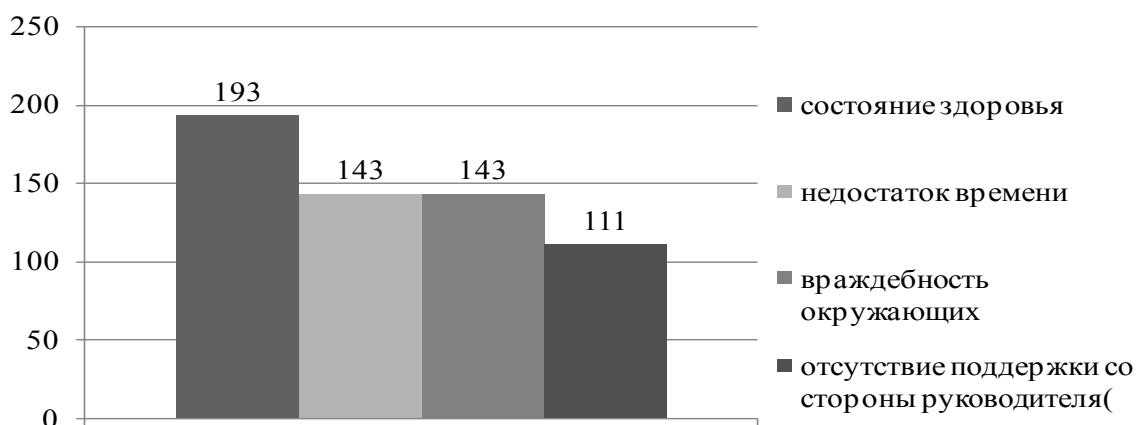


Рисунок 14. Факторы, препятствующие развитию и саморазвитию педагогических работников МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Стимулируют к развитию и саморазвитию следующие факторы:

- интерес к работе (185 баллов);
- пример и влияние руководителей (182балла);
- занятия самообразованием (172 балла);
- доверие (170 баллов);
- обучение на курсах (165 баллов).

Факторы, стимулирующие развитие и саморазвитие педагогических работников, иллюстрирует рисунок 15.

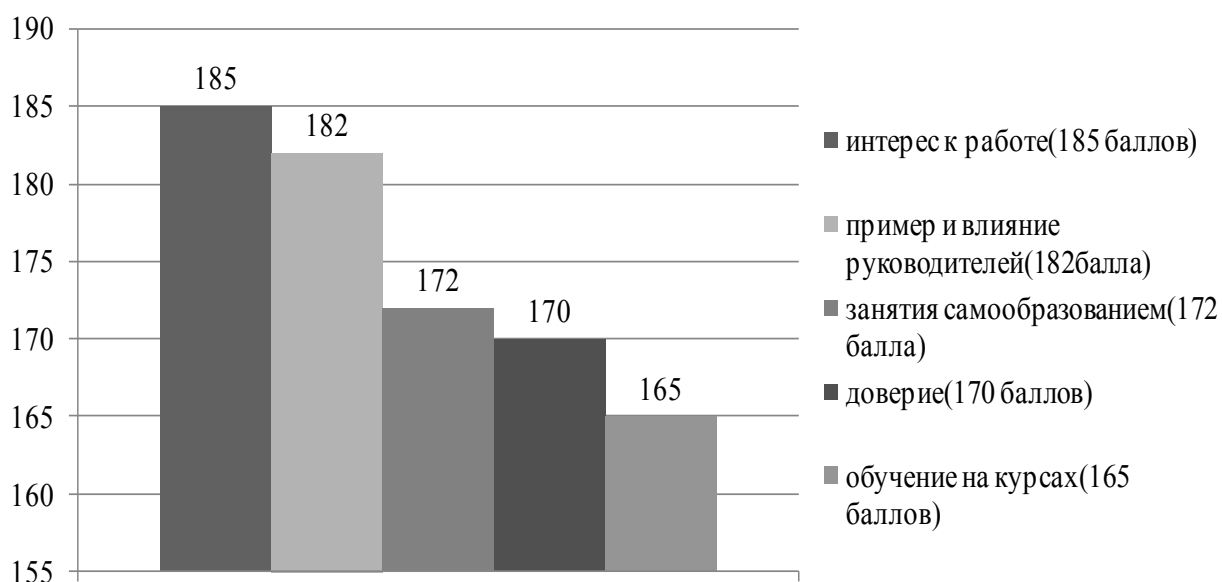


Рисунок 15. Факторы, стимулирующие развитие и саморазвитие педагогических работников МКДОУ д/с № 12 п. Роза

