

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА»

Тема выпускной квалификационной работы
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

74,5 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/ не рекомендована

« 22 » января 2020г.

зав. кафедрой Рябчук

Экономики, управления и права

П.Г. Рябчук

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-309-147-2-21

А.А. Бондарев Бондарев

Научный руководитель

профессор кафедры, д.э.н.

Лысенко Ю.В. Лысенко

Челябинск
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МДОУ.....	10
1.1 Статус и направление деятельности МДОУ.....	10
1.2 Современные подходы, методы и модели управления.....	13
1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации.....	21
Выводы по главе 1.....	27
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МДОУ «КОЛОКОЛЬЧИК».....	29
2.1 Организационно-правовая характеристика МДОУ «Колокольчик».....	29
2.2 Организация работы по повышению профессиональной квалификации педагогов в МДОУ «Колокольчик».....	49
2.3 Экономическая эффективность от проведённых мероприятий.....	65
Выводы по главе 2.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
Приложение.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем фактом, что изменения, происходящие в социально-экономических отношениях, способствовали зарождению такого нового направления в экономической и социальной науках, как экономика и социология жизни, образовавшегося на стыке экономики, социологии, философии и социальной психологии. Оно предусматривает изучение жизненных процессов людей с экономической, социальной, организационной, психологической и иных точек зрения. Соответственно всё большую актуальность обретает такой показатель качества жизни, как индекс развития человеческого потенциала, величина которого зависит от продолжительности жизни, уровня образования и реального среднедушевого валового внутреннего продукта.

Как известно, основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию, разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления.

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определённой дегуманизацией

отношений между людьми, включёнными в различные системы управления. Ситуация в России – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И всё более управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Один из решающих факторов в эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же функционирования системы управления персоналом является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Цель системы управления – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

На протяжении последних лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы учёных и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также переоценка общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией, так как сила организации, прежде всего, в человеческом капитале.

Одного осознания возможностей решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо ещё и знание того, как

это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью авторы понимают адекватное использование метода ситуации в организации. Управление персоналом приобретает широкий спектр вопросов по адаптации индивида к внешним условиям и учёту личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией.

В рыночной экономике выживание – важная задача любой хозяйственной и коммерческой ячейки и организации в целом. Управление персоналом призвано служить гарантией процветания предприятия. Организационная эффективность или её недостаток описываются в таких терминах, как выполнение, удовлетворённость работника, профессиональное обучение, старение кадров, количество острых конфликтов, количество жалоб, а также важно учитывать каждый из указанных компонентов; по каждому из них должна достигаться определённая цель.

Организации, успешно ведущие дело, осознают, что человеческий фактор принятия стратегических управленческих решений, определяющих будущее предприятия. Чтобы предприятие эффективно работало, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (её выполнение); организационная структура; управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определённого персонала, приводящего их в движение.

Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации. Текущие изменения в окружающей обстановке часто связаны с изменениями

в сфере людских ресурсов, т.е. переменами в соглашениях, образовании, отношении сотрудников к своей работе. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы принимать меры в связи с этими изменениями, соответственно отвечать и реагировать на них.

Одна из проблем высшего управления в области стратегического планирования, касающаяся людей, заключается в том, что все ресурсы оцениваются в терминах денег, а людские в большинстве организаций – нет. Дан толчок к поиску такой оценки людских ресурсов, которая могла бы совместить ценность доллара, рубля и т.д. и человеческих активов организации. Необходимо помнить, например, что в иных обстоятельствах ценность дополнительного свободного времени для работника может обесценивать ценность «дополнительных» денег.

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

Таким образом, система управления преследует цели: помощь организации в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей работников; обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками; стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их наиболее полному самовыражению; развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой организации; связь со всеми служащими; помощь в сохранении хорошего морально-психологического климата; управление движением к взаимной выгоде индивидов.

Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами эффективности организации и конкурентоспособности продукции. И в каждой организации независимо от уровня производительности труда, прибыли, конкурентоспособности всегда существуют неучтённые возможности в сфере управления персоналом, использование которых позволит ещё более повысить доходы организации.

Во всём мире идёт поиск необходимых способов организации людей. Бизнес перестраивается, испытывая множество трудностей. Управление постоянно меняющейся организацией требует новых стилей руководства. Для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо ознакомиться с опытом осуществления этой деятельности в других организациях в России и за рубежом. Изучив опыт лидеров, кадровая служба может разрабатывать программу развития персонала, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Достаточно изменить задачи, функции, структуру системы управления персоналом и эффективность организации повысится.

Всё вышесказанное определяет особую актуальность выпускной квалификационной работы.

Гипотеза научного исследования заключается в предположении, что повышение эффективности управления персоналом образовательной организации возможно осуществить путем внедрения в работу особой мотивирующей среды.

Объект исследования – муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №2 «Колокольчик» г.Верхнеуральска.

Предмет исследования – система управления персоналом в муниципальном дошкольном образовательном учреждении детский сад №2 «Колокольчик» г.Верхнеуральска.

Цель работы заключается в оценке эффективности системы управления персоналом в муниципальном дошкольном образовательном учреждении детский сад №2 «Колокольчик» г.Верхнеуральска и разработке рекомендаций по её совершенствованию (далее по тексту – МДОУ «Колокольчик»).

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управление персоналом, а также методы оценки её эффективности;
- рассмотреть деятельность МДОУ «Колокольчик»;
- провести анализ системы управления персоналом в МДОУ «Колокольчик», выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом МДОУ «Колокольчик»;
- оценить экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Методология и методы исследования. В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

Практическая значимость дипломной работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы не только в МДОУ «Колокольчик», но и в других дошкольных учреждениях.

Теоретико-методологической основой квалификационного исследования. В процессе работы были использованы следующие источники и литература: законодательные акты Российской Федерации, книги, монографии и статьи ведущих отечественных и зарубежных авторов. Фактической базой исследования послужили данные МДОУ «Детский сад Колокольчик».

В ходе подготовки работы были изучены работы как таких авторов, как А.Л. Кибанов, Т.А. Комисарова, И.В. Мишурова, Т.Ю. Базаров, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки и с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по управлению персоналом, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами в стране. В книгах перечисляются основные законы управления персоналом, использование которых позволит максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников. Также представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом организации, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с трёх точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей организации, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе. Особое внимание было уделено изучению материалов, опубликованных в периодических изданиях – журналах «Нормативно-правовые документы образовательного учреждения», «Справочник руководителя», газете «Вестник образования».

Структура и объем квалификационной работы определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 46 источника. Текст изложен на 78 страницах, включает 11 таблиц и приложение.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МДОУ

1.1 Статус и направление деятельности МДОУ

Дошкольные учреждения всех типов создаются в целях общественного воспитания детей раннего и дошкольного возраста. Они действуют в соответствии с Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении и «Уставом МДОУ», а также программно-методическими, инструктивными и нормативными документами Министерства образования РФ.

Дошкольное образовательное учреждение создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Основными задачами дошкольного образовательного учреждения являются:

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

– оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей;

– дошкольное образовательное учреждение может проводить реабилитацию детей-инвалидов при наличии в нем соответствующих условий.

В каждом дошкольном учреждении должна быть создана деловая атмосфера, направленная на творческое решение задач, предусмотренных «Программой воспитания в детском саду». Квалификация его педагогических кадров, степень их ответственности и добросовестности в выполнении своих обязанностей определяют эффективность и качество всей проводимой работы.

Дошкольное образовательное учреждение – тип образовательного учреждения, реализующего основную общеобразовательную программу дошкольного образования.

Государственный статус дошкольного образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации, если иное не предусмотрено федеральными законами .

Дошкольное образовательное учреждение обеспечивает воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет.

