

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА I. Теоретические аспекты управления персоналом как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива.....	7
1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента	7
1.2 Особенности управления персоналом в образовательной организации.....	15
1.3 Управление персоналом как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива.....	22
ГЛАВА II. Практическая работа по повышению эффективности работы педагогического коллектива в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».....	30
2.1 Анализ эффективности системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».....	30
2.2 Рекомендации по повышению эффективности работы педагогического коллектива в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 4».....	52
Заключение.....	59
Список литературы.....	61
Приложение.....	64

Введение

Актуальность исследования. Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.

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.

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В связи с этим управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха.

Обновление образования сегодня требует от педагогов знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личностно-ориентированной систем обучения; понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, диагностирования, проектирования оптимальной авторской методической

системы, развитых дидактических, рефлексивных, проектировочных, диагностических умений; умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых педагогических технологий и собственной педагогической деятельности в целом.

Условием успешной социализации воспитанников дошкольного образовательного учреждения, с 24 часовым пребыванием детей, является постоянный профессиональный рост педагогов, который создает базу для поисков и экспериментов. В содержании методической работы нашего ДОО акцент смещен в сторону деятельности по усилению психолого-педагогической компетентности педагога. Методы поддержки педагога направлены на развитие его готовности к субъект-субъектному развивающему взаимодействию. В связи с этим задачей первостепенной важности является развитие профессионального самосознания педагогов и определение путей и средств его профессионального саморазвития.

В связи с модернизацией образования в России, педагогические работники ДОО нуждаются в повышении квалификации или профессиональной переподготовке. Механизмы, действующие в дошкольном учреждении сегодня, не решают этой проблемы в полном объёме. Единственной системой способной подготовить педагога к введению новых стандартов является система повышения квалификации, профессиональной переподготовки в силу присущих ей качеств: гибкость к изменениям, ориентации на существующий спрос и индивидуализацию обучения, ориентацию на последние достижения в науке и технике; использование эффективных методов, технологий и средств обучения. Все вышесказанное объясняет актуальность данной работы.

Проблема исследования заключается в том, что управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха.

От того, насколько грамотно осуществляется это управление, зависит успешность работы организации. В настоящее время особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов.

Актуальность выявленной проблемы обусловила выбор **темы исследования: «Управление персонала в ДОО как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению эффективности работы педагогического коллектива в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».

Объект исследования: управление персоналом в «Детский сад общеобразовательного вида №4».

Предмет исследования: повышения эффективности работы педагогического коллектива в «Детский сад общеобразовательного вида №4».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.
2. Выявить особенности управления персоналом в образовательной организации.
3. Рассмотреть управление персоналом как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива.
4. Осуществить анализ эффективности системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности работы педагогического коллектива в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы послужили труды В.И. Андреев, В.С. Безрукова, Н.А. Борисова, А.П. Беляева, Л.М. Митина, А.И. Субетто, Н.В. Тамарская, О.К. Филатов, Ю.К. Чернова, Д.В. Чернилевский, В.В. Щипанов, А. Я. Кибанов и др. Эти ученые показывают сложность и многогранность понятия. Например, В.И. Андреев конкурентоспособность связывает с творческим саморазвитием личности. В работах В.Л. Лаптева, О.Е. Лебедева, Е.А. Ленской, Л.М. Митиной, А.И.Мищенко, З.И. Равкина, Т.А. Стефановской, Д.И. Фрумина, О.Ф. Чупровой и других ученых конкурентоспособность рассматривается как качество (характеристика) личности в плане самоопределенности, самореализованности, самоудовлетворенности. Н.В. Борисова, О.К. Филатов, Д.В. Чернилевский и другие рассматривают проблему конкурентоспособности в педагогическом аспекте, определяя конкурентоспособность как качество подготовки специалиста.

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

Практической значимостью является то, что материалы ВКР можно применить для совершенствования системы управления персонала и в других организациях.

Методы исследования: анализ, синтез, наблюдение.

База исследования: МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4», г. Снежинск, Челябинская область.

Структура исследования: наша работа состоит из введения, двух глав, заключение, список литературы

ГЛАВА I. Теоретические аспекты управления персоналом как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива

1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Управление - вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность. Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе. Все определения управления персоналом А. Я. Кибанов объединить в несколько групп:

1. Мотивационные определения.
2. Дескриптивные (описательные) дефиниции.
3. Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения.
4. Дескриптивно-телеологические дефиниции.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Таким образом, 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 (СУП)- совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

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.

Процесс управления персоналом можно разделить на следующие составляющие:

- Кадровая политика.

- Подбор персонала.

- Оценка персонала.

- Расстановка персонала.

- Обучение персонала.

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

Управление отбором и вербовкой персонала - тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала - это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:

- распределение сотрудников;
- контроллинг и развитие персонала;
- ротацию и меры обогащения работы;
- планирование карьеры;
- оценку работы;
- руководство сотрудниками;
- учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

- Контроллинг персонала - это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

- Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

- Планирование карьеры работника - это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.

- Оценка работы сотрудников применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

- Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

- В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника.

- 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. Функции системы управления персоналом.

В качестве основных функций СУП выделяет:

1. линейное руководство,
2. планирование и маркетинга персонала,
3. управление наймом и учетом персонала,
4. управление трудовыми отношениями,
5. обеспечение нормальных условий труда,
6. управление развитием персонала,

7. управление мотивацией и стимулированием труда персонала,
8. управление социальным развитием,
9. развитие организационной структуры управления.

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:

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

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

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики организации состоит 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:

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 (трудовые 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.

Таким образом, на основе вышеизложенного, пришли к выводу, что, управление персоналом, учитывая рассмотренные категории, его характеризующие, можно определить, как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации, обучение, развитие и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

1.2. Особенности управления персоналом в образовательной организации

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

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

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному.

Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала:

- численность персонала;
- профессиональная квалификация;

- образование;
- мотивация труда;
- состояние здоровья и т.д.

Следствием снижения текучести кадров в свою очередь будет повышение у работников такого мотивационного фактора, как потребность в безопасности (в частности уверенность в своей занятости на данном предприятии). Эффективность таких методов управления персоналом как повышение квалификации работников, грамотная подготовка и переподготовка кадров, может быть оценена в результате интенсивного профессионального и служебного роста работников в процессе трудовой деятельности. Важными для определения эффективности выбранной кадровой политики могут оказаться и ротация кадров или совмещение профессий после проведения переподготовки, так как они снижают время на поиск работников со стороны для заполнения вакансий и затраты на обучение работников и их адаптацию в коллективе.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако главная задача проводимой политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечит определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели не следует. Необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции (услуги), самого предприятия (организации) 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.

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

- 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.

- 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.

- 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 всего предприятия.

Систему управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

1. конкурентоспособность продукции предприятия;
2. конкурентоспособность самой организации предприятия;
3. 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, организационной структуры, 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.

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.

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

1.3. Управление персоналом как фактор повышения эффективности работы педагогического коллектива

Приобретение ДОО статуса автономного учреждения, предполагающего самофинансирование, требует разработки и соответствующей новой стратегии развития учреждения, которая позволила бы, не нарушая исполнительской дисциплины, стимулировать творческий поиск резервов развития. Стратегическое планирование в этом случае выходит на первый план.