Сопоставив результаты трёх методик, можно сделать выводы, что на мотивацию труда педагогических работников МКДОУ д/с № 12 п. Роза сильное влияние оказывают такие факторы, как:

- интерес к работе;
- материальная заинтересованность;
- хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе;
- признание педагогического труда коллегами, руководителями, учащимися и их родителями.

Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый педагог стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе сотрудника зависит также и от того, как она организована. Чем больше у педагога самостоятельности и возможностей для проявления собственной инициативы, тем более привлекателен для него педагогический труд.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для стимулирования работников. Но проведённые исследования, свидетельствуют о том, что удовлетворённость педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда.

Следует отметить, что профессиональная деятельность воспитателя является полимотивированной. В сознании каждого педагога существует своя уникальная, сложно устроенная «пирамида» самых разнообразных мотивов, где верхние «этажи» превалируют по степени сложности внутренней организации; выступают как внутренние ориентиры. Эти утверждения подтверждает теория возвышения потребностей Маслоу:

– кроме потребности в материальном благополучии, человеку необходимо для счастья удовлетворение других нужд, таких как самоуважение, самореализация, общение и признание, любознательность, потребность в творчестве и красоте. Люди работают не только ради денег. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание личного вклада столь же ценно, сколь материальное стимулирование. Стремление к совершенству – это большой стимул. Он способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность. Всем нравится испытывать собственную значимость. Обратив внимание на человека, проявив интерес к его возможностям и результатам, можно увидеть, что он даже при худших условиях способен достичь больших результатов.

Ещё один значимый аспект – потребность в ощущении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам. Отношение руководителя и коллектива к педагогу, к его проблемам, помощь в их решении, забота о создании для него возможностей роста –

квалификационного, материального, должностного – всё это и создаёт у человека представление о том, насколько он нужен учебному заведению, своим коллегам.

Нельзя обойти вниманием и такой важный фактор трудовой мотивации, как удовлетворённость благоприятным психологическим климатом в коллективе. Потребность в хороших отношениях с окружающими естественна для каждого человека, и если они не сложились или даже обострились, это всегда переживается тяжело психологически, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдачи и, как следствие, к смене места работы.

Проведенное исследование и наблюдение за педагогическими работниками позволили выделить 5 групп испытуемых с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

1) Педагогические работники с доминированием внутренней мотивации (стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу). Это педагогические работники, имеющие педагогический стаж до 2 лет.

2) Педагогические работники с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, её представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

3) Педагогические работники с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Наибольшее количество педагогических работников этой группы встречается среди работников со стажем менее 5 лет.

4) Педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку педагоги этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Стаж работы – свыше 5 лет.

5) Педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нём. Эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определённого статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Данная группа встречается среди педагогических работников, имеющих стаж более 5 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Ведущими мотивами трудовой деятельности педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза являются: причастность к общему делу, интерес к работе, защищенность, уверенность в завтрашнем дне, работа – средство заработка.

Однако данные психологического изучения педагогического коллектива МКДОУ д/с № 12 п. Роза позволяет нам говорить о том, что существующая в МКДОУ д/с № 12 п. Роза система мотивации недостаточно эффективна. Основной проблемой в МКДОУ д/с № 12 п. Роза, является отсутствие у педагогического персонала нематериального стимулирования труда.