К дошкольным образовательным учреждениям относятся образовательные учреждения следующих видов:

- детский сад;
- детский сад для детей раннего возраста;
- детский сад для детей предшкольного (старшего дошкольного) возраста;

- детский сад пристра и оздоровления;
- детский сад компенсирующего вида (реализует программу дошкольного образования в группах компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по квалифицированной коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии одной и более категорий детей с ограниченными возможностями здоровья);
- детский сад комбинированного вида (реализует программу дошкольного образования в группах общеразвивающей, компенсирующей, оздоровительной и комбинированной направленности в разном сочетании);
- детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по одному из направлений развития детей (реализует программу дошкольного образования в группах направленности с приоритетным осуществлением деятельности по развитию детей – это как познавательно-речевое, социально-личностное, художественно-эстетическое или физическое);
- центр развития ребенка – детский сад (коммерческая структура) [29].

Основной структурной единицей дошкольного образовательного учреждения является группа детей дошкольного возраста.

В случае создания групп в образовательных учреждениях других типов, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования в соответствии с лицензией, их деятельность регламентируется настоящим Типовым положением.

Группы могут иметь общеразвивающую, компенсирующую, оздоровительную или комбинированную направленность.

Порядок открытия различных типов дошкольных учреждений, требования к их организации и руководству определены инструктивными документами министерств образования и здравоохранения РФ: «Уставом детского сада», «Временным положением о дошкольном детском учреждении – яслях-саде», «Типовым положением о дошкольных

учреждениях и группах для детей с нарушениями слуха», «Типовым положением о дошкольных учреждениях и группах для детей с нарушениями речи» и другими документами [14]. Так указаны задачи и структура каждого из типов дошкольных учреждений, наполняемость групп, особенности их комплектования, длительность пребывания детей в них. «Уставом детского сада» предусматривается организация дошкольных учреждений в специально выстроенных для этой цели зданиях. Строительство осуществляется по типовым проектам, разработанным для определенного контингента детей и количества возрастных групп с учетом особенностей их режима, климатических зон, на основе санитарных, строительных норм и правил [17].

Итак, дошкольные учреждения всех типов создаются в целях общественного воспитания детей раннего и дошкольного возраста. Дошкольное образовательное учреждение создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Дошкольное образовательное учреждение обеспечивает воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет.

1.2 Современные подходы, методы и модели управления

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность [15].

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

Необходимо подчеркнуть три момента, касающиеся особенностей управления персоналом.

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

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

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

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

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

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

– управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности – в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере.

– главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации.

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

– они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы.

СУП включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [6].

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры [23].

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами [23].

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом [23].

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и

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

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц [25].

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: поучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом [25].

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

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

питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования [26].

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

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

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

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

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

- разработки стратегии управления персоналом,
- прогнозирования и планирования кадров,

– построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения [10].

Функции системы управления персоналом

В достаточно крупных организациях с широкими финансовыми возможностями каждой подсистеме СУП соответствует отдельное структурное подразделение, выполняющее соответствующую функцию:

- линейное руководство;
- планирование и маркетинга персонала;
- управление наймом и учетом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией и стимулированием труда персонала;
- управление социальным развитием;
- развитие организационной структуры управления [13].

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

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

Кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика

призвана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем.

Кадровая политика различается по следующим основаниям [26]:

1. Осознанность и последовательность;
2. Либерализм или жесткость;
3. Дифференцированность.

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

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

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

С точки зрения администрации, кадровая политика является составляющей всей производственной политики и менеджмента организации. Цель ее – создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу [18].

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

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

Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой политики [18]:

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

Кадровая политика организации осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Рассмотрим составляющие кадровой стратегии организации.

1. Планирование потребности в кадрах.

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

2. Обучение и повышение квалификации.

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

3. Система регулирования.

Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (трудовете династии), планирование служебного роста.

4. Оплата труда.

Общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и качеству выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др [18].

1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции, самого предприятия и рабочей силы.

Человеческие ресурсы – весьма специфический вид ресурсов, и если они используются неправильно, то их эффективность падает быстрее, чем других видов ресурсов. И наоборот, вложения в ресурсы этого рода на любом предприятии даёт больший эффект, чем такие ресурсы, как деньги, материалы и оборудование [18].

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода [20].

1. Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объёмы товарной, реализованной, чистой продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты

экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход имеет свои преимущества, поскольку действительно результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.

2. Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей предлагается использовать продуктивность труда и динамику её изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции, фондовооружённость труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3. Сторонники третьего подхода предлагают оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух других ещё большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е.

учётом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах.

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности предприятия.

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях [25]:

- конкурентоспособность продукции предприятия;
- конкурентоспособность самой организации предприятия;
- конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом является универсальным для предприятия любого типа, размера и форм собственности.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, оргструктуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы

системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала.

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала.

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцировано, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия – показатели финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций [26].

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия.

К методам, применяемых в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные издержки предприятия, в которых можно вычленить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции, который имеет следующую структуру:

$$З = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие}$$

Тогда:

$$\begin{aligned}
 \text{Эф - ть} = & \frac{\text{Живой труд}}{\text{РП}} + \frac{\text{Средства труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Предметы труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Прочие затраты}}{\text{РП}} \\
 & \downarrow \qquad \qquad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 & \text{Зарплатоёмк.} \quad \text{Амортизациеёмк.} \quad \text{Материалоёмк.}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

где:

РП – объём реализованной продукции;

З – издержки предприятия.

Для оценки эффективности использования персонала и эффективность управления им используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;
- сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника [20].

Выводы по главе 1

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и в их взаимосвязи.

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-

экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом согласно данной концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом.

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

Реализация современной концепции «персонал – главный потенциал предприятия» предполагает:

- формирование методологии управления персоналом;
- построение комплексной системы управления персоналом;
- использование прогрессивных социальных технологий.

Рассмотренная в работе методика оценки эффективности работы комплексной системы управления персоналом позволяет использовать её как один из механизмов современного менеджмента.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ МДОУ «КОЛОКОЛЬЧИК»

2.1 Организационно-правовая характеристика МДОУ «Колокольчик»

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад «Колокольчик» г. Верхнеуральска №2 было создано в 1984 году решением администрации г.Верхнеуральска. МДОУ «Колокольчик» является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Реализуя общеобразовательную программу дошкольного образования, Детский сад руководствуется в своей деятельности Типовым положением о

дошкольном образовательном учреждении. Содержание образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении определяется программой дошкольного образования. Детский сад самостоятелен в выборе программы из комплекса вариативных программ, рекомендованных государственными органами управления образованием, внесении изменений в них, а также разработке собственных (авторских) программ в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта

Детский сад в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, решениями органа управления образованием, Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, настоящим Уставом и другими законодательными и нормативными правовыми актами федерального, регионального и муниципального уровня.

Детский сад при осуществлении предпринимательской деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, регулирующим данную деятельность.

Отношения между Учредителем и Детским садом, не урегулированные уставом Детского сада, определяются договором, заключенным между ними в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Детский сад является юридическим лицом, самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет, печать, штампы и бланки со своим наименованием.

Детский сад вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Отношения Детского сада с воспитанниками и их родителями (законными представителями) регулируются в порядке, установленном настоящим Уставом.

Права юридического лица у Детского сада в части ведения уставной финансово – хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают с момента его государственной регистрации.

Детский сад приобретает право на образовательную деятельность и льготы, предоставляемые законодательством Российской Федерации, со дня выдачи ему лицензии. Лицензия на право ведения образовательной деятельности выдаётся органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования, на основании заключения экспертной комиссии.

Затраты на проведение экспертизы оплачиваются Учредителем.

Свидетельство о государственной аккредитации Детского сада подтверждает его государственный статус, уровень реализуемых образовательных программ, категорию Детского сада.

Свидетельство о государственной аккредитации выдается сроком на 5 лет.

Детский сад проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом Российской Федерации «Об образовании».

Затраты на проведение государственной аккредитации оплачиваются детским садом.

В Детском саду не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно – политических и религиозных движений и организаций (объединений).

В Детском саду образование носит светский характер. Обучение и воспитание в Детском саду осуществляется на русском языке.

Детский сад создаёт условия, гарантирующие охрану и укрепление здоровья детей.