Руководитель ДОО должен четко сформулировать цели развития учреждения, выявить и проанализировать главные проблемы, определить пути и резервы достижения главных целей, спрогнозировать социально-экономическое развитие детского сада, чтобы обеспечить его эффективную работу в будущем.

Таким образом, разработка стратегии развития ДОО приобретает первоочередное значение в условиях перехода детского сада как бюджетного учреждения в статус автономного.

Переход ДОО в условия автономного существования требует соответствующего кадрового обеспечения, поскольку будут необходимы не только новые штатные единицы, но и определенная переориентация действий управленческой команды, а также расширение функций каждого сотрудника детского сада. Следует продумать создание финансово-экономической структуры (бухгалтер, его заместители, кассир) и планово-экономического отдела, играющего особую роль в контексте стратегического планирования. Иными словами, в учреждении должна быть создана компетентная финансовая служба.

Работа в новых условиях предполагает обучение и переобучение педагогов и обслуживающего персонала, определенный психологический перенастрой их. Весь коллектив дошкольного учреждения и каждый его член должны осознать, что в условиях рынка образовательная услуга - это

товар, который должен стать предметом спроса, а это в значительной степени зависит от качества работы как воспитателей, так и других сотрудников.

Ну и наконец, не должен остаться без внимания и такой аспект управления автономным ДООУ как создание современной материально-технической базы (МТБ). Наряду с качественным улучшением МТБ должен быть решен вопрос о выделении отдельных помещений для новых штатных единиц.

Совершенствование управления ДООУ в условиях его перехода в статус автономного невозможно без самосовершенствования самого руководителя. Продуманная система самообразования руководителя детского учреждения -одно из основных направлений всей работы по совершенствованию управления. Сегодня от руководителя требуется не только и не столько знания в области педагогики и психологии (дошкольной), сколько юридическая и экономическая грамотность. Это связано с тем, что на директора автономного ДООУ возлагаются функции управления разнообразными финансовыми потоками, обеспечивающими жизнедеятельность и развитие детского учреждения в новых условиях. Чтобы справиться с этой задачей, руководитель должен хорошо знать законодательную базу Российской Федерации, быть компетентным в вопросах финансового, налогового и управленческого учета, уметь дальновидно распоряжаться финансами и т.д. Возрастает также необходимость знания психологических основ деловых отношений, умения работать в команде, повышается важность практики делегирования обязанностей.

Новые условия функционирования и развития дошкольных учреждений требуют и новых методов управления этими учреждениями. Конечный результат будет зависеть от профессионализма руководителя. Выяснить, какие умения необходимы руководителю ДООУ для подготовки самому и подготовки коллектива к неизбежным изменениям, поможет

схема, предложенная Люликовой Е.В., которая наглядно иллюстрирует структуру профессиональных умений руководителя учреждения, в том числе детского сада, необходимых для осуществления самого сложного вида управленческой деятельности - проведение организационных изменений.

Спектр управленческих обязанностей и квалификационных требований, предъявляемых к современному руководителю детского сада сегодня, обширен. Заведующий ДООУ обязан:

- осуществлять руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения;
- обеспечивать системную воспитательно-образовательную и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения;
- обеспечивать реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;
- формировать контингент воспитанников, обеспечивать охрану их жизни и здоровья во время воспитательно-образовательного процесса, соблюдать права и свободы их и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке;
- определять стратегию, цели и задачи развития ДООУ, обеспечивать планирование его работы, соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, участие в различных программах и проектах, непрерывно повышать качество образования в образовательном учреждении;
- обеспечивать объективность оценки качества образования воспитанников в ДООУ;

- совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществлять разработку, утверждение и реализацию программ развития ДОО, образовательной программы, устава и правил внутреннего трудового распорядка учреждения;

- создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников ДОО, направленных на улучшение работы учреждения и повышение качества образования, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

В пределах своих полномочий руководитель ДОО должен уметь распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивать результативность и эффективность их использования, а также в пределах установленных средств формировать фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую части.

Руководитель дошкольного учреждения также обязан:

- утверждать структуру и штатное расписание образовательного учреждения;

- решать кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом ДОО;

- создавать условия для непрерывного повышения квалификации работников;

- обеспечивать определенный уровень заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к должностным окладам, ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;

- принимать меры по обеспечению безопасности условий труда.

Современный руководитель призван обеспечить выработку и реализацию мер, направленных на повышение мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, повышение престижности труда в образовательном учреждении, развитие рационализации управления и укрепление дисциплины труда. Он должен создать условия, которые бы обеспечивали участие работников в управлении образовательным учреждением. Заведующий ДОУ обязан:

- принимать локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников;

- планировать, координировать и контролировать работу структурных подразделений, педагогических и других работников детского сада;

- обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами;

- представлять образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях и организациях;

- содействовать деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений, общественных организаций;

- обеспечивать учет, сохранность и пополнение материально-технической базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом ДОУ, дополнительных источников финансовых и материальных средств, а также представление учредителю ежегодного отчета о поступлении,

расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом;

- выполнять правила по охране труда и пожарной безопасности.

Сегодня изменились и требования, предъявляемые к квалификации руководителя ДООУ: ему необходимы высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Понятно, что профессионализм руководителя не может возникнуть сам по себе: это следствие не только профессионального образования, но и глубокой и последовательной работы по саморазвитию, самосовершенствованию.

Реформирование бюджетного сектора предполагает и изменение стратегии развития образовательных учреждений. Рыночные отношения, в которых существуют сегодня детские сады, способствуют как обновлению самого учреждения, так и повышению компетентности, в том числе и стратегической, руководителя.

Перевод ДООУ в статус автономного учреждения определяет коренные изменения во всех сферах его деятельности и в первую очередь в процессе управления. Теперь каждый руководитель сам определяет, что и как делать. Одна из важных управленческих функций руководителя - грамотное принятие решений. Ваши решения - то, что вы выбрали как важное и правильное, оказывают большое влияние на жизнь педагогического коллектива. Эти решения определяют ваше поведение в настоящем и в перспективе они становятся основой ваших ценностных

ориентаций. То есть ценности - это выбор того, что по вашему мнению является важным и стоящим. Моделируя процесс принятия решений руководитель-менеджер должен иметь четкое представление об основных элементах моделей, а именно, в чем заключается суть проблемной ситуации, требующей решения, о времени принятия решения, располагать достоверной информацией об объекте, о ресурсах, необходимых для реализации решений, о внешних и внутренних факторах среды, знать альтернативные варианты решения проблемы и, наконец, иметь четкое представление о критериях оценки результатов принимаемых решений. Качество принятых управленческих решений во многом определяется качеством организации процесса принятия управленческого решения.

Принятие управленческого решения - это результат сознательного выбора одного из нескольких имеющихся вариантов или альтернатив действий, направленных на решение проблемы, представляющее собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы (Виноградов В.Н.). Следует подчеркнуть, что ключевым моментом процесса принятия решения является разработка полного спектра вариантов решения проблемы.

Выводы:

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.

Таким образом, рассмотренная в работе методика оценки эффективности работы системы управления персоналом позволит использовать её при анализе системы управления персоналом в ДОО.