Рассмотрим организацию и условия труда в МКДОУ «Д/с №12» п. Роза
Дошкольное образовательное учреждение издает следующие
локальные акты, регламентирующие его деятельность:

- Устав МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- договор с Учредителем;
- приказы и распоряжения заведующего МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- правила внутреннего трудового распорядка МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- коллективный договор МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- положение о премировании, надбавках и доплатах МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- трудовой договор МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- договор ДОУ о сотрудничестве с родителями (законными представителями);
- положение о Попечительском совете МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- инструкция об охране жизни и здоровья детей МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- штатное расписание МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- графики работ сотрудников МКДОУ «Д/с №12» п. Роза;
- планы работ учреждения МКДОУ «Д/с №12» п. Роза.

Трудовой распорядок в данной организации соответствует Трудовому Кодексу РФ, в связи с этим трудовой распорядок регулируется правилами внутреннего трудового распорядка, а именно локальными актами организации, содержащие в себе порядок приема и увольнения работника, основные права и обязанности сторон трудового договора, режим работы, время отдыха. Вопросы, связанные с установлением Правил внутреннего трудового распорядка, решаются администрацией образовательного учреждения совместно или по согласованию с выборным профсоюзным органом, представляющим интересы работников.

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 МКДОУ «Д/с №12» п. Роза, устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня определяется в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками: воспитатели, психологи-36 часов в неделю, муз руководитель-24 часа, логопед 20 часов, физорг-30 часов в неделю, рабочее время для руководителя, администрации, мед. сотрудников- 40 часов. Учреждение работает в двух сменном режиме. Продолжительность рабочего дня определяется графиком сменности, питание организуется за 30 минут до начала рабочего дня или после его окончания, либо вместе с детьми, при условии организации подмены или во время сна детей. Работники привлекаются к дежурству, график утверждается руководителем по согласованию с профсоюзом.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзом с учетом необходимости обеспечения нормальной работы учреждения и благоприятных условий для отдыха работников.

Таким образом, проанализировав систему внутрифирменного мониторинга персонал, МКДОУ д/с № 12 п. Роза можем сделать следующие выводы.

Характеристика персонала. Штат МКДОУ д/с № 12 п. Роза составляет 50 человек. В МКДОУ д/с № 12 п. Роза наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом – всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет.

Наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %). На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%). Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю – всего 12,5%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%. Наименьшая доля у группы работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (62%) имеют среднее специальное образование, и лишь 39% персонала – высшее. Однако работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения нет.

Анализ системы управления. МКДОУ д/с № 12 стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Учреждение создаёт условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Организация и условия труда. В МДОУ д/с № 12 п. Роза устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня определяется в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками: воспитатели, психологи-36 часов в неделю, муз руководитель-24 часа, логопед 20 часов, физорг-30 часов в неделю, рабочее время для руководителя, администрации, мед. сотрудников – 40 часов. Учреждение работает в двух сменном режиме. Продолжительность рабочего дня определяется графиком сменности, питание организуется за 30 минут до начала рабочего дня или после его окончания, либо вместе с детьми, при условии организации подмены или во время сна детей. Работники привлекаются к дежурству, график утверждается руководителем по согласованию с профсоюзом.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзом с учетом необходимости обеспечения нормальной работы учреждения и благоприятных условий для отдыха работников.

Анализ системы мотивации. Проведя анализ системы мотивации мы пришли к следующим выводам. Ведущими мотивами трудовой деятельности педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза являются: причастность к общему делу, интерес к работе, защищенность, уверенность в завтрашнем дне, работа – средство заработка.

Проанализируем систему внутрифирменного мониторинга МКДОУ д/с № 12 п. Роза.

Внутрифирменный мониторинг является важной и заключительной функцией управления и служит средством осуществления обратных связей. Он входит составным элементом в каждую функцию управления, что

позволяет оперативно совершенствовать деятельность ДОУ. В системе управления контрольные функции всегда были в числе приоритетных задач.

Чтобы проанализировать все аспекты ДОУ мы четко распределили обязанности между администрацией: выделили круг вопросов, которые контролирует только заведующая, и вопросы, контролируемые старшим воспитателем, завхозом, старшей медсестрой. При этом исходили из должностных обязанностей, "Положением о ДОУ", Положением о внутреннем контроле", а также из конкретных на данный момент условий.