Учебная нагрузка, режим занятий, определяются на основе рекомендаций, согласованных с органами здравоохранения.

Медицинское обслуживание детей обеспечивают штатные или специально закрепленные органами здравоохранения за Детским садом медицинским персоналом, и наряду с администрацией несет ответственность за здоровье и физическое развитие детей, проведение лечебно-профилактических мероприятий, соблюдение санитарно-гигиенических норм, режим и качество питания.

Детский сад предоставляет соответствующее помещение для работы медицинских работников.

Организация питания в Детском саду возлагается по согласованию с Учредителем на Детский сад и организации общественного питания.

В Детском саду предусмотрено помещение для питания воспитанников, а также для хранения и приготовления пищи.

Педагогические работники Детского сада проходят периодическое бесплатное медицинское обследование, которое проводится за счет средств Учредителя.

Взимание платы с родителей за содержание детей в Детском саду производится в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Детский сад в целях выполнения стоящих перед ним задач имеет право устанавливать прямые связи с предприятиями, учреждениями и организациями, в том числе и иностранными.

Основными целями детского сада являются:

– формирование общей культуры личности воспитанников на основе усвоения обязательного минимума содержания дошкольных программ, их адаптации к жизни в обществе, воспитание гражданственности, трудолюбия,

уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Основными задачами детского сада являются:

– охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;

– обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития ребёнка;

– воспитание с учётом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

– осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и(или) психическом развитии детей;

– взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного их развития;

– оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Детский сад обеспечивает воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2-х до 7 лет на основании медицинского заключения.

В Детском саду предусматривается комплектование следующих групп:

1. Первая младшая группа (от 2 до 3 лет);
2. Вторая младшая группа (от 3 до 4 лет);
3. Средняя группа (от 4 до 5 лет);
4. Старшая группа (от 5 до 6 лет);
5. Подготовительная группа (от 6 до 7 лет);

Группы Детского сада комплектуются по одновозрастному принципу. Количество групп в Детском саду определяется Учредителем, исходя из их

предельной наполняемости при расчете норматива бюджетного финансирования.

При зачислении ребенка в Детский сад между Детским садом и родителями (законными представителями) заключается договор, включающий в себя взаимные права, обязанности и ответственность сторон, возникающие в процессе обучения, воспитания, присмотра и ухода.

При приеме детей администрация Детского сада обязана ознакомить родителей (законных представителей) с Уставом, лицензией, свидетельством об аккредитации и другими документами, регламентирующими организацию его деятельности.

Содержание образовательного процесса в Детском саду определяется программой дошкольного образования. Детский сад самостоятелен в выборе программы из комплекса вариативных программ, рекомендуемых государственными органами управления образованием, внесении изменений в них, а также разработке собственных программ в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта. Медицинский и педагогический персонал проводит комплексное оздоровление детей с учетом состояния их здоровья, включающее щадящий режим, рациональное питание, лечебную физкультуру, массаж, санацию хронических очагов инфекции, физиотерапевтическую и медикаментозную терапию, контролирует проведение специальных закаливающих процедур и прогулок.

Детский сад вправе оказывать платные дополнительные образовательные услуги (обучение по дополнительным образовательным программам, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин и другие услуги), не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой Учредителем.

Отношения, возникающие между Детским садом и родителями (законными представителями) воспитанников при оказании платных образовательных услуг в сфере образования, регулируются Правилами оказания платных образовательных услуг в сфере дошкольного и общего образования, утвержденными постановлением Правительства РФ.

Детский сад, имеющий лицензию на право ведения образовательной деятельности, осуществляет образовательную деятельность в виде оказания платных дополнительных образовательных услуг, не сопровождающиеся итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании, без получения дополнительных лицензий.

Детский сад предоставляет следующие платные услуги: обучение иностранному языку, изобразительной деятельности, техническому труду, ритмике, массаж, дието-кислородотерапия, и другие образовательные и лечебно-профилактические дополнительные услуги.

Детский сад несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность за выполнение функций, определенных Уставом; реализацию не в полном объеме образовательных программ; качество реализуемых образовательных программ; соответствие применяемых форм, методов и средств организации образовательного процесса возрастным, психофизиологическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям детей; за жизнь и здоровье детей и работников Детского сада во время образовательного процесса.

Отношения воспитанника и персонала Детского сада строятся на основе сотрудничества, уважения личности ребенка и предоставления ему свободы развития в соответствии с индивидуальными особенностями.

Регулирует деятельность Детского сада Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении.

Сотрудники Детского сада осуществляют свою деятельность на основании Устава и должностной инструкции соответствующей единому

квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих.

Трудовой коллектив Детского сада составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с 16 статьей Трудового кодекса Российской Федерации.

Работники Детского сада имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

1. Учет мнения представительного органа;
2. Проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
3. Получение информации от работодателя по вопросам обсуждения с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника;
4. Обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
5. Участие в разработке и принятии коллективных договоров.
6. Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:
 7. Реорганизации или ликвидации организации;
 8. Введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
 9. Профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

10. По другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

Основными характеристиками персонала организации Детского сада является его численность и структура.

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

Таблица 1 – Обеспеченность МДОУ «Колокольчик» трудовыми ресурсами в 2019 г.

Категория работников	Численность сотрудников, чел.		Обеспеченность %
	Нормативная	Списочная	
Административный персонал	3	3	100,0
Специалисты	15	16	106,6
Прочие специалисты	10	9	90

Продолжение таблицы 1

Рабочие	15	14	93,3
Итого:	43	42	97,6

Из таблицы видно, что штат организации укомплектован не полностью:

- существуют вакансии прочих специалистов – 90%;
- прослеживается нехватка рабочего персонала (обеспеченность 93,3%).

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

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

Возрастная структура представлена в табл. 2

Таблица 2 – Возрастной состав работников МДОУ «Колокольчик»

Состав персонала	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20–30 лет	30–40 лет	40–55 лет	свыше 55 лет
Административный персонал	3			2		1
Специалисты	16			3	8	5
Прочие специалисты	9		2	3	2	2
Рабочие	14			2	7	5
Всего	42		2	10	17	13
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	4,8%	23,8%	40,5%	30,9%

Проанализировав табл. 2, можно сделать выводы:

- большая часть руководителей – это люди в возрасте от 30 до 40 лет;
- специалистов – это люди в возрасте от 40 до 50 лет
- большая часть педагогов – в возрасте от 40 до 50 лет,
- только лишь 4,8% от всего числа сотрудников – это молодые люди в возрасте до 30 лет,
- более 70% всех сотрудников это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Структура персонала по уровню образования:

- Высшее – 6 человек;
- Незаконченное высшее – 3 человека.
- Среднее специальное – 23;
- Начальное – профессиональное – 10 человек.

Большинство персонала имеют среднее специальное образование. С высшим образованием в основном административный персонал и такие

специалисты как, инструктор по физкультуре, музыкальный руководитель, воспитатель и медсестра.

Квалификационная структура педагогического персонала организации

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в табл. 3. качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Таблица 3 – Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации	Численность сотрудников на конец года, чел.	
	2018 г.	2019 г.
Высшая категория	–	–
Первая категория	6	7
Вторая категория	7	7
Без категории	2	1

Структура персонала по стажу работы:

- до 5 лет – 5 сотрудников;
- с 5 до 10 лет – 12 сотрудников;
- свыше 10 лет – 25 сотрудников.

Как мы видим, более половины сотрудников имеют стаж работы свыше 10 лет и всего 5 человек – стаж работы до 5 лет. Преобладающее большинство составляют сотрудники, чей стаж работы превышает 10 лет.

Изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику таких показателей, как:

- коэффициент оборота по приему персонала;
- коэффициент оборота по выбытию;

Исходные данные для характеристики движения рабочей силы в Детском саду представлены в табл.4 .