ГЛАВА II. Практическая работа по повышению эффективности работы педагогического коллектива в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Снежинского городского округа «Детский сад общеразвивающего вида №4» было основано в 1976 г.

МДОУ находится по адресу: 456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Дзержинского, 8

Режим работы МДОУ: с 7.00 до 19.00, в предпраздничные дни - согласно законодательству Российской Федерации; выходные дни - суббота, воскресенье.

Учредитель МДОУ: Администрация г. Снежинска.

Управление муниципальным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад общеразвивающего вида №4» основано на взаимодействии субъектов государственного и общественного управления, деятельность которых направлена на организацию функционирования и развития МДОУ и определяет государственно - общественный характер управления ДОУ.

Реализуемая в МДОУ система управления строится на принципах единоначалия, согласно которому каждый подчиненный принимает полномочия только от одного руководителя и является ответственным перед ним, и коллегиальности, обеспечивающей возможность обсуждения и выработки решений по обеспечению жизнедеятельности МДОУ в ходе и по результатам общественного обсуждения.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления МДОУ, порядок принятия ими решений и

выступления от имени МДОУ устанавливаются уставом МДОУ в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Модель организационной структуры управления в МДОУ - линейно-функциональная, так как каждый субъект управления выполняет возложенные на него функциональные обязанности.

В обеспечении коллегиального характера управления МДОУ принимают участие:

- общее собрание работников МДОУ;
- первичная профсоюзная организация МДОУ;
- педагогический совет;
- Родительский комитет;

Определение компетенций, направлений и содержания деятельности, структуры органов, сроков их полномочий, порядок принятия ими решений и выступления от имени МДОУ устанавливаются Уставом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» в соответствии с законодательством Российской Федерации, на основании Положений

Учреждение создано с целью реализации прав граждан на общедоступное бесплатное дошкольное образование.

Учреждение выполняет задания, установленные Учредителем в соответствии с предусмотренной Уставом основной деятельностью.

Целями деятельности учреждения являются:

1. всестороннее развитие личности ребенка с учетом особенностей его физического и психического развития, индивидуальных возможностей и способностей;
2. создание условий для обучения, воспитания, медицинской и педагогической коррекции, социальной адаптации и интеграции в общество.

Предметом деятельности учреждения являются:

1. воспитание, обучение и оздоровление детей в возрасте от одного года до 7 лет;
2. реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования;
3. оказание дополнительных образовательных услуг.

Задачами учреждения являются:

1. обеспечение познавательного, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей;
2. подготовка детей к обучению в школе;
3. приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
4. взаимодействие с семьей и социумом для обеспечения полноценного развития ребенка.

Описание модели информационно образовательного пространства дошкольной образовательной организации представляет следующие блоки:

1. Нормативно-правовой блок
 - Положение об официальном сайте МДОУ
 - Положение о локальной компьютерной сети
 - Положение об использовании компьютеров и мультимедийного оборудования в образовательном процессе;
 - Регламент работы с локальной сетью и сетью Интернет в дошкольной образовательной организации.
2. Организационно-содержательный блок

Создаваемая в дошкольной образовательной организации информационного образовательного пространства строится в соответствии со следующей иерархией:

 - Информационно-образовательные ресурсы
 - Компьютерные средства обучения

- Современные средства коммуникации
- Педагогические технологии
- Оснащенность компьютерной техникой и мультимедийным оборудованием.

- Информационное образовательная пространство дошкольной образовательной организации:

- Предметная информационно-образовательная среда
- Информационно-образовательная среда учебно-методического комплекса

- Основные элементы информационно-образовательной среды

3. Кадровый блок

- Старший воспитатель;
- Системный администратор;
- воспитатели групп;
- музыкальный руководитель.
- Педагог - психолог.
- Педагог дополнительного образования
- Инструктор по физической культуре

4. Информационный блок

Официальный сайт ДОО

В МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» была разработана «Основная образовательная программа дошкольного образования» в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013г. 1155; скорректирована в соответствии с Приказом заведующего МДОУ от 18.12.2013г. 158; принята на заседании Педагогического совета МДОУ дата 26.12.2013г. протокола 36.

Ведущие цели образовательной деятельности - создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком

дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка к жизни в современном обществе, к обучению в школе, обеспечение безопасности жизнедеятельности дошкольника.

Достижение целей обеспечивается решением следующих задач:

- забота о здоровье, эмоциональном благополучии и всестороннем развитии каждого ребенка;
- создание в группах атмосферы гуманного и доброжелательного отношения ко всем воспитанникам; условий для социокультурной идентичности каждого ребенка;
- соблюдение комплексно-тематического принципа построения образовательного процесса;
- вариативность использования образовательного материала, позволяющего развивать творчество в соответствии с интересами и наклонностями каждого ребенка;
- максимальное использование разнообразных видов детской деятельности, их интеграция в целях повышения эффективности образовательного процесса;
- уважительное отношение к результатам детского творчества;
- решение программных образовательных задач в совместной деятельности взрослого и детей и самостоятельной деятельности дошкольников не только в рамках непосредственно образовательной деятельности, но и при проведении режимных моментов в соответствии со спецификой дошкольного образования;
- построение образовательного процесса на основе использования, адекватных возрасту, форм работы с детьми - игра и различные виды творческой деятельности;

- единство подходов к воспитанию детей в условиях дошкольного образовательного учреждения и семьи;

- соблюдение преемственности в работе детского сада и начальной школы;

- расширение перспектив развития детей посредством взаимодействия с социумом.

Помимо общеобразовательных программ, МДОУ оказывает дополнительные образовательные услуги (таблица 1).

Таблица 1

Дополнительные образовательные услуги МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

<u>Программа</u>	<u>Цель</u>	<u>Задачи</u>
1. Развивай-ка	Развитие логического мышления детей среднего возраста посредством использования блоков Дьенеша и палочек Кюизенера.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формировать мыслительные операции (анализ, синтез, сравнение, обобщение). 2. Развивать способности к конструированию и моделированию. 3. Развивать способность детей к рассуждению, объяснению, построению доказательного ответа. 4. Формировать умение обозначать предметы, оперируя знаками и символами. 5. Развивать представления о количественных отношениях. 6. Развивать коммуникативные умения при работе в парах.
2. Звукарик	Развитие речевого аппарата; подготовка к коррекции звукопроизношения детей среднего дошкольного возраста.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формировать чёткие, точные, правильные и дифференцированные движения органов артикуляции. 2. Укреплять мышцы артикуляционного аппарата. 3. Выбатывать положение органов речевого аппарата необходимых для овладения правильным произношением

		<p>основных фонетических групп звуков (шипящих, свистящих, сонорных звуков).</p> <p>4. Способствовать развитию правильного физиологического дыхания; вырабатывать плавную сильную целенаправленную воздушную струю, идущую через рот.</p> <p>5. Развивать фонематический слух и восприятие.</p> <p>6. Формировать скоординированной работы артикуляционного, дыхательного аппарата, органов слуха и зрения.</p> <p>7. Развивать мелкую моторику кистей и пальцев рук.</p> <p>8. Учить правильно строить Рекомендации, согласовывать слова в роде, числе и падеже.</p> <p>9. Активизировать и обогащать словарный запас.</p>
3. Мастер - ЛЕГО	развитие у старших дошкольников познавательно-творческих способностей в конструктивно-модельной деятельности с использованием Лего-конструктора.	<p>образовательные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систематизировать реальные представления об окружающем мире; - совершенствовать действия с предметами; умения определять их свойства и признаки; - закреплять знания счёта, систематизировать представления о симметрии, понятиях «часть» и «целое»; о разнообразии форм, величин, цветов, пропорций; - создавать условия для овладения основами Лего-конструирования; - способствовать формированию знаний и умений ориентироваться в технике чтения элементарных схем; <p>развивающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создавать условия для развития внимания, памяти, моторики, образного и пространственного мышления;