Заведующая МКДОУ д/с № 12 п. Роза контролирует:

- Работу административной группы (старшего воспитателя, завхоза, медицинского персонала);

- Выполнение в соответствии с трудовым законодательством правил трудового распорядка, санитарно-гигиенического режима, норм охраны труда;

- Проверку исполнения инструктивно-методических документов выше стоящих организаций, предложений инспектирующих лиц;

- Качество знаний, умений и навыков у детей;

- Выполнение решений педагогического совета;

- Сохранность оборудования и пособий в разных возрастных группах;

- Ведение документации всеми воспитателями и администрацией;

- Организацию и осуществление работы с родителями;

- Финансово-хозяйственную деятельность;

- Выборочный контроль за работой воспитателей.

Старший воспитатель МКДОУ д/с № 12 п. Роза контролирует:

- Состояние воспитательно-образовательной работы в разных возрастных группах;

- Выполнение образовательных программ, внедрение новых педагогических технологий;

- Календарные планы и документацию педагогов;

- Наличие и хранение детских работ;

– Работу педагогов по повышению квалификации.

Завхоз МКДОУ д/с № 12 п. Роза и старшая медсестра осуществляют контроль по «Плану производственного контроля».

Внутрифирменный мониторинг проводится в определенной последовательности, используя следующий алгоритм: Цель контроля – объект контроля – разработка плана контроля – сбор информации – первичный анализ изученного – выработка рекомендаций – проверка исполнения рекомендаций.

Изучение конечных результатов педагогической деятельности воспитателей включает в себя несколько этапов:

– Сбор информации – с помощью воспитателей, воспитанников, а также других лиц причастных к подготовке воспитанников ДОУ к обучению;

– Изучение документации;

– Обработку полученной информации;

– Заполнение листов опроса;

– Обсуждение полученных данных, их анализ и интерпретация;

– Утверждение на педагогическом совете направлений корректировки педпроцесса;

– Закрепление положительных традиций, передового педагогического опыта;

– Разработку рекомендаций.

В рамках внутрифирменного мониторинга проводится выявление и оценивание качественной и своевременной информации, необходимой для принятия управленческих решений. При этом обеспечивается обратная связь, осведомляющая о соответствии фактических результатов деятельности педагогической системы её конечным результатам.

Все вопросы, вынесенные на контроль в текущем месяце, сообщаются педагогам на педагогическом часе и размещаются в методическом уголке – этим заведующая МКДОУ д/с № 12 п. Роза обеспечиваем гласность контроля. Результаты проверки заносятся в журнал, оформленный на весь

год с использованием "Карт наблюдения" на каждого педагога, где даются рекомендации, для отметки результатов используем условные обозначения или текстовый материал. Этим самым обеспечиваем действенность контроля, не только указывая на недостатки, но проверяя выполнение предложений и рекомендаций, а также выявление положительных качеств и результатов. В конце каждой недели месяца делаются выводы и вносятся предложения для корректировки планирования контроля на следующий месяц. Таким образом, можно убедиться в эффективности контроля. Затем проводится ежеквартальное подведение итогов работы по всем направлениям.

Главным предметом тематического контроля является система педагогической работы с детьми по одному из разделов программы. После тщательного, заранее спланированного изучения положения дел в конкретном направлении работы с детьми обязательно проводится анализ результатов тематического контроля. Он позволяет установить причины сложившегося положения дел. По итогам тематического контроля и всестороннего анализа его результатов принимается конкретный план действий по устранению недостатков и коррекции воспитательно-образовательного процесса.

Проверка планов воспитательно-образовательной работы осуществляется еженедельно: в младших группах – в пятницу, в старших – в понедельник. В каждой группе имеются тетради «Контроль и оказание методической помощи» (вложены в планы воспитательно-образовательной работы), в которых делаются отметки о результатах проверки планов. Такая форма удобна как для педагогов, так и для проверяющих.