Таблица 4 – Данные о движении рабочей силы МДОУ «Колокольчик»

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменения	Изменения
Численность персонала на начало года	42	41	-1	-1
Приняты на работу	5	3	-2	-2
Выбыли, в т.ч.:	6	2	-4	-4
По собственному желанию	3	2	-1	-1
Сокращение штатов	3	–	-3	-3
Численность персонала на конец года	41	42	1	1
Среднесписочная численность персонала	41	41	0	0

Проведем анализ движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему персонала рассчитывается по формуле 2:

$$K_{\text{ПР}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

Коэффициент оборота по приему персонала составил:

$$K_{\text{ПР}} = \frac{5}{41} = 0,122$$

– прошлый период;

$$K_{\text{ПР}} = \frac{3}{41} = 0,073$$

– отчетный период.

Как показал расчет, коэффициент оборота по приему персонала за отчетный период уменьшился на 0,049 и составил 0,073.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле 3:

$$K_B = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

Коэффициент оборота по выбытию составил:

$$K_B = \frac{6}{41} = 0,14 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_B = \frac{2}{41} = 0,05 \quad \text{– отчетный период.}$$

Таким образом, как показал расчет, коэффициент оборота по выбытию за отчетный период уменьшился и составил 0,05.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 4:

$$K_{TK} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собств. желанию и за нарушен. дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Коэффициент текучести кадров составит:

$$K_{TK} = \frac{3}{41} = 0,073 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_{TK} = \frac{2}{41} = 0,049 \quad \text{– отчетный период.}$$

Как показал расчет, коэффициент текучести кадров уменьшился за отчетный период по сравнению с прошлым периодом на 0,024 и составил 0,049.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия рассчитывается по формуле 5:

$$K_{PC} = \frac{\text{количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала предприятия}} \quad (5)$$

Коэффициент постоянства составит:

$$K_{PC} = \frac{31}{41} = 0,756 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_{PC} = \frac{36}{41} = 0,878 \quad \text{– отчетный период.}$$

Таким образом, коэффициент постоянства увеличился за отчетный период на 0,122 и составил 0,878.

Результаты расчетов представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Анализ движения рабочей силы МДОУ «Колокольчик»

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент оборота по приему работников	0,122	0,073	0,049
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,14	0,05	0,09
Коэффициент текучести кадров	0,073	0,049	0,024
Коэффициент постоянства кадров	0,756	0,878	0,122

Анализ табл. 5. позволяет сделать следующие выводы:

– коэффициент оборота по приему работников уменьшился и составил 0,073 в 2019 г.;

– произошло уменьшение коэффициента по выбытию персонала на 0,09 и уменьшение коэффициента текучести кадров, которое равно в 2019 г. и составил 0,024;

– коэффициент постоянства кадров в 2019 г. повысился на 0,122.

Учреждение возглавляет заведующая, прошедшая соответствующую аттестацию. Заведующая учреждением осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия и обеспечивает выполнение возложенных на Детский сад задач, несет персональную ответственность за деятельность учреждения.

Заведующая действует на основании заключенного с ним трудового договора, действующего Устава, законодательства Российской Федерации и Челябинской области, а также других обязательных для него нормативных правовых актов.

Заведующая осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения, она подотчетна в своей деятельности Учредителю и руководителю Управления образования Верхнеуральского муниципального района.

Заведующей подчиняются руководители 2 и 3 уровней.

Заместитель заведующей по ВМР (руководитель 2 уровня) организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности учреждения. Координирует работу подчиненных ему служб. Замещает заведующую во время её отсутствия.

Заведующий хозяйством (Руководитель 3 уровня) регулирует материально-хозяйственную деятельность Детского сада. Координирует и контролирует деятельность персонала, находящегося под его подчинением.

В своей работе действует согласно нормативно-правовым документам Детского сада и законодательства Российской Федерации.

Формами самоуправления в Детском саду являются Совет педагогов, методический совет, родительский комитет, общее собрание трудового коллектива.

Председателем Совета педагогов Детского сада является заведующая учреждением, которая своим приказом назначает на учебный год секретаря Совета.

В Детском саду действует Совет педагогов, в целях рассмотрения сложных педагогических и методических вопросов, вопросов организации образовательного процесса, изучения и рассмотрения передового педагогического опыта.

Членами Совета педагогов являются все педагоги, а также председатель родительского комитета Детского сада.

Родительский комитет Детского сада представляет интересы родителей воспитанников и других физических и юридических лиц перед администрацией учреждения.

Родительский комитет Детского сада избирается сроком на один год. В состав родительского комитета входят родители учащихся по 1 человеку от

группы. Выборы представителей в родительский комитет Детского сада проходят открытым голосованием на групповых родительских собраниях. Родительский комитет Детского сада избирает из своего состава председателя, который руководит работой родительского комитета.

Заседания родительского комитета Учреждения проводятся по мере необходимости в соответствии с планом работы, но не реже одного раза в квартал.

На заседаниях родительского комитета ведутся протоколы, которые подписываются председателем и секретарем родительского комитета.

Решения родительского комитета, принятые в пределах его полномочий, доводятся до сведения всех заинтересованных лиц.

Трудовой коллектив составляют все работники Детского сада. Полномочия трудового коллектива учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствуют не менее половины работников учреждения. Решение общего собрания принимается открытым голосованием. Решение общего собрания считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих и является обязательным для исполнения всеми членами трудового коллектива Детского сада.

Общее собрание трудового коллектива собирается по мере необходимости, но не реже 1 раза в полугодие.

Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается наиболее высоких результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших

способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду – это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий. Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового.

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

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

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

Проанализируем экономическую эффективность системы управления персоналом Детского сада. Результаты представлены в табл. 6

Таблица 6 – Оценка экономических результатов системы управления персоналом МДОУ «Колокольчик»

Экономические результаты	2018 г.	2019 г.	Отклонение
Обеспеченность кадрами, %	92,4	97,6	4,2
Повышение квалификации	–	2	2

Результаты за 2018–2019 гг. показывают о медленном экономическом движении в Детском саду. Улучшилась укомплектованность кадрами учреждения в сравнении с 2018 г. на 0,7%. За 2019 г. повысили свою квалификацию 2 сотрудника. В учреждении нет сотрудников с высшей квалификационной категорией. Высокой динамики повышения кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Необходимо также отметить, что молодёжь неохотно идёт работать в образовательную сферу. Старение кадров в скором времени может привести к тому, что дошкольное учреждение будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Развитие кадров является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Улучшить ситуацию могло бы внедрение новых форм работы в систему повышения квалификации сотрудников.

Для страны, которая ориентируется на инновационный путь развития, жизненно важно дать системе образования стимул к движению вперед – это есть первоочередная задача приоритетного национального проекта «Образование». Государство стимулирует учреждения и целые регионы, внедряющие инновационные программы и проекты, поощряет лучших педагогов, выплачивает премии лучшим образовательным учреждениям-то есть делает ставку на лидеров и содействует распространению их опыта.

При этом проект предполагает внедрение новых управленческих механизмов. Создание в учреждении попечительских и управляющих советов, привлечение общественных организаций (профсоюзы и т.д.) к управлению образованием – вот способы сделать образовательную систему более прозрачной и восприимчивой к запросам общества. Бюджетные средства на реализацию программ развития, направляются непосредственно

в образовательные учреждения, что способствует развитию их финансовой самостоятельности. Принципы установления поощрений лучшим педагогам и лучшим образовательным учреждениям задают основы для введения в систему оплаты труда дополнительных доплат, ориентированных на стимулирование качества и результативность педагогической работы.

Благодаря участию в конкурсах по нацпроекту «Образование» Детский сад мог бы полученные денежные средства направлять на своё материально-техническое оснащение, а также на стимулирование работников учреждения.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в Детском саду было проведено дополнительное исследование морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Опрос был проведен среди сотрудников Детского сада и охватил весь коллектив полностью.

Наиболее часто сотрудников затрагивали следующие аспекты системы управления персоналом: 70% – система оплаты и мотивации труда; 18% – социальные гарантии и блага; 10% – развитие карьеры и обучение; 2% – остальные аспекты.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория), и доплаты, которая даётся всем сотрудникам сразу на год.