		<ul style="list-style-type: none"> - способствовать развитию познавательно-творческой активности ребёнка; - способствовать расширению кругозора и развитию представлений об окружающем мире; <p>воспитательные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формировать умения составлять план действий и применять его для решения практических задач, осуществлять анализ и оценку проделанной работы; - содействовать воспитанию организационно-волевых качеств личности; - создавать условия для развития навыков межличностного общения и коллективного творчества.
4. Умелые руки	Развитие художественно-творческих способностей дошкольников.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развивать восприятие, творческое мышление, воображение, внимание, память детей. 2. Активизировать познавательные способности и обогащать познавательный опыт дошкольников. 3. Развивать изобразительные способности, навыки художественно - конструктивной деятельности. 4. Знакомить с различными техниками изобразительной деятельности и художественного конструирования. 5. Развивать интерес к декоративно-прикладному искусству России, национальному искусству и промыслам народов Урала. 6. Формировать способность эстетического выбора; воспитывать эстетический вкус

5. Веселый мяч	Приобщение детей к здоровому образу жизни, направленному на охрану и укрепление физического и психического здоровья дошкольников, развитие у них интереса и формирование элементарных навыков игры в футбол.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способствовать укреплению здоровья и всестороннему физическому развитию детей дошкольного возраста. 2. Формирование потребности ведения здорового образа жизни. 3. Дать представление об отличительных особенностях игры в футбол. 4. Формировать и развивать элементарные навыки, необходимые при игре в футбол. 5. Развивать навыки ориентировки в пространстве. 6. Развивать психические процессы: восприятие, внимание, память, мышление. 7. Воспитывать моральные и волевые качества, специальных физических качеств личности (чувство коллективизма, самостоятельность, собранность, сосредоточенность, эмоциональную отзывчивость в процессе совместной деятельности и др.)
б.Речевичок	развития речевых умений детей старшего дошкольного возраста (6-7 лет)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширять и обогащать словарь детей. 2. Развивать и совершенствовать умения связной речи: составлять рассказы с использованием знаков - символов, по плану, по образцу, из личного опыта; уметь вести диалог. 3. Упражнять в умении использовать при пересказе, при составлении творческого рассказа план - схему и морфологическую таблицу. 4. Продолжить формирование звуковой чистоты и интонационной выразительности речи детей. 5. Обучить дошкольников

		элементам литературного сочинительства, стихотворчества.
7.Вместе с мамой	Осуществление развития детей раннего возраста (с 1 года до 2 лет) и подготовка их к посещению ДОУ.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развивать восприятие, мышление, речь, внимание, память - психические функции, обеспечивающие познание ребенком окружающего мира. 2. Знакомить детей с предметным миром и явлениями окружающей действительности. 3. Обогащать сенсорный опыт детей. 4. Формировать мир эмоций детей. 5. Воспитывать положительные эмоции при взаимодействии со взрослыми и сверстниками. 6. Развивать двигательные умения и навыки детей.

Высокая организация образовательного процесса позволяет

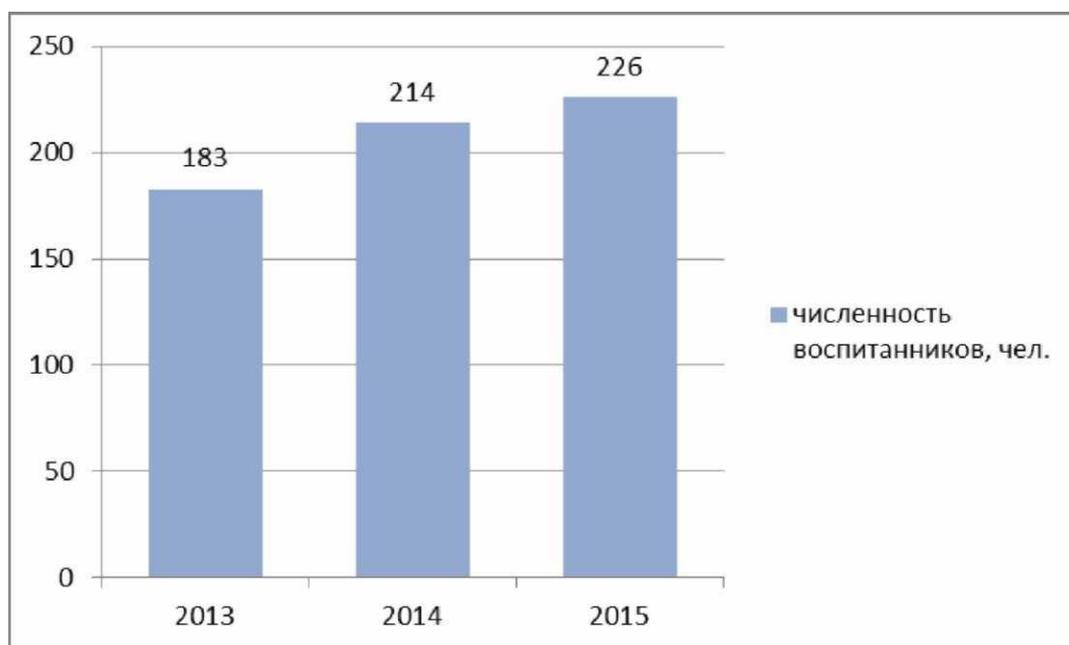


Рисунок 1 - Численность воспитанников МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» 2014-2017 гг., человек

добиваться положительных результатов по набору воспитанников. Число

групп на протяжении последних трех лет неизменно 9. На рисунке 1 наглядно показана динамика численности воспитанников в период с 2014 по 2017 года.

Наибольшая массовая доля приходится на детей в возрасте 3-4 года. Наблюдается рост количества детей до 2 лет (рисунок 2).