Но в ходе анализа нами были выявлены и недостатки системы внутрифирменного мониторинга МКДОУ д/с № 12 п. Роза, а именно:

– недобросовестное отношение педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза к своим обязанностям (знают методику, умеют осуществлять педагогический процесс, но не делают этого на должном уровне);

– отсутствие у большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза знаний, умений и навыков разработки системы контроля и неверное определение приоритетных объектов контроля;

– отсутствие методик отслеживания результатов развития ребёнка (педагогические и психические) с учётом специфики организации педагогического процесса по конкретной программе;

– большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза не работают с родителями;

– бессистемный контроль. Его можно объяснить отсутствием элементарных навыков моделирования, умения согласовывать все ключевые параметры функционирования ДОУ, значимые для формирования блоков контрольной информации и установление связей между ними.

Таким образом, выявленные недостатки требуют решения.

2.3 Рекомендации по совершенствованию внутрифирменного мониторинга в организации МКДОУ детский сад №12 п.Роза

Являясь одним из главных источников получения информации о качестве работы сотрудников ДОУ, внутрифирменный мониторинг выступает базой для принятия управленческих решений; позволяет установить, всё ли в дошкольном учреждении выполняется в соответствии с целями и задачами ДОУ, а также определить пути и методы устранения выявленных недостатков и распространению положительного опыта.

Задачи внутрифирменный мониторинг и проверки руководства заключаются в том, чтобы обеспечить соответствие результатов целям организации. Регулярный внутрифирменный мониторинг текущих дел и прогнозирование их последствий позволяет руководителю проводить корректировку отклонений, необходимую для успешной работы дошкольного учреждения. Процесс внутрифирменного мониторинга тесно связан как с непосредственным исполнением работ, так и с будущими

действиями. Предназначение внутрифирменного мониторинга состоит в проверке того, насколько все затраченные усилия способствуют исполнению поставленной задачи.

Эффективность организации и результатов управленческого мониторинга в дошкольном учреждении достигается, когда отслеживание качества происходит на всех уровнях управления ДООУ: стратегическом, тактическом, оперативном. В связи с этим, на начальном этапе работы по разработке модели службы мониторинга возникла необходимость формирования общих целей по отслеживанию качества образования, распределения прав и обязанностей между работниками, организации непрерывного мониторинга, мотивации субъектов Мониторинга, координации и регулирования совместных действий для исключения хаотичности и стихийности в экспертизе и оценке качества образования

На наш взгляд, качество образования – это способность ДООУ предоставить такой комплекс услуг, который бы отвечал ожиданиям и запросам их потребителей, миссии дошкольного учреждения.

Миссия МКДООУ д/с № 12 п. Роза – предоставление качественных образовательных услуг для разностороннего развития ребенка в соответствии с Федеральными государственными требованиями, сохранение и укрепление физического и психического здоровья детей, развитие социальной адаптации детей к жизни в современном обществе, к обучению в школе.

Определяя основные направления по проведению мониторинга образовательной системы МКДООУ д/с № 12 п. Роза, мы рассматривали его с позиции каждого его участника: дети, родители и их образовательные запросы, педагоги, руководители.

Исходя из этого, мы определили следующие направления по проведению мониторинга, которые на наш взгляд помогут нам получить целостную картину предоставляемых услуг. Это “Охрана жизни и здоровья детей”, “Организация образовательного процесса в ДООУ”, “Работа с кадрами”, “Материально-техническое и финансовое обеспечение ДООУ”,

“Психологическое сопровождение образовательного процесса”, “Взаимодействие ДООУ с семьей, спонсорами, общественностью”, “Качество результатов работы ДООУ”.

В качестве первой рекомендации по совершенствованию внутрифирменного мониторинга в организации МКДООУ детский сад №12 п.Роза мы разработали Положения о службе Мониторинга (Приложение 3) и приказа об утверждении ее состава на учебный год. Положение определяет цель, задачи, направления и содержание деятельности службы, права и обязанности членов команды по отслеживанию качества деятельности ДООУ, порядок работы службы и документацию. Положение о службе мониторинга утверждается на педагогическом совете.