45% сотрудников рассматриваемого учреждения не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в детском саду. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, премирование за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в данной организации.

Престиж работы в Детском саду не высок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников детского сада практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата распределяется пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцированно за определённые заслуги каждого работника.

Дальнейший опрос респондентов показал, что многие хотели бы продолжать работать в детском саду – 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда – 33%.

Неудовлетворённость в основном высказывают рабочие, чья заработная плата не поднимается выше прожиточного минимума 4330 руб. Вместе с тем немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

В целом, исходя из проведенного анализа, можно сказать, что в Детском саду сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 лет и выше. Учреждение стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях.

Повышение квалификационного уровня педагогов будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст Детскому саду возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Повышение педагогического уровня специалистов так же будет способствовать реализации платных образовательных услуг.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована. Поэтому необходимо доработать такой документ, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников МДОУ «Колокольчик», регулирующего систему мотивации в детском саду. Этот документ полезен как руководителю по работе с персоналом, так и самим работникам, которые будут чётко знать, за что они могут получать доплату.

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

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления персоналом МДОУ «Колокольчик».

Таким образом, в настоящее время работу системы управления персоналом учреждения характеризуют следующие показатели:

- не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;
- системы повышения квалификации недостаточно эффективна;
- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;
- участие в конкурсах не практикуется;
- платные услуги не оказываются, хотя необходимые условия имеются;
- педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

2.2 Организация работы по повышению профессиональной квалификации педагогов в МДОУ «Колокольчик»

Анализ существующей в МДОУ «Колокольчик» системы повышения профессиональной квалификации сотрудников показал её существенные недостатки. Уровень квалификации сотрудников учреждения в настоящее время относительно невысок.

В наше время дошкольное образовательное учреждение становится объектом товарно-денежных отношений, обладающее экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей деятельности, должна быть сформирована система подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентную способность и устойчивость положения на рынке.

На сегодняшний день в учреждении работают 15 педагогов, из которых 7 воспитателей (46%) имеют первую квалификационную категорию, 7 педагогов (46%) вторую и без категории 1 воспитателей, что составляет 8%. Данные представлены в табл. 7.

Таблица 7 – Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации в 2019 г.

Уровень квалификации	Численность сотрудников на конец года, чел.
	2019 г.
Высшая категория	–
Первая категория	7
Вторая категория	7
Без категории	1
Итого	15

На данный момент в учреждении существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести опытно-экспериментальную работу.

Всевозрастающая потребность в квалификационных кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, получения дополнительной профессии.

Поэтому с целью повышения эффективности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров предлагается проведение следующих мероприятий:

1. Создание Портфолио;
2. Создание журнала «Наблюдений за государственными стандартами»;
3. Обучение информационно – коммуникативным технологиям (ИКТ).

Данные мероприятия помогут вывести учреждение на более высокий уровень.

Совершенствование всех сторон деятельности дошкольного образовательного учреждения возможно лишь при условии ясного видения руководителем основных направлений профессионального роста всех специалистов. В системе образования меняется представление о профессионализме.

Повышение квалификации – это учебный процесс, предполагающий сохранение приобретенной квалификации, а также приведение ее в связи с изменяющейся обстановкой, доведение до уровня, который соответствует деятельности учреждения.

Профессиональное развитие педагога дошкольного учреждения – это длительный процесс, целью которого является формирование человека как мастера своего дела, настоящего профессионала.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и получение дополнительной профессии педагогических кадров в учреждении, несмотря на переживаемые трудности, остаётся самым массовым видом профессионального обучения.

Повышение квалификации – это не только прохождение курсов. Это целая система дел, мероприятий, образование и самообразование.

В работе по повышению квалификации педагогов МДОУ «Колокольчик» придерживается следующих требований:

- обеспечивает индивидуально-дифференцированный подход, учитывая возможности педагогов и их профессиональные интересы;
- способствует активному усвоению знаний и закреплению профессиональных умений;
- оценивает результативность повышения квалификации и своевременно вносит коррективы в этот процесс;
- обеспечивает комплексный подход.

Системность и комплексность повышения квалификации обеспечивается структурой ее организации, которая отражена в соответствующем функциональном плане работы Детского сада в разделе «Методическая работа». Этот раздел традиционно включает в себя такие формы работы с педагогами как:

- собеседование по программе;
- проведение семинара-практикума;
- разных видов консультаций с активизацией педагогов в процессе их проведения;
- изучение специальной литературы с аннотацией содержания и рекомендациями по использованию;
- анкетирование;
- опросы;
- деловые игры;

- открытые просмотры;
- проведение смотров-конкурсов внутри детского сада;
- педагогические советы;
- открытые просмотры.

Для усовершенствования методической работы по повышению профессиональной квалификации педагога предлагается внести материалы по сбору информации «снизу», со стороны самих работников.

Не секрет, что современному педагогу необходимо быть конкурентоспособным, уметь позиционировать себя в условиях дошкольного учреждения. В этом ему поможет подборка материалов, характеризующая уровень его квалификации и содержащая основные направления профессионального роста. Эти материалы предлагается накапливать в «Педагогическом портфеле» или «Портфолио», как это модно сейчас называть. «Портфолио» педагога Детского сада должно содержать следующие разделы:

1. Данные о педагоге (визитная карточка).
2. Нормативно-правовая база деятельности педагога дошкольного учреждения (перечень документов).
3. Повышение уровня квалификации:
4. Самодиагностика (изучение затруднений и интересов в профессиональной деятельности педагога);
5. Работа по самообразованию (тема, этапы работы);
6. Посещение и проведение мероприятий;
7. Глоссарий (словарные статьи, определения педагогических, психологических и медицинских терминов).
8. Методическая копилка (статьи, конспекты занятий, методики, описание педагогических технологий, рефераты, цитаты и др.).

9. Материалы по обобщению передового педагогического опыта (создание учебно-методического, учебного пособия, выступление с докладом, создание фотоальбома, видеофильма и т.д.)

10. Рейтинг педагога (отзывы администрации дошкольного учреждения, родителей, воспитанников; результаты анкетирования участников образовательного процесса, грамоты, дипломы).

«Портфолио» необходимо формировать с каждым педагогом. Содержание разделов варьируются в зависимости от возраста и уровня квалификации педагога, специфики группы, в которой он работает. Наличие такого информационного банка не только способствует росту интеллектуального потенциала, но и стимулирует педагога к осуществлению инновационной деятельности, способствует повышению квалификации педагога. Данный накопленный материал будет использоваться воспитателем как форма квалификационного испытания при аттестации (получения первой или второй квалификационной категории).

В отслеживании профессионального роста педагога предлагается использование Журнала «Наблюдений за соблюдением государственных стандартов». Журнал разрабатывается специально для воспитателей, работающих по программе «Детство» под ред. В.И. Логиновой, Т.И. Бабаевой.

Состоит такой журнал из двух частей:

- в первой фиксируются результаты наблюдений в группе, где представлены разделы соответствующих программ;
- во второй даны вопросы для беседы с воспитателем.

Они задаются педагогу для определения оценки после проведения посещения группы. Наблюдатель, в данном случае заместитель заведующей внимательно следит за воспитателем во время его общения с детьми. Оценки основываются на качестве взаимодействия между педагогом и его

воспитанниками. Данная форма контроля педагогического процесса в группе удобна в организационных моментах, а именно:

- готовые схемы экономят время проверяющего;
- в конце учебного года можно вывести уровень выполнения воспитателем программных стандартов;
- дает возможность привлечения к контролю специалистов детского сада.

Результаты мониторинга педагогического процесса используются в дальнейшем при аттестации педагогических работников.

Одним из приоритетов деятельности современного общества является информатизация образования, использование инструментов ИКТ и информационных источников. И хоть этот процесс идет небыстро, педагоги Детского сада не должны отставать от него и учиться использовать возможности компьютеров рационально.

Принимая во внимание важность и актуальность использования компьютера в Детском саду, педагогам предложено выделить и определить ключевые аспекты деятельности сотрудников детского сада в данном направлении.