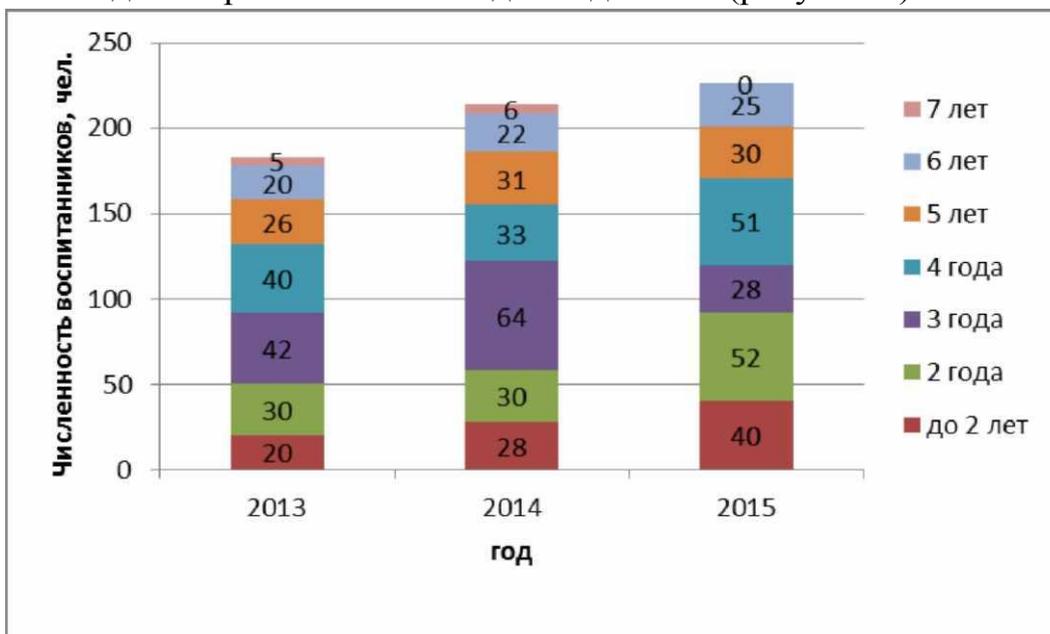


Рисунок 2 - Возрастной состав воспитанников МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» 2014-2017гг., человек

Динамика показателей деятельности организации за период с 2014 по 2017 года показывает рост.

Доходы МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» в период с 2014 по 2017 года увеличились почти на 7000 тыс. руб.

Расходы организации так же увеличились примерно на 6000 тыс. руб. Это связано, прежде всего, с увеличением расходов на заработную плату, питание, приобретение основных средств

Можно сделать вывод: МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» является стабильно развивающейся организацией. Дошкольное образовательное учреждение успешно реализует свою образовательную деятельность во взаимодействии с социумом. Активно сотрудничает с муниципальными образовательными учреждениями, центрами дополнительного образования г. Снежинска.

Структура управления в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» традиционна. Главный орган управления - педагогический Совет, которым руководит заведующий (рисунок 3).



Рисунок 3 - Структура управления в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Основу модели составляют три взаимосвязанных уровня всех участников образовательного процесса: заведующего, его заместителей, педагогов, родителей (законных представителей). Каждый из уровней управления обязательно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали.

I уровень представлен в виде административного и государственно - общественного управления: административное управление обеспечивает заведующий, который несет ответственность за всю деятельность МДОУ. В его подчинении находятся все службы, осуществляющие, сопровождающие и обеспечивающие образовательный процесс. Основные функции заведующего:

- руководство обеспечением охраны жизни и здоровья детей, образовательной работой, административно-хозяйственной, финансовой деятельностью
- определение области управления линейных руководителей: заместителя заведующего по УВР, заместителя заведующего по АХР, главного бухгалтера.

Общественное управление представляют общее собрание работников МДОУ, педагогический совет, совет родителей (родительский комитет), первичная профсоюзная организация. Они обеспечивают единство управляющей системы в целом и определяют стратегию дальнейшего функционирования и развития МДОУ.

Во II уровень управления входят: заместитель заведующего по УВР, заместитель заведующего по АХР, главный бухгалтер. Заведующий наделяет руководителей II уровня линейными полномочиями, т.е. теми, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Четкое вертикальное и горизонтальное распределение труда на каждом уровне находит отражение в должностных инструкциях конкретных работников. Каждый линейный руководитель имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных данному руководителю, представляет собой сферу контроля - одну из важных аспектов организационной структуры учреждения. На этом уровне заведующий осуществляет непосредственную и

опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта, а также структуры МДОУ. В то же время заведующий опосредованно может влиять на педагогов МДОУ и воспитанников, родителей.

В III уровень управления входят: старший воспитатель, воспитатели групп, специалисты (учитель - логопед, педагог - психолог, музыкальные руководители, инструктор по физической культуре), учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал МДОУ.

Оперативное управление регламентируется планом работы, организацией образовательного процесса, графиками работы, штатным расписанием, циклограммами деятельности и графиками контроля.

Штат МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» составляет 56 человек. Структура по категориям работников представлена на рисунке 6.

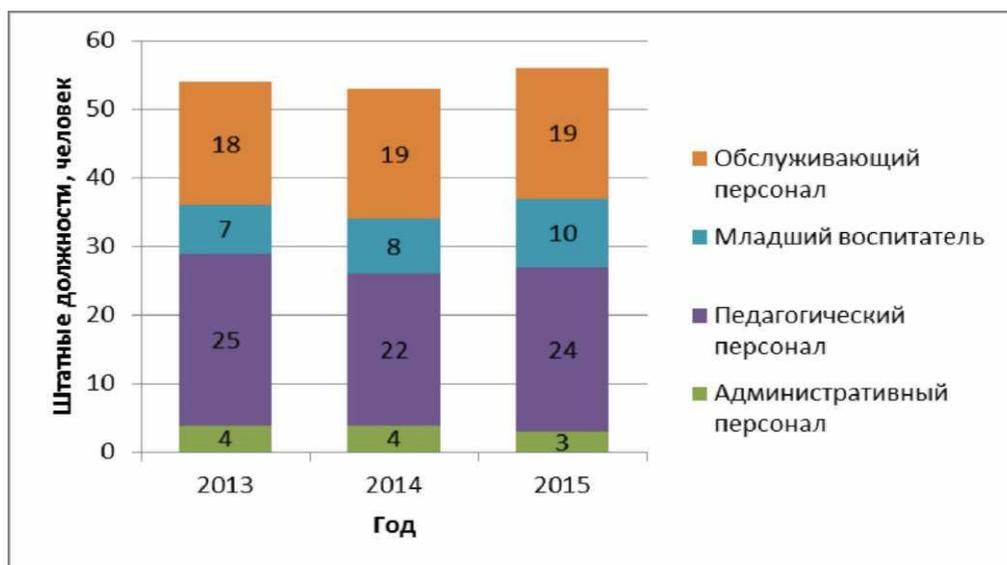


Рисунок 4 - Структура штата МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» 2014-2017 гг., чел.

По уровню образования наибольший удельный вес составляют кадры со средне-специальным образованием (рисунок 7), и динамика в период с 2014 по 2017 года показывает рост работников именно со средне-специальным образованием, в то время, как доля работников с высшим образованием уменьшается.

