



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

Кафедра экономики, управления и права

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

41,21 % авторского текста

Работа рекомендуется к защите
«14» апреля 2017 г.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

[Подпись] (к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Выполнил:
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Сн
Майер Наталья Сергеевна

[Подпись]
Научный руководитель:

к.п.н., доцент,
Корнеев Дмитрий Николаевич

[Подпись]

Челябинск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом организации	11
1.1. Методология системы управления персоналом организации в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Особенности построения организационной структуры в системе управления персоналом дошкольных образовательных учреждений.....	25
1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом организации.....	33
Выводы по 1 главе	37
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5»	38
2.1. Общая характеристика МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»..	38
2.2. Анализ организационно-управленческой структуры МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5».....	44
2.3. Программа совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5».....	53
Выводы по 2 главе.....	64
Заключение	65
Глоссарий	68
Библиографический список	70
Приложения	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нём. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учётом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учёте индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д. Повышение интереса к человеческому фактору в 60 – 80 годы обусловило разработку теории и практики социального планирования в организации, управления трудовым коллективом. Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих её элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную, подсистемы. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление персоналом.

Управление деятельностью складывается из:

- планирования деятельности;

- постановки производственных задач;
- создания системы измерения производимой работы;
- контроля выполнения заданий.

Управление персоналом включает в себя:

- обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива;
- кадровую политику;
- обучение;
- информирование;
- мотивацию работников

и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе совершенствования экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев их оценки;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Приходится поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматриваются и обновляются. Разработка этих программ базируется на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы фирмы и необходимых организационных действий, нацеленных, в конечном счете, на эффективную деятельность фирмы в целом.

Историографической базой исследовательской работы является: социальная теория управления, разрабатываемая в 50-е годы И.Б.Гурковым, А.К.Зайцевым, Г. Здравомысловым, Л. Козер, М.И. Могилевским, Дж. Рубин; принципы и методы управления персоналом предлагаются в работах в 90-х годах - Е.В.Александровой, Н.Н.Вересова, Левина Курта, У. Мастенбруга.

Разнообразные внешние факторы (объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов) оказывают весьма сильное воздействие на кадровую работу руководства фирм.

Из актуальности тематики можно выявить **противоречие** исследования, между существующей теоретической разработкой проблемы управления персоналом и практическим внедрением этих технологий.

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Проблема исследования состоит в поиске ответа на вопрос: какие пути и управленческие продукты смогут повысить современную систему управления персоналом в организации?

В данной квалификационной работе исследована проблема совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

В соответствии с проблемой исследования мы выбрали следующую **тему квалификационной работы**: «Совершенствование системы управления персоналом организации».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка программы совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Объект исследования: система управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5». Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы исследования системы управления персоналом организации в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить основные пути совершенствования системы управления персоналом организации.

3. Разработать и апробировать программу совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Теоретико - методологическая база исследования: это работы Д. Иванцевича и А.А. Лобанова, А.Я. Кибанова М.Х. Мескона,, С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко, В.И. Шкатулла и других авторов, представленных в списке использованной литературы.

Практическая значимость данной квалификационной работы заключается в возможности использования программы совершенствования системы управления персоналом в дошкольных образовательных учреждениях города Снежинска.

Методы исследования: при проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий состояние и совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

База исследования:

Наименование: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 5» .

ИНН7423017939КПП745901001ОГРН1027401353616ОКПО32546114.

Адрес: 454770, г Снежинск, ул Васильева, д 30 Телефон(ы)(35146) 2-15-81.

Подробнее: www.ds5.snzsite.ru

Структура данной работы: данная работа состоит из введения, 2х глав, заключения и библиографии.

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1. Методология системы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Система (от др.-греч. *systema* целое, составленное из частей; соединение) - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство (32,с.58).

Система управления - систематизированный (строго определенный) набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение с целью достижения определённых целей. Объектом системы управления могут быть как технические объекты, так и люди. Объект системы управления может состоять из других объектов, которые могут иметь постоянную структуру взаимосвязей. Системы управления с участием людей как объектов управления зачастую называют системами менеджмента (45,с.98).

Управление персоналом (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации (65,с.98).

Система управления персоналом - совокупность процессов эффективного использования и развития человеческих ресурсов предприятия для достижения организационных и личных целей персонала, путём применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления (56,с.56).

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наёмных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении

организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их (78,с.44).

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от её успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рисунок 1).



Рисунок 1. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом

Подсистема обеспечения условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

Подсистема оформления и учёта персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приёма персонала, учёт приёма, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема планирования, прогнозирования 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.

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

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

Подсистема юридического обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование организационной структуры управления, разработка штатного расписания, построение новой организационной структуры управления.

Организационная структура управления - это система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение предприятия (25, с.45).

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления - бюрократический (механистический/ иерархический) и органический (адаптивный), каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития. (таблица 1, приложение А).