Руководит деятельностью службы Мониторинга заведующая МКДООУ детский сад №12 п.Роза. Оценку деятельности службы Мониторинга дает Педагогический совет на основе представленного заведующим анализа на конец учебного года.

В помощь руководителю и специалистам службы Мониторинга была разработана модель информационной системы (Приложение 4). Предложенная информационная модель помогает руководителю:

- правильно, без нажима и диктата, корректно в разумных пределах собирать информацию, необходимую для управления.
- глубоко и квалифицированно анализировать информацию
- на основе имеющейся информации принимать необходимые и своевременные управленческие решения
- оценивать работу ДООУ в соответствии с индикаторами показателей качества.

Информационная модель содержит в себе основные направления для проведения мониторинга. Каждое направление включает в себя:

- направление сбора информации,
- источник информации,
- форму подачи,

- периодичность.
- кто анализирует.

К информационной модели разработаны циклограммы сбора информации на учебный год (Приложение 5).

По каждому направлению был определен ответственный, который разрабатывал программу проведения мониторинга по своему направлению. Программа включала в себя объект мониторинга, цель, задачи, диагностический инструментарий, индикаторы показателей качества по данному направлению, план работы на учебный год, сроки проведения и форму отчета. Руководитель службы мониторинга утверждает эти программы на первом заседании службы Мониторинга. На их основе составляется план проведения мониторинга на учебный год.

Во-вторых, разработаем систему осуществления работы с родителями.

Основными условиями, необходимыми для реализации доверительного взаимодействия между ДООУ и семьей, являются следующие:

- изучение семей воспитанников: учет различий в возрасте родителей, их образовании, общем культурном уровне, личностных особенностей родителей, их взглядов на воспитание, структуры и характера семейных отношений и др.;

- открытость детского сада семье;
- ориентация педагога на работу с детьми и родителями.

Работу с родителями следует строить, придерживаясь следующих этапов.

1. Продумывание содержания и форм работы с родителями. Проведение экспресс-опроса с целью изучения их потребностей. Важно не только сообщить родителю о том, что ДООУ хочет делать с его ребенком, но и узнать, чего он ждет от ДООУ. При этом необходимо учитывать, что некоторые родители предпочитают сами заниматься с ребёнком, а детский сад рассматривают только как среду для игрового общения своего сына или дочери. Полученные данные следует использовать для дальнейшей работы.

2. Установление между воспитателями и родителями доброжелательных отношений с установкой на будущее деловое сотрудничество. Необходимо заинтересовать родителей той работой, которую предполагается с ними проводить, сформировать у них положительный образ ребенка.

3. Формирование у родителей более полного образа своего ребенка и правильного его восприятия посредством сообщения им знаний, информации, которые невозможно получить в семье и которые оказываются неожиданными и интересными для них. Это может быть информация о некоторых особенностях общения ребенка со сверстниками, его отношении к труду, достижениях в продуктивных видах деятельности.

4. Ознакомление педагога с проблемами семьи в воспитании ребенка. На этом этапе воспитатели вступают в диалог с родителями, которые играют здесь активную роль, рассказывая во время посещения семьи воспитателем не только о положительном, но и о трудностях, тревогах, отрицательном в поведении ребенка.

5. Совместное с взрослыми исследование и формирование личности ребенка. На данном этапе планируется конкретное содержание работы, выбираются формы сотрудничества.

Особой популярностью, как у педагогов, так и у родителей пользуются нетрадиционные формы общения. Они направлены на установление неформальных контактов с родителями, привлечение их внимания к детскому саду. Например, можно рекомендовать устраивать совместные праздники (Новый год, Масленица, праздник Лета ит.д.), организовывать выставки работ родителей и детей, семейные вернисажи. Такие выставки, как правило, демонстрируют результаты совместной деятельности родителей и детей.

Результатом будет являться

– корректировка индикаторов, анализ “жизнеспособности” каждого индикатора;

– разработка мониторинга по направлению “Организация образовательного процесса в ДОУ” в соответствии с Федеральными государственными требованиями;

– разработка диагностического инструментария для оценки качества работы дошкольного учреждения родительской общественностью.