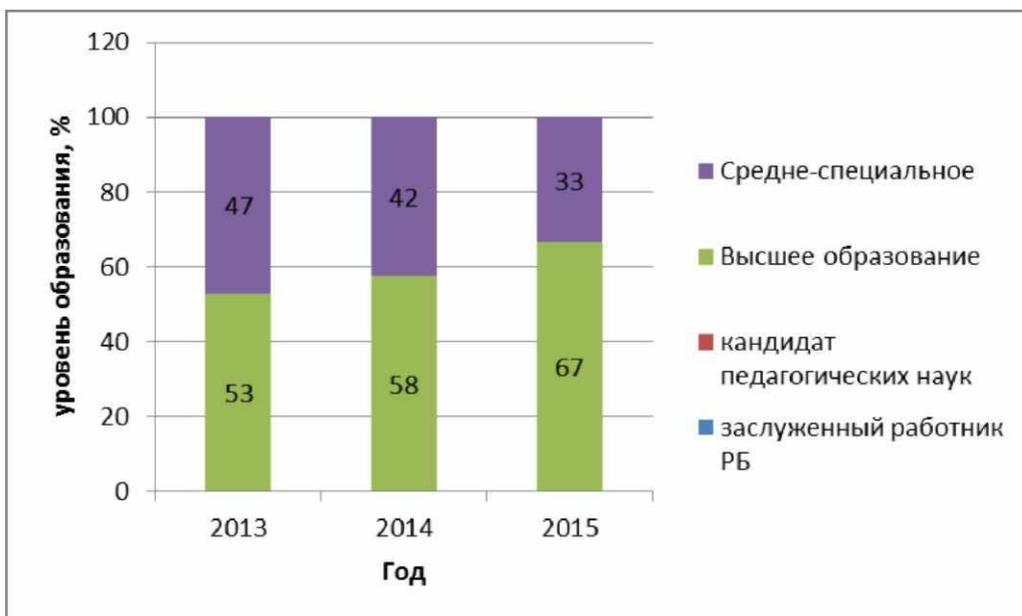


Рисунок 5 - Структура персонала по уровню образования, %

По данным за 2015-2017 года наличие педагогического образования у сотрудников является доминирующим. Однако, есть сотрудники, которые не имеют соответствующего образования (рисунок 6).

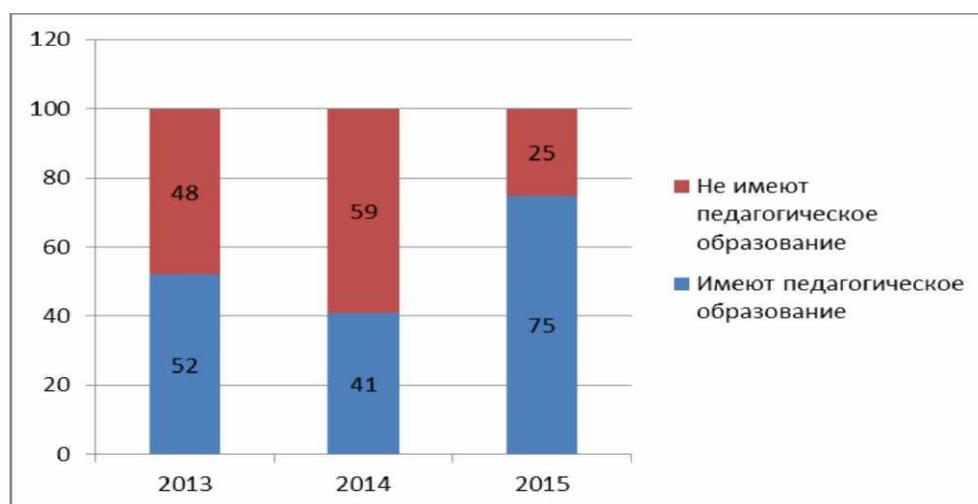


Рисунок 6 - Структура педагогического персонала МДОУ по уровню педагогического персонала

В соответствии с новыми требованиями ФГОС ДОО, педагогический работник (воспитатель) должен иметь соответствующее образование. Отсюда вытекает, что одной из задач руководителя является наличие педагогического образования у всех педагогов.

В то же время преобладает персонал с педагогическим стажем от 10 до 15 лет (рисунок 7)

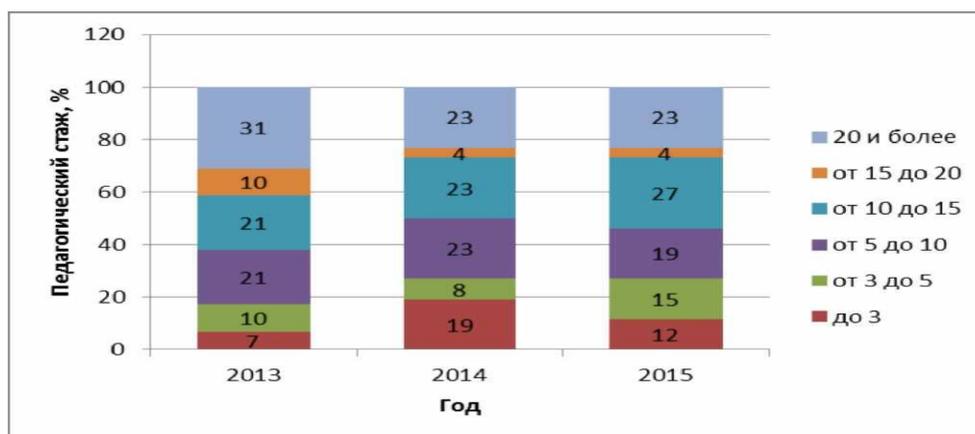


Рисунок 7 - Структура персонала по педагогическому стажу. %

В соответствии с новыми требованиями ФГОС ДОО, педагогический работник (воспитатель) должен иметь соответствующее образование. Отсюда вытекает, что одной из задач руководителя является наличие педагогического образования у всех педагогов.

В соответствии с новыми требованиями ФГОС ДОО, педагогический работник (воспитатель) должен иметь соответствующее образование. Отсюда вытекает, что одной из задач руководителя является наличие педагогического образования у всех педагогов.

Структура персонала по возрастной категории представлена на рисунке 8

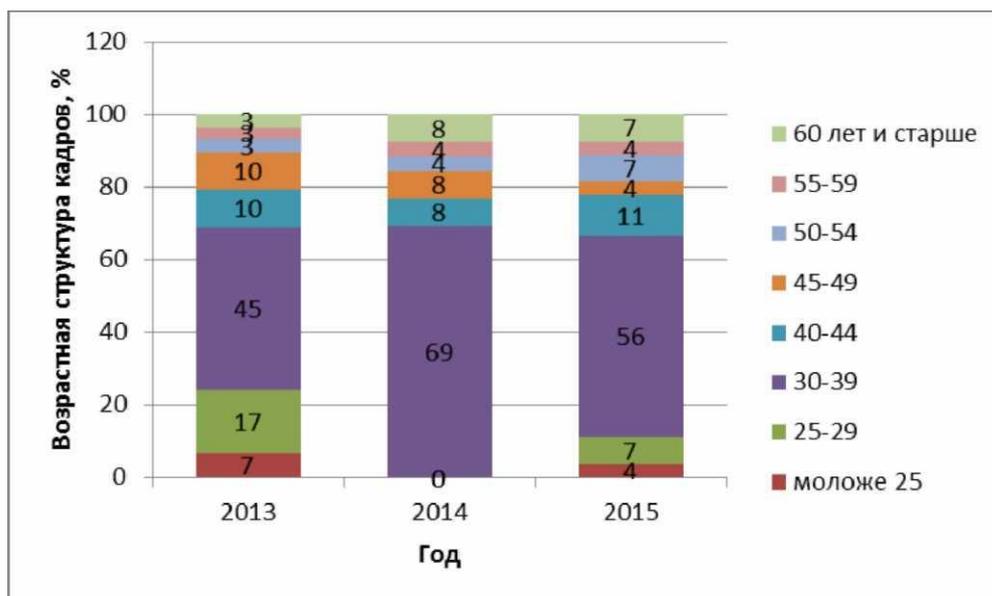


Рисунок 8 - Возрастная структура кадров 2014 - 2017 года, %

Из диаграммы видно, что наибольший удельный вес составляют сотрудники в возрасте 30 - 39 лет.