Определились основные направления, где могут применяться информационные технологии:

1. В управлении Детским садом.
2. В профессиональной деятельности педагога.
3. В учебно-воспитательном процессе.

Заместителю заведующей по воспитательно-образовательной работе предложено пройти курсы по освоению ИКТ.

После прохождения курсов (занимает около 2 месяцев) заместитель будет обучать всех педагогов ИКТ по освоению:

1. Офисных программ;
2. Интернет ресурсов;

3. Электронных изданий образовательного направления.

Освоение офисных программ, таких Microsoft Word, Excel, Publisher, Power Point откроет возможность: подготовки дидактических материалов, презентаций, Портфолио, буклетов для родителей, ведения баз данных, автоматизации работы по анализу педагогической деятельности, составлению электронных таблиц.

Использование ресурсов Интернет позволит не только находить необходимую информацию, но и быть активным участником сетевого сообщества, организовывать работу с родителями. Также можно создать сайт Детского сада, для расширенного общения с родителями и обществом в целом.

Проектирование занятий с использованием развивающих игр это совсем новое направление в деятельности воспитателя и именно здесь можно применить весь накопленный опыт, знания и умения, творческий подход. А занятия, проведенные в детском саду с использованием электронных изданий образовательного направления, надолго запомнятся детям.

После проведённых мероприятий предлагается разработать инновационный проект «Информационно-интерактивное взаимодействие педагогов и родителей». Такой проект будет очень актуальным и его можно будет выставить на конкурсе, как на региональном уровне, так и на федеральном.

Создание «Портфолио», Журнала «Наблюдений за государственными стандартами», использование инновационных методов в работе, использование педагогами ИКТ даст возможность развиваться лидерским, творческим качествам, стремится к новым достижениям.

Четко выстроенная система методической работы в дошкольном образовательном учреждении позволит повысить профессионализм каждого педагога.

К следующим мероприятием для улучшения эффективности деятельности персонала МДОУ «Колокольчик» является введение системы мотивации. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Формирование единства мотивации у членов коллектива должно стать важнейшей задачей руководителя, что в свою очередь будет способствовать благоприятному морально-психологическому климату в Детском саду. Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. Условием же повышения эффективности труда будет являться психологический климат в коллективе.

Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу. Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Морально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций.

Анализ сложившегося морально-психологического климата в МДОУ «Колокольчик» начался с поиска факторов мотивирующих коллектив на эффективную работу. Существует много факторов, которые побуждают педагога к эффективной работе. И носят они сугубо индивидуальный

характер. Например, одному педагогу нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении. Для четвертого – внимание администрации и т.д.

Как выявить эти факторы – мотиваторы? Педагогам было предложено выполнить задание. Составлен список факторов. Внимательно изучив этот список необходимо выделить семь факторов, которые в наибольшей степени способны побудить каждого из опрашиваемых трудиться эффективнее.

Затем опрашиваемых педагогов попросили выписать семь выбранных ими наиболее важных факторов в таблицу, поставив знак + в клеточку, соответствующую их мнению. Сбор всей информации по опрашиваемым педагогам представлен в табл. 8.

Таблица 8 – Результаты опроса педагогов по основным семи мотивирующим факторам

Наиболее важные факторы выбранные педагогами	Градации по мнениям				
	В наибольшей степени побуждает трудиться эффективно	Имеет место в учреждении	Отсутствует в учреждении	Может предпринять руководитель	Факторы не воспринимаются как мотивирующие
Наличие возможностей для творческого роста.	5	1	–	2	5
Уровень заработной платы.	6	2	3	2	–
Возможность участвовать в разработке инноваций.	2	3	1	3	4

Признание труда со стороны руководителя	5	2	–	4	2
Осознание полезности своего труда.	4	3	3	2	1
Размер премий, надбавок.	6	2	–	5	–

Из таблицы 8 видно, что в наибольшей степени способны побудить педагогов Детского сада трудиться эффективнее такие факторы как, наличие возможностей развивать свои творческие способности и признание труда со стороны руководителя – 5 педагогов за каждый фактор. Немаловажен и уровень заработной платы, размер премий, пособий, надбавок – 6 педагогов на каждый фактор. Четыре педагога отметили, что осознание полезности своего труда также приведёт к эффективности труда.

Если руководитель обратит внимание на такие факторы как размер премий, надбавок (отметили 5 педагогов) и признание труда со своей стороны (отметили 4 педагога), то эффективность труда тоже могла бы возрасти.

Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 5 педагогов и 4 педагога считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала образовательного учреждения:

- доработка Положения о доплатах и надбавках сотрудников МДОУ «Колокольчик»;
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
- применение тренингов в работе с коллективом.

В Детском саду возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности педагогического труда. Понятно, что решение этой злободневной проблемы лишь в самой незначительной степени зависит от руководителя. Однако возможности есть у него. Известно, что зарплата увеличивается пропорционально нагрузке педагога. Есть возможность повышать ее с повышением разряда, который присваивается по итогам аттестации. Иногда появляются возможности дополнительно поощрить лучших педагогов за счет фондов руководителей, образующихся в результате коммерческой деятельности, и таким образом, хоть как-то материально стимулировать более высокое качество труда.

В Детском саду имеется Положение о порядке выплат доплат и надбавок сотрудникам МДОУ «Колокольчик». При тщательном ознакомлении с Положением о доплатах и надбавках было выявлено, что используются такие показатели доплат и надбавок как:

- увеличение объёма выполненных работ (работа с большим объёмом документации, выполнение работы сверх установленной нормы и др.);
- расширение зон обслуживания (уборка территории за пределами учреждения и др.);
- качество выполняемых работ;
- разовые премии (к юбилею, ко дню Учителя, 8 марта и др.).

Нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к немотивирующим, а именно:

- внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;
- подготовка и участие педагогов в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;

- использование в своей работе средства ИКТ;
- разработка собственных образовательных программ.

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников детского сада в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей детского сада.

Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально-психологического климата.

Даже если учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Руководителю предлагаются способы мотивации, если и требующие денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных.

1. Интересная работа.

Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день, давным-давно стали для него рутинными, они могут быть очень интересными и очень захватывающими для его работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, их нужно поощрить, делегировав некоторые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать. Руководству это не будет стоить и рубля, но в то же самое время у работников будет стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки.

2. Публичное признание.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте

поздравительные сообщения, за отличную работу и используя многие другие подобные подходы. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

3. Свободное время.

Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на предприятии. Конечно, последствия разукрупнения и реорганизации требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если руководитель предоставит работнику свободное время или даст ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым поощрили его усилия.

4. Информация.

Любые работники жаждут информации. Однако некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от подчиненных, необходимо делиться с ними этой информацией. Рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, и что у нее есть в запасе на будущее как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы цените их как людей.

3. Обратная связь.

Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им как они работают – это их руководитель. Ему стоит

интересоваться, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Также большим плюсом было бы наличие обратной связи в их работе. Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Приказы, распоряжения и указания являются повседневными проявлениями его руководящей деятельности. Желательно, чтобы они чаще использовались для поддержки и стимулирования педагогов. Хорошо, чтобы в них чаще (а может быть, и постоянно) отмечалась полезная работа, проделанная тем или иным педагогом или другим работником детского сада, чаще звучали похвала, благодарность, упоминались или подробнее излагались факты примерной работы.

Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

6. Вовлечение.

Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, работодатель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Сотрудники находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты – нулевые, но отдача – огромная.

7. Независимость.

Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает незначительные отклонения. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, надо сначала обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполнят эту работу. Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполнят работу так, как этого хочет начальство. Кроме того, работники, чувствуя свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

8. Празднования.

Дни рождения, годовщины учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий – отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться – эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель – выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит.

10. Повышение ответственности у сотрудников.

Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Прекрасный стимул – возможность профессионального роста педагога. Смелее выдвигайте лучших работников на различные посты внутри детского сада и за ее пределами – руководителей групп, комиссий, различных секторов, секций и отделов, создаваемых в других образовательных учреждениях или в образовательном округе. Обеспечивая педагогу достойное положение в своём учреждении, руководитель тем самым и побуждает его к более активной и продуктивной

деятельности. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Там, где постоянно находят и отмечают все положительное в работе сотрудников, регулярно объявляют благодарности, ставят лучших в пример и пропагандируют их достижения, там намного реже бывают случаи халатности, плохого выполнения своих обязанностей и нарушений производственной дисциплины. И прибегать к наказаниям приходится очень редко. Конечно, нельзя лишать права руководителя воздействовать на нерадивого работника – без этого не обойтись. Однако соотношение поощрений и наказаний должно быть в пользу первого.

Также руководителю, в качестве инструмента формирования благоприятного морально – психологического климата представляем тренинги, разработанные Сью Бишопом и Дэвидом Тейлором: «Завязывание и развязывание», «Аромат месяца», «Камуфляж» см. (Приложение).

Проведение таких тренингов поможет руководителю сформировать умение, создать условия, вызывающие положительные изменения морально-психологического климата коллектива, сближение коллектива, его сплоченность.

Проведённые мероприятия будут способствовать развитию благоприятного морально-психологического климата воспитание сотрудников с высокой мотивацией к работе.

2.3 Экономическая эффективность от проведённых мероприятий

Так как МДОУ «Колокольчик» является некоммерческой организацией, то есть не преследует цели получения прибыли, то оценить экономическую эффективность того или иного мероприятия достаточно сложно. Однако в условиях скудного финансирования и жесткого

распределения бюджетных средств даже незначительная экономия может привести к увеличению расходов по более важным статьям бюджета.

При оценке экономической эффективности отдельных мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и Детского сада в целом.

При этом экономический эффект любого проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов. Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле 6:

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{ЭФФЕКТ}}{\text{ЗАТРАТЫ}} \quad (6)$$

В качестве одного из направления расчета экономического эффекта предлагаемых мероприятий можно выделить – эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива.

Также экономический эффект запланировано получить от оказания платных образовательных услуг в детском саду по коррекции развития речи.

Наибольший доход от запланированных мероприятий, ожидается увидеть от участия Детского сада и педагогического персонала в конкурсах в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование».

Затраты на замещение работников (снижение производительности самого работника и членов коллектива, затраты на исправление ошибок новичка и т.д.) составляют: для специалистов – до 100% их годовой заработной платы, для вспомогательного персонала – до 30%.

Прогнозные значения показателей экономического эффекта проведения предложенных мероприятий по основным направлениям расчета сведены в табл. 9.

Таблица 9 – Доходы от проведения предложенных мероприятий в 2019 г.

Направление расчета экономического эффекта	Сумма доходов в год, тыс.
--	---------------------------

	руб.
Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива	81
Эффект воздействия обучения и повышения квалификации сотрудников на повышение производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени	12
Участие в конкурсе дошкольного учреждения	200
Участие в конкурсе педагога	50
Оказание платных образовательных услуг по коррекции развития речи	78
ИТОГО	421

Смета затрат на проведение предложенных мероприятий будет иметь вид указанный в табл. 10:

Таблица 10 – Основные затраты на проведение предложенных мероприятий в 2014 г.

Статья затрат	Сумма расходов в год, тыс. руб.
1. Единовременные затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий	25
2. Текущие затраты	
2.1. Затраты на выплату заработной платы педагогу по оказанию платных образовательных услуг.	56
2.2. Затраты на использование Интернет – технологий, создание сайта	4
2.3. Затраты на отвлечение педагогов для обучения (проезд и стоимость обучения)	30
2.4. Прочие текущие затраты	6,5
Итого:	121,5

Тогда экономическая эффективность проведения мероприятий, согласно формуле 7 составит:

$$\varepsilon_{.м} = \frac{421 - 121,5}{121,5} = 2,465 \quad (7)$$

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 2,465, то проведение мероприятий является прибыльным и целесообразным.

Оценка эффективности проведённых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в Детском саду.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- повышение квалификации сотрудников;
- овладение средствами ИКТ;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- организация дополнительных платных образовательных услуг;
- участие Детского сада в различных конкурсах.

Основные социальные результаты совершенствования системы управления персоналом Детского сада, путем проведения предложенных мероприятий приведены в табл. 11

Таблица 11 – Основные социальные результаты проведения предложенных мероприятий

Функциональная область	Социальные результаты	Показатели
Найм и учет персонала	Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы Снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями

Развитие персонала	Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников	Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
--------------------	--	--

Результатами предложенных мероприятий является осязаемое привлечение доходов в бюджет Детского сада. Так благодаря плодотворной и творческой работе коллектива учреждения можно заработать до 272 тыс. руб., которые могут быть использованы на укрепление материальной – технической базы учебно-воспитательного процесса и стимулирования сотрудников.

Выводы по главе 2

Анализ показал, что система управления персоналом МДОУ «Колокольчик» эффективна. Общая численность персонала рассматриваемой организации в 2019 г. составила 42 человека. В составе персонала наибольший удельный вес занимают специалисты, их доля составляет 38%. Далее идут прочие специалисты и составляют 21%. Удельный вес рабочих составляет 33%. Руководящий состав занимает 8%.

Коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составил 0,073 за счёт уменьшения прибывших сотрудников в 2019 году. В тоже время необходимо отметить, что произошло уменьшение величины коэффициентов по выбытию – на 0,09 в результате уменьшения уволившихся сотрудников. Данная тенденция связана, прежде всего, с началом разработки в учреждении системы мотивации сотрудников и налаживанием морально-психологического климата. Поэтому сократился коэффициент текучести кадров за отчётный период и составил 0,049.

Удовлетворённость работой в учреждении в целом низкая, хотя не многие хотели бы сменить место работы. 33% сотрудников не удовлетворены работой. Данная тенденция связана с тем, что многие работники недовольны заработной платой.

Повышение квалификации не достигает максимального уровня, так как не созданы специальные методы управления профессиональным развитием.

Анализ кадрового состава выявляет резерв, как для профессионального роста педагогов, так и для их материального и нематериального поощрения и стимулирования.

Оказание платных образовательных услуг и участие в конкурсах будет способствовать привлечению в бюджет Детского сада дополнительных средств, которые могут быть направлены на материально-техническое укрепление базы учреждения и стимулирование персонала. Управление тогда педагогическим коллективом будет мотивирующим, вдохновляющим, побуждающим к творчеству, вызывающим у сотрудников неподдельный интерес к общему делу.

С целью повышения эффективности системы управления в МДОУ «Колокольчик», было предложено проведение следующих мероприятий:

1. Повышение квалификации сотрудников.
2. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

1. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
2. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте Детского сада.
3. Выступлению на городских методических мероприятиях;
4. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других детских садов;
5. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.
6. Организации дополнительных платных образовательных услуг.

Согласно внесённым дополнениям в Положение о доплатах и надбавках каждый сотрудник заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных инструкций. Сотрудник мотивирован, когда получает признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя. Поэтому заведующей в своей работе предложено использовать такие способы мотивации как: «Интересная работа», «Публичное призвание», «Свободное время» и другие. Тренинговые занятия будут способствовать созданию в коллективе благоприятного морально-психологического климата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По проведённому в выпускной квалификационной работе исследованию можно сделать следующие выводы.

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия и организации. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Треть сознательной жизни педагог проводит в Детском саду, и то, в каких условиях протекает его трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты эффективного труда.

Опыт работы в Детском саду показал, что как и многие современные предприятия, Детский сад предпочитает сегодня не узкого специалиста-исполнителя, знающего свой предмет «от и до», а педагога, способного

решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения. Это активный коммуникатор, обладающего целым набором ключевых компетенций, педагога, который будет непосредственно участвовать в финансово-хозяйственной деятельности учреждения, и приносить немалый доход в его бюджет. Каждый сотрудник представляет свою фирму, поэтому каждый педагог должен участвовать в строительстве дошкольного мира.

В выпускной квалификационной работе был проведён анализ системы управления персоналом МДОУ «Колокольчик», который показал следующее.