Таким образом, данный опыт работы будет полезен всем руководителям дошкольных учреждений, так как позволяет отслеживать работу своего учреждения в динамике не за один год. А это дает возможность руководителю определить состояние и тенденции изменения качественных параметров в деятельности учреждения.

Вывод по главе

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 п. Роза является юридическим лицом.

Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Таким образом, проанализировав систему внутрифирменного мониторинга персонал, МКДОУ д/с № 12 п. Роза можем сделать следующие выводы.

Характеристика персонала. Штат МКДОУ д/с № 12 п. Роза составляет 50 человек. В МКДОУ д/с № 12 п. Роза наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом – всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет.

Наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %). На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%). Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю – всего 12,5%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%. Наименьшая доля у группы работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (62%) имеют среднее специальное образования, и лишь 39% персонала – высшее. Однако работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения нет.

Анализ системы управления. МКДОУ д/с № 12 стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления. Учреждение создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Организация и условия труда. В МДОУ д/с № 12 п. Роза устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня определяется в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками: воспитатели, психологи-36 часов в неделю, муз руководитель-24 часа, логопед 20 часов, физорг-30 часов в неделю, рабочее время для руководителя, администрации, мед. сотрудников – 40 часов. Учреждение работает в двух сменном режиме. Продолжительность рабочего дня определяется графиком сменности, питание организуется за 30 минут до начала рабочего дня или после его окончания, либо вместе с детьми, при условии организации подмены или во время сна детей. Работники привлекаются к дежурству, график утверждается руководителем по согласованию с профсоюзом.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзом с учетом необходимости обеспечения нормальной работы учреждения и благоприятных условий для отдыха работников.

Анализ системы мотивации. Проведя анализ системы мотивации мы пришли к следующим выводам. Ведущими мотивами трудовой деятельности педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза являются: причастность к общему делу, интерес к работе, защищенность, уверенность в завтрашнем дне, работа – средство заработка.

В ходе анализа нами были выявлены и недостатки системы внутрифирменного мониторинга МКДОУ д/с № 12 п. Роза, а именно:

– недобросовестное отношение педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза к своим обязанностям (знают методику, умеют осуществлять педагогический процесс, но не делают этого на должном уровне);

– отсутствие у большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза знаний, умений и навыков разработки системы контроля и неверное определение приоритетных объектов контроля;

– отсутствие методик отслеживания результатов развития ребёнка (педагогические и психические) с учётом специфики организации педагогического процесса по конкретной программе;

– большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза не работают с родителями;

– бессистемный контроль. Его можно объяснить отсутствием элементарных навыков моделирования, умения согласовывать все ключевые параметры функционирования ДОУ, значимые для формирования блоков контрольной информации и установление связей между ними.

Так в качестве рекомендаций, мы разработали мы разработали Положения о службе Мониторинга и приказа об утверждении ее состава на учебный год. В помощь руководителю и специалистам службы Мониторинга была разработана модель информационной системы. К информационной модели разработаны циклограммы сбора информации на учебный год.

Во-вторых, разработали систему осуществления работы с родителями.

Заключение

Персонал является основным ресурсом предприятия, состоящий из отдельных сотрудников, объединенных между собой определенным образом и целенаправленно функционирующих с целью достижения основной цели организации. В то же время трудовые ресурсы нанимаются для осуществления всех действий, направленных на выполнение работ, выпуск продукции и оказание услуг, применяя для этого финансовые, информационные и материальные ресурсы. В целом призвание технических средств - повышение производственных возможностей людей. С другой стороны, каждый сотрудник управляет чем-то или кем-то и, в свой черед, кто-то управляет им. Следовательно, вопрос управления персоналом касается всех подсистем организации, а сам процесс управления влияет на каждого сотрудника.

Мониторинг – непрерывное систематическое отслеживание состояния системы управления персоналом, его составных элементов на основе постоянных показателей и индикаторов, а также создание условий для выполнения управленческих функций на основе полученной информации.