Немаловажное значение в управлении персоналом имеет текучесть кадров. Движение педагогического персонала в период с 2013 по 2015 года представлено в таблице 2.

Таблица 2
Движение педагогического персонала в период с 2014 по 2016 года, человек

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г
Количество принятого на работу персонала	3	4	2
Количество уволившихся работников в том числе:	5	9	4
по собственному желанию	5	9	4
по сокращению штата	0	0	0
Средняя списочная численность персонала	25	22	24
Коэффициент текучести	0.18	0.42	0.17

Из таблицы видно, что в период с 2013 по 2015 гг. педагогический коллектив не стабилен. Динамика текучести кадров в этот период скачкообразна, нет тенденции в сторону уменьшения или увеличения этого показателя. Это говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке

потребностей педагогических работников со стороны руководства кадровых служб, появление негативных факторов, которые заставляют людей сменить место работы.

В системе управления персоналом важное место занимает стимулирование труда работников.

Средняя заработная плата педагогического персонала представлена на рисунке 9.

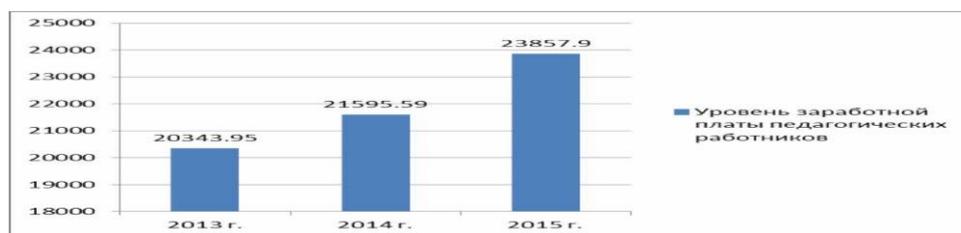


Рисунок 9 - Уровень заработной платы педагогических работников, руб.

В период с 2013 по 2015 года заработная плата у педагогического персонала увеличилась на 17%.

Оплата труда в учреждении производится согласно трудового договора. Зарботная плата состоит из окладной части, выплат компенсационного характера, стимулирующих и социальных выплат. Для повышения трудовой активности персонала используется активно система материального стимулирования, в которой применяются различные формы: индивидуальные выплаты; выплаты за интенсивность, качество и высокие результаты труда; выплаты, учитывающие особенности деятельности.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» было проведено анкетирование педагогического коллектива. Результаты анкетирования представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результат анкетирования педагогического коллектива МДОУ

«Детский сад общеразвивающего вида №4», %

1. В какой мере Ваша работа осмыслена						
Осмысленная	Скорее осмысленная	не слишком осмысленная		совсем неосмысл		
18	73	15		0		
2. Вы считаете свою работу "вызовом"						
Да, огромным	Да	Сорее да	Скорее нет	Нет	Совсем	
1	4	62	20	12	1	
3. Как часто в течение типичной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс						
Совсем не чувствую	не часто		Время от времени		Очень часто	
2	13		81		4	
4. Вы получаете за свою работу "достойную" заработную плату						
Безусловно, да	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Безусловн о нет	
0	1	64	15	20	0	
5. В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение						
Очень ценят	Более, чем мнение других сотрудников	Почти одинаково, как и мнение других сотрудников	Меньше, чем мнение других сотрудников	Совс ем не		
0	14	22	56	8		
6. На сколько реалистичны ожидания Вашего руководителя						
Очень переоценены	Немного переоценены	Реалистичны		Немного недооценены	Очень недооце	
4	63	30		3	0	
7. Как часто Вам помогают задачи по работе профессионально развиваться						
Очень часто	Часто	В 50% случаев		Изредка	Совсем	
0	67	28		5	0	
8. Вы довольны методами контроля Вашей профессиональной деятельности						
Да, очень	Да	Скорее да	В среднем довольна	Скорее нет	Нет	Со вс
0	0	2	41	49	8	0
9. Вы довольны существующими критериями стимулирования для сотрудников						
Да, очень	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Совсем нет	
	42	46	11	0	0	
10. Вы довольны результатами своей проессиональной деятельности						
Да, очень	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Совсем	
2	7	57	33	0	0	
11. Вы гордитесь тем, что работаете в д/с "Чебурашка"						
Да, очень	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Совсем	
1	38	44	15	2	0	
12. Вас устраивает Ваш работодатель						

Да, очень	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Совсем
5	26	68	1	0	0
13. Вы планируете сменить работу					
Несомненно, нет	Вероятно, нет	Я думаю об этом	Вероятно, да	Несомненно да	
1	31	36	32	0	

Анализ проведенного анкетирования показал, что основная часть педагогического коллектива довольна системой управления, своей профессиональной деятельностью и ее результатами. Однако, многие планируют сменить работу в связи с отсутствием сплочённости коллектива и возросшей нагрузке.

Подводя итог, необходимо проанализировав сильные и слабые стороны учреждения в целом, а также возможности и угрозы внешней и внутренней сред (таблица 4).

Таблица 4

SWOT-анализ

<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
<p>Широкий спектр предоставления платных образовательных услуг</p> <p>Бесплатные образовательные услуги</p> <p>Высокие достижения воспитанников МДОУ</p> <p>Функционирует официальный сайт учреждения</p> <p>Развитое социальное партнерство с родителями воспитанников</p> <p>Экономическая и финансовая самостоятельность</p>	<p>Разрозненный коллектив</p> <p>Отсутствие штатных единиц</p> <p>Не весь педагогический коллектив имеет соответствующее образование</p> <p>Низкая квалификация педагогического коллектива</p> <p>Высокая нагрузка (выше нормы) на одного воспитателя</p> <p>Текучесть кадров</p> <p>Затрудненность в привлечении и наборе квалифицированных кадров</p> <p>Устаревшая должностная инструкция</p>

Сформированная материально-техническая база Медийное сопровождение проектов, услуг МДОУ (СМИ) Молодой коллектив (30-39 лет)	
<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
Наращивание определенного позитивного имиджа образовательного учреждения Развитие услуг и продуктов системы образования Увеличение спроса на предоставляемые услуги Усовершенствование материально-технической базы Потребность общества в развитии новых моделей дошкольного образования Грантовые конкурсы и инвестиционные проекты разных уровней	Активность конкурентов на рынке предоставления образовательных услуг Экономический финансовый кризис Риск не покрытия расходов связанных с самостоятельным ведением финансово-хозяйственной деятельности Постоянно повышающиеся требования контролирующих органов к условиям пребывания воспитанников в МДОУ

В результате проведенного анализа системы управления персоналом, состава педагогического коллектива, анализа внешней и внутренней среды учреждения (SWOT - анализ) были выявлены следующие проблемы и недостатки:

1. высокая загруженность педагогического коллектива;
2. разрозненный коллектив;

3. недостаточный уровень подготовки педагогического коллектива в целом;
4. устаревшая должностная инструкция.