Система управления персоналом Детского сада недостаточно эффективна, так как наблюдается следующая тенденция. Общая численность персонала учреждения составила в 2019 г. 42 человек, что меньше плановой величины на 1 человека. В составе персонала наибольший удельный вес занимают специалисты, их доля составляет 38%. Далее по значимости идет рабочий персонал – 36%. Административный персонал в общей структуре персонала Детского сада занимает 7%.

Коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составил 0,073, за счёт уменьшения принятого персонала за 2019г. Так же произошло уменьшение величины коэффициента по выбытию и составляет 0,05 в результате уменьшения уволившихся сотрудников. Данная тенденция связана, прежде всего, с тем, что молодежь не заинтересована работать за низкую зарплату, а люди пенсионного возраста обладая чувством патриотизма и ответственности перед государством: «Если не мы-то кто же» не увольняются, а продолжают работать, просто исполняя свои должностные инструкции. Поэтому сократился и коэффициент текучести кадров за отчётный период и составил 0,049.

В Детском саду работает 23 сотрудника, имеющих средне – специальное образование и всего 6 сотрудников с высшим образованием.

Квалификационная категория рассмотрена среди педагогического образования. С высшей квалификационной категорией педагогов нет, с

первой категорией – 7 педагогов, со второй – 7 педагогов, без категории -1 педагог.

При рассмотрении возрастного ценза выявлены следующие результаты: пенсионеры занимают лидирующую позицию – 30,9%, а молодежь до 30 лет всего 4,8%. Стаж работы соответственно больше у сотрудников, отработавших в Детском саду свыше 10 лет (25 человек) и всего 5 сотрудников не отработали ещё и 5 лет. Старение приведёт к «выгоранию» такой категории сотрудников как педагогический персонал.

Удовлетворённость сотрудников работой низкая 45%, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в детском саду. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, премирование за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в данной организации.

С целью ликвидации выявленных недостатков, были разработаны мероприятия по повышению эффективности системы управления МДОУ «Колокольчик»:

1. Повышение квалификации сотрудников.
2. Создание Портфолио;
3. Создание журнала «Наблюдений за государственными стандартами»;
4. Обучение информационно – коммуникативным технологиям (ИКТ).
5. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.
6. доработка Положения о доплатах и надбавках сотрудников МДОУ «Колокольчик»;
7. Внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
8. Применение тренингов в работе с коллективом.

Анализ показал, что в результате проведения этих мероприятий наблюдается экономическая эффективность.

Повышение профессиональной квалификации сотрудников оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда, что позволяет выходить на более высокий уровень развития, участию Детского сада и педагогов в конкурсах по нацпроекту «Образование».

Проведение таких мероприятий привлечёт в бюджет учреждения до 250 тыс. руб.

Имея в наличии специалиста, такого как учитель-логопед, Детскому саду предложено организовать дополнительные платные образовательные услуги по коррекции развития речи. Средства, полученные в виде оплаты за предоставленные услуги, составляют доход Детского сада.

Доход от оказания услуги составит 22 тыс. руб.

Денежные средства могут пойти как на развитие материально технической базы, так и на стимулирование всего коллектива.

Но не только деньги могут являться толчком к участию коллектива в такого рода мероприятиях.

Мероприятия по повышению мотивации сотрудников тоже способствовали осознанию важности преобразований в Детском саду. Проведение тренингов, предложенные руководителю новые для учреждения способы мотивации, внесение дополнений в Положение о доплатах и надбавках стимулировало сотрудников для обеспечения морально-психологического климата в коллективе.

И как что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее

процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек раскрывает способности, реализует свой психологический потенциал.

Разработанные рекомендации будут способствовать повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, улучшит результативность работы МДОУ «Колокольчик».

Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 27.12.2019) // СПС Консультант плюс. 2020
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // СПС Консультант плюс. 2020
3. Архипова Н.И. Организационное управление: учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. М.: РГГУ, 2017. 733 с.
4. Ассаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности – СПб.: Питер, 2015. –119 с.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд., стереотип. М.: Академия, 2011. – 224 с.
6. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2012. – 384 с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2015. 352 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. М.: Экономистъ, 2017. 527 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – СПб.: Питер, 2015. – 344 с.: граф.
10. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2015. – 216 с.: ил.

11. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. Г.В. Соболева – М.: Филинь, 2014. – 562 с.: схем.
12. Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. М.: Финансы и статистика, 2009. 429 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2019.
14. Журавлев П.В. Теория системного менеджмента: учебник / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. М.: Экзамен, 2016. 512 с.
15. Завальский П.Н., Силантьев А.Ю. Современные модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. – №4. – 2016. – с. 114
16. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 455 с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие./ Н.И. Кабушкин. – М.: Экономика, 2014. – 345 с.: ил
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум: учебное пособие. / А.Я. Кибанов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 365 с.
19. Коммисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / Т.А. Комисарова. – М.: Перспектива, 2015. – 363 с.: ил.
20. Магура М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом. – №17. – 2014. – с. 115
21. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. перераб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 167 с.
22. Менеджмент: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, НА. Кислякова и др.; Под редакцией Д.Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2018. – 399 с.
23. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика./Е. Ветлужских / Москва 2017 г.

24. Мясоедова Т.Г. Нужна ли мотивация к непрерывному обучению на современном производстве // Менеджмент в России и за рубежом. – №4. – 2016. – с. 138
25. Одегов Ю.Г., Никонов Т.В. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонов. – М.: Экзамен, 2014. – 312 с.: граф.
26. Основы менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березина – М.: Высшая школа, 2016. – с. 89–90
27. Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Е.П. Михалёва – Тула: ТулГУ, 2015. – С. 33.
28. Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Е.П. Михалёва – Тула: ТулГУ, 2015. – 215 с.: ил.
29. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Под ред. Н.Я. Сацкова – М.: Сталкер, 2015. – 356 с.
30. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 347 с.: граф.
31. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации учебник. М.: Аспект Пресс, 2018. – 376 с.: ил.
32. Родионова Н.В. Управление персоналом предприятия. / Н.В. Родионова. – М.: Перспектива, 2014. – 298 с.: ил.
33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. / Г.В. Савицкая. – М.: Перспектива, 2017. – 344 с.: схем.
34. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. / Г.А. Саймон, Д.У., Смитбург. – М.: Перспектива, 2014. – 324 с.: ил.
35. Танцюра С.Ю. Дистанционное обучение: проблемы и перспективы // Качество дошкольного образования: проблемы и перспективы: Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции / Под ред. Н.В. Микляевой. М.: МГПИ, 2016.

36. Технология кадрового менеджмента / Под ред. И.В. Мишуровой – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.: ил.
37. Тимофеев А.В. Организация бюджетирования и оплата труда персонала компании // Менеджмент в России и за рубежом. – №2. – 2015. – с. 101
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2018. – 451 с.
39. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. 218 с.
40. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 375 с.: ил.
41. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Перспектива, 2015. – 256 с.: ил.
42. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом./ В.Г. Шипунов. – М.: Инфра-М, 2014. – 344 с.: ил.
43. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. / Ю.А. Цыпкин. – М.: Перспектива, 2015. – 289 с.: ил.
44. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2018. – 432 с.
45. Словарь-справочник для работника кадровой службы / Под ред. Т.М. Романовой. – М.: Дело, 2014. – 456 с.: ил.
46. Толковый словарь по управлению / Под ред. С.Н. Петрова. – М.: Экзамен, 2015. – 389 с.

Приложение

Тренинговое занятие №1 «Завязывание и развязывание».

Цели игры: В процессе выполнения этого упражнения участники предпримут определенные действия в рамках всей группы по снятию напряжения и / или возрастанию единства, сплоченности группы.

Тренинговое занятие №2 «Аромат месяца».

Цели игры: В процессе выполнения этого упражнения участники будут осведомлены о тех способах руководства изменениями, которых следует избегать.

Тренинговое занятие №3 «Камуфляж».

Цели игры: В процессе выполнения участники:

- определяют три позитивные и три негативные реакции на изменения;
- определяют ключевую концепцию возможности обучения навыкам как критическую для личного управления изменениями.