Эффективность работы предприятия в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Система мониторинга управления персоналом – это система непрерывного наблюдения, сбора, обработки, передачи, хранения и анализа информации по управлению персоналом с целью выявления соответствия персонала целям и задачам деятельности предприятия, прогнозирования изменений в деятельности и разработке обоснованных рекомендаций, по улучшению управления персоналом.

Результаты мониторинга выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью

персонала. Для воздействия на персонал с целью коррекции его потенциала разрабатывают и используют современные методы стимулирования и мотивации.

На основании данных мониторинга разрабатываются и готовятся новые проекты и предложения, направленные на совершенствование управления персоналом и повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 12 п. Роза является юридическим лицом.

Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Таким образом, проанализировав систему внутрифирменного мониторинга персонал, МКДОУ д/с № 12 п. Роза можем сделать следующие выводы.

Характеристика персонала. Штат МКДОУ д/с № 12 п. Роза составляет 50 человек. В МКДОУ д/с № 12 п. Роза наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом – всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет.

Наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %). На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%). Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю – всего 12,5%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%. Наименьшая доля у группы работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

В МКДОУ д/с № 12 п. Роза персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (62%) имеют среднее специальное образования, и лишь 39% персонала – высшее. Однако работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения нет.

Анализ системы управления. МКДОУ д/с № 12 стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления. Учреждение создаёт условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Организационная структура МКДОУ д/с № 12 п. Роза представляет собой линейный тип управления.

Организация и условия труда. В МДОУ д/с № 12 п. Роза устанавливается 5-дневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня определяется в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками: воспитатели, психологи-36 часов в неделю, муз руководитель-24 часа, логопед 20 часов, физорг-30 часов в неделю, рабочее время для руководителя, администрации, мед. сотрудников – 40 часов. Учреждение работает в двух сменном режиме. Продолжительность рабочего дня определяется графиком сменности, питание организуется за 30 минут до начала рабочего дня или после его окончания, либо вместе с детьми, при условии организации подмены или во время сна детей. Работники привлекаются к дежурству, график утверждается руководителем по согласованию с профсоюзом.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков устанавливается администрацией по согласованию с профсоюзом с учетом необходимости обеспечения нормальной работы учреждения и благоприятных условий для отдыха работников.

Анализ системы мотивации. Проведя анализ системы мотивации мы пришли к следующим выводам. Ведущими мотивами трудовой деятельности педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза являются: причастность к общему делу, интерес к работе, защищенность, уверенность в завтрашнем дне, работа – средство заработка.

В ходе анализа нами были выявлены и недостатки системы внутрифирменного мониторинга МКДОУ д/с № 12 п. Роза, а именно:

- недобросовестное отношение педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза к своим обязанностям (знают методику, умеют осуществлять педагогический процесс, но не делают этого на должном уровне);

- отсутствие у большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза знаний, умений и навыков разработки системы контроля и неверное определение приоритетных объектов контроля;

- отсутствие методик отслеживания результатов развития ребёнка (педагогические и психические) с учётом специфики организации педагогического процесса по конкретной программе;

- большинства педагогов МКДОУ д/с № 12 п. Роза не работают с родителями;

- бессистемный контроль. Его можно объяснить отсутствием элементарных навыков моделирования, умения согласовывать все ключевые параметры функционирования ДОУ, значимые для формирования блоков контрольной информации и установление связей между ними.

Так в качестве рекомендаций, мы разработали Положения о службе Мониторинга и приказа об утверждении ее состава на учебный год. В помощь руководителю и специалистам службы Мониторинга была

разработана модель информационной системы. К информационной модели разработаны циклограммы сбора информации на учебный год.

Во-вторых, разработали систему осуществления работы с родителями.

Результатом будет являться

– корректировка индикаторов, анализ “жизнеспособности” каждого индикатора;

– разработка мониторинга по направлению “Организация образовательного процесса в ДОУ” в соответствии с Федеральными государственными требованиями;

– разработка диагностического инструментария для оценки качества работы дошкольного учреждения родительской общественностью.

Это будет способствовать успешному развитию МКДОУ д/с № 12 п. Роза.