2.2. Рекомендации по повышению эффективности работы педагогического коллектива в ДОО

В пункте 2.1 были выявлены следующие проблемы и недостатки системы управления персоналом:

1. высокая загруженность педагогического коллектива;
2. разрозненный коллектив;
3. недостаточный уровень подготовки педагогического коллектива в целом;
4. устаревшая должностная инструкция.

Разберем эти проблемы и недостатки системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4». Результат представлен в таблице 5.

Таблица 5

Проблемы и недостатки системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Проблемы	Источник (причина)	Метод выявления
Высокая загруженность педагогического коллектива	В связи с текучестью кадров, нахождения педагогов в отпусках по уходу за ребенком освободившиеся штатные единицы замещают не всегда квалифицированными специалистами. Отсутствие сотрудников в сессионный период создает дополнительную нагрузку.	Анкетирование, SWOT - анализ, Анализ основных показателей деятельности МДОУ
Разрозненный коллектив	Постоянно меняющийся состав педагогического коллектива в связи с текучестью кадров. Отсутствие общих интересов, увлечений, командного духа.	Анкетирование, SWOT - анализ,

Недостаточный уровень подготовки педагогического коллектива в целом	Затруднения в привлечении на работу высококвалифицированных специалистов, в следствии специфики ЗАТО. Отсутствие категорий, в следствии отсутствия необходимого образования и опыта	Анкетирование, SWOT - анализ, Анализ основных показателей деятельности
Устаревшая должностная инструкция	Изменились требования к должности воспитателя, как со стороны государственных органов, так и со стороны социума.	SWOT - анализ

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» представлены в таблице 6

Таблица 6

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Проблемы	Рекомендации
Высокая загруженность педагогического коллектива	Ввести в штат дополнительную единицу педагога по изо деятельности
Разрозненный коллектив	Проведение тренингов по командообразованию. Организация совместного досуга для коллектива МДОУ
Недостаточный уровень подготовки педагогического коллектива в целом	Обеспечение сотрудникам возможности обучаться в педагогических образовательных учреждениях, повышать свою квалификацию на специализированных курсах.
Устаревшая должностная инструкция	Пересмотреть и внести изменения в должностную инструкцию.

Реализация рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» сформирована в таблицах работы.

Таблица 7

Реализация рекомендации 1: «Введение в штат должности педагога по изодеятельности»

Ответственные лица	Механизм управления	Ресурсы	Сроки	Ожидаемый эффект
Заведующий МДОУ Заместитель по АХР	Ввести в штат должность педагога по изодеятельности. За счет сокращения площадей занимаемых административным персоналом создать изодеятельности	Бюджетирование Перераспределение прибыли от оказания дополнительных платных образовательных услуг		Снижение средней нагрузки на 1 воспитателя Появление дополнительных платных образовательных услуг по художественно-

Таблица 8

Реализация рекомендации 2: «Проведение тренингов по командообразованию. Организация совместного досуга для коллектива МДОУ»

Ответственные лица	Механизм управления	Ресурсы	Сроки	Ожидаемый эффект
Заведующий МДОУ Педагог-психолог Социальный	Разработка и проведение тренингов с педагогическим персоналом по командообразованию. Организация и	Материально-техническая база		Сплоченный, дружный коллектив с общими интересами

Таблица 9

Реализация рекомендации 3: «Обеспечение сотрудникам возможности обучаться в педагогических образовательных учреждениях, повышать свою квалификацию на специализированных курсах»

Ответственные лица	Механизм управления	Ресурсы	Сроки	Ожидаемый эффект

3				***	***	***	***	***	***	***	***	***
4			***	***								

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».

Эффект от внедрения рекомендаций будет, как экономический, так и не материальный.

Для понимания эффективности внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4», составим таблицу.

Таблица 12

Эффективность внедрения рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Показатель	До внедрения	После внедрения
Средняя загруженность на одного воспитателя	107%	100%
Внутренний климат	Постоянно меняющийся состав педагогического коллектива в связи с текучестью кадров. Отсутствие общих интересов, увлечений, командного духа.	Стабильный, сплоченный коллектив.
Уровень образования педагогов	Не все педагоги имеют соответствующее образование	Педагогический коллектив соответствует требованиям ФГОС ДО

Уровень квалификации	Нет персонала с высшей категорией, персонал без категории	Нет персонала без категорий, замотивированность к повышению категории
Конкурентноспособность	Находится на среднем уровне	Повышение конкурентноспособности и имиджа МДОУ
Прибыль от оказания дополнительных образовательных услуг	Имеет положительную динамику	Повышение прибыли приблизительно на 30%

Для реализации предложенных рекомендаций необходимы затраты:

1. Ежегодные. Необходимо увеличение бюджета по заработной плате. Ежемесячная заработная плата педагога ИЗО-студии составляет 23000 рублей (оклад + стимулирующие выплаты). Следовательно, годовой расход по заработной плате составит 276000 рублей.

2. Разовые. На создание кабинета для ИЗО-студии, а также комнаты отдыха.

3. С помощью матрицы Дункана составим таблицу 11 по управлению рисками и докажем целесообразность рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4».

Таблица 11

Управление рисками в реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4»

Рекомендации	Формулировка риска	Вероятность наступления	Воздействие на бизнес	Срочность реагирования	Управление
1	Введение новой штатной единицы не	2	3	3	Составление циклограммы педагога

	изменит загруженность педагогического коллектива				
2	Межличностные отношения в коллективе не улучшатся	3	3	3	Доработка плана мероприятий по созданию сплаченной команды
3	Мотивация педагогического персонала к повышению уровня образования и квалификации не даст нужного эффекта	2	2	2	Пересмотреть мотивационную политику в области уровня образованности педагогического персонала
4	Не грамотное использование должностной инструкции	2	2	2	Консультирование педагогического персонала по юридическим вопросам в профессиональной деятельности

Заключение

МДОУ «Детский сад общеразвивающего вида №4» является стабильно развивающейся организацией. Дошкольное образовательное учреждение успешно реализует свою образовательную деятельность во взаимодействии с социумом. Активно сотрудничает с муниципальными образовательными учреждениями, центрами дополнительного образования г. Снежинска.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом, состава педагогического коллектива, анализа внешней и внутренней среды учреждения (SWOT - анализ) были выявлены следующие проблемы и недостатки:

1. высокая загруженность педагогического коллектива;
2. разрозненный коллектив;

3. недостаточный уровень подготовки педагогического коллектива в целом;

4. устаревшая должностная инструкция.

Для совершенствования системы управления персоналом были предложены рекомендации:

1. ввести в штат дополнительную единицу педагога по изо деятельности;

2. проведение тренингов по командообразованию. Организация совместного досуга для коллектива МДОУ;

3. Обеспечение сотрудникам возможности обучаться в педагогических образовательных учреждениях, повышать свою квалификацию на специализированных курсах;

4. пересмотреть и внести изменения в должностную инструкцию. В результате предложенных рекомендаций будет достигнуто:

- Снижение средней нагрузки на 1 воспитателя
- Появление дополнительных платных образовательных услуг по художественно-эстетической направленности
- Сплоченный, дружный коллектив с общими интересами
- Высококвалифицированный педагогический коллектив.
- Повышение имиджа МДОУ;
- Актуальная должностная инструкция, позволяющая решать спорные вопросы во взаимодействии с социумом;
- Увеличение прибыли от оказания дополнительных платных образовательных услуг.