Первый - это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и рационализации управления.

Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды, получившей название органического.

Рассмотрим подробнее виды бюрократических (иерархических) структур управления организацией.

На небольшом предприятии создаётся самая простая структура: весь персонал делится на равные или примерно равные части. Такая организационная структура получила название линейной.

1. Линейная структура управления является простейшей, сущность состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по

всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несёт ответственность. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с неотложным производством при отсутствии у них разветвлённых кооперированных связей. Настоящая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, фирмами одной или несложной технологии. Поэтому она чаще всего используется в дошкольных образовательных организациях. Это самый простой вид организации.

2. Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления (рисунок 2).

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные подразделения предприятия – это отделы производства, маркетинга, финансов и другие. Эти широкие области функций, имеющиеся на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Если размер организации велик, то основные функциональные отделы можно разбить на более мелкие функциональные подразделения (вторичные или производные). Суть заключатся в максимальном использовании преимуществ специализации и избежание перегрузки руководства.

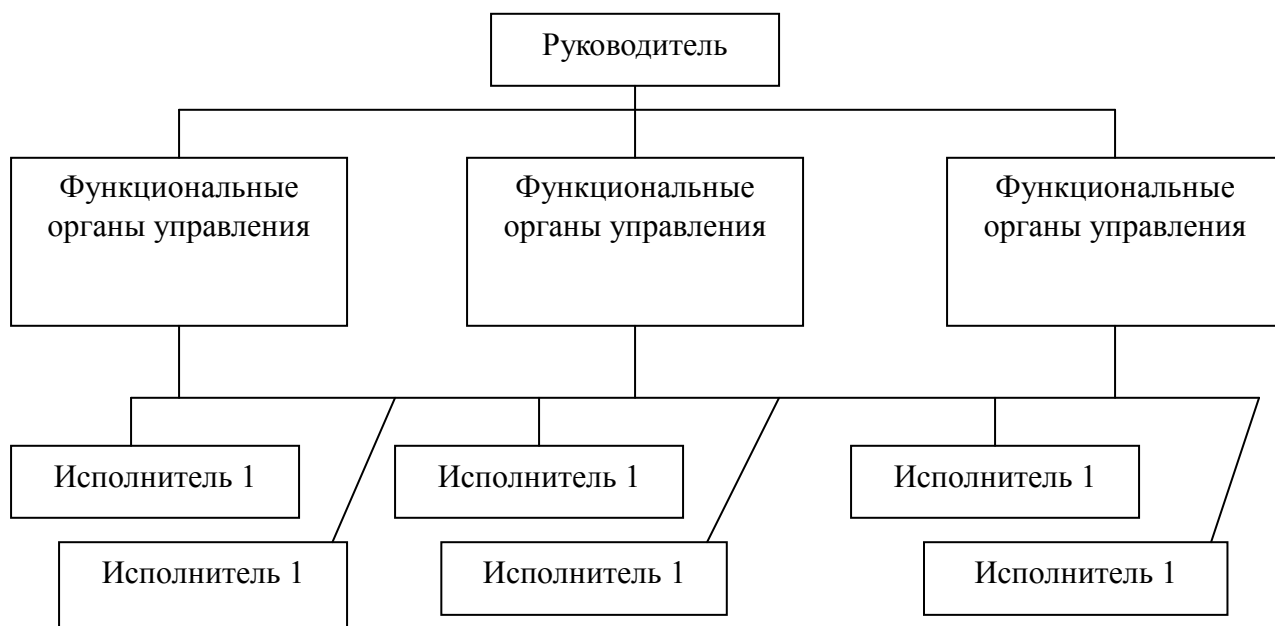


Рисунок 2. Функциональная структура управления

Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующих функций и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Подобная система предполагает большое количество отделов и множество каналов, по которым отдаются распоряжения. Нижестоящие подразделения получают распоряжения от нескольких вышестоящих органов и не всегда знают, как их согласовать на среднем и низшем уровне, что приводит к ослабеванию горизонтальных связей.

Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют стандартных управленческих решений.

Данный тип структуры нерентабелен для «малых» детских садов города Снежинска, но этот тип можно применить для крупных ДООУ, как в городе Снежинске, так и по всей стране.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства необходимо находить более приемлемые формы управления, соответствующие характеру новых требований производства. Для этих целей создаются комбинированные структуры, сочетающие в себе преимущества линейных и функциональных структур. Простейшими из них являются линейно-функциональные (комбинированные) и линейно-штабные структуры.

3. Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и так далее). Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (рисунок 3).

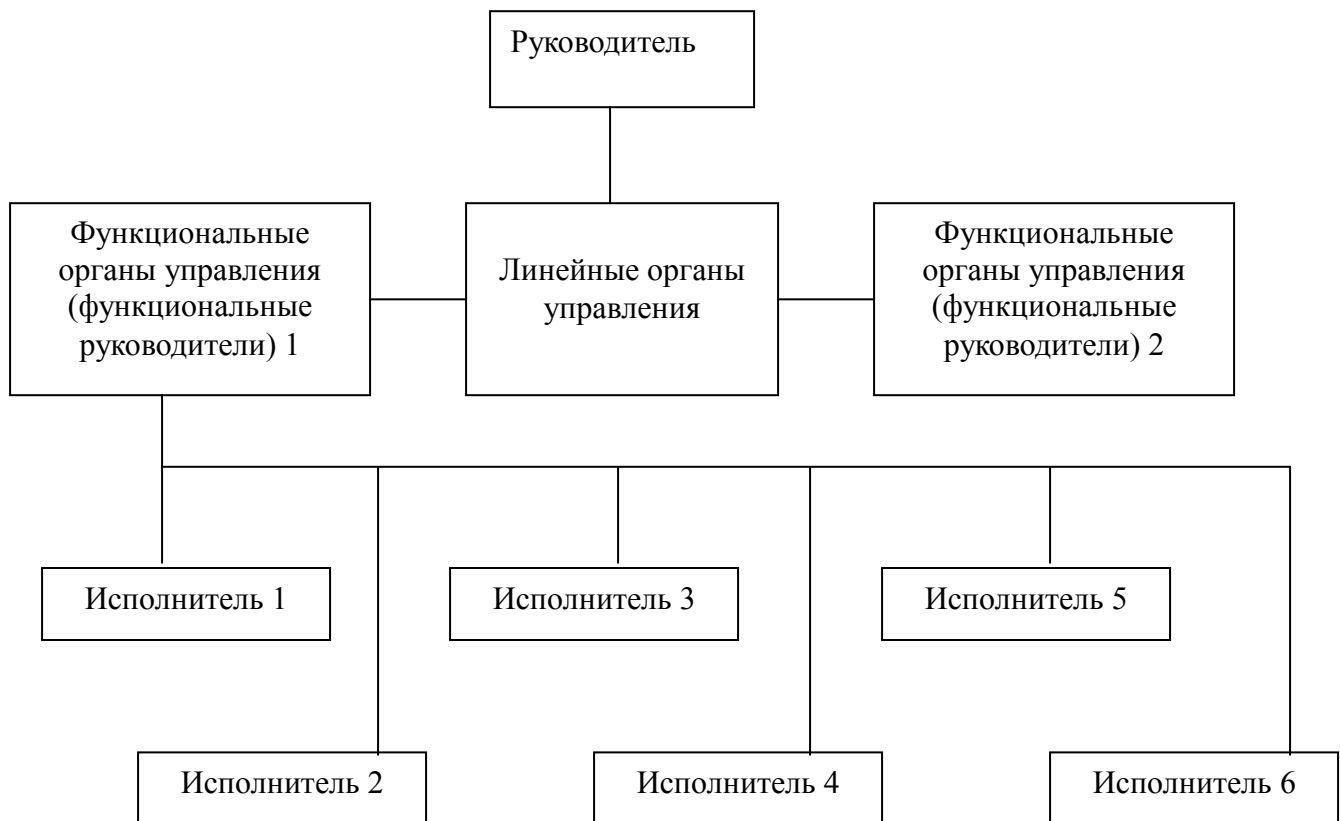


Рисунок 3. Линейно-функциональная структура управления

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

Наряду с линейными руководителями существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчётов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Использование линейно-функциональной структуры эффективно на предприятиях, осуществляющих рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Все достоинства проявляются в управлении организациями с массовым типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.

Такой тип структуры мало подходит для детских садов. Этот пример служит наглядным показателем, как научные достижения влияют на жизнеспособность организации.

4. Дальнейшим развитием и модификацией линейно-функциональной структуры является **линейно-штабная структура**, суть которой заключается в том, что функциональные руководители получают в своё распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и так далее), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе (рисунок 4).

Главная задача линейных руководителей заключается в координации действий функциональных звеньев и направление их в русло общих интересов организации.

Существуют различные модификации линейно-штабных организационных структур: продуктовая, региональная, дивизиональная.



Рисунок 4. Линейно-штабная структура

Продуктовая структура широко используется в крупных корпорациях, осуществляющих производство и реализацию широкой номенклатуры изделий. По каждому группе результатов производства создаётся подразделение в аппарате, которое отвечает за производство и реализацию (этот тип структуры не совместим с ДОО, так как «номенклатура» изделий не имеет широкого разнообразия).

Региональная структура создается в организациях, имеющих большое представительство в регионах (особенно, если дело касается международного масштаба), что позволяет вести обмен опытом и более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему, но при этом организации имеют большой коммерческий уклон (что не соответствует требованиям организационной структуры ДОО).

Дивизиональная организационная структура несколько отличается от классической линейно-штабной организации управления, так как штабные подразделения концентрируются при высшем руководстве фирмы (рисунок 5).

Дивизиональная структура предполагает создание в рамках функциональных подразделений более мелких образований, выделяемых не по функциям, а по видам продукции, характеру обслуживаемых потребителей и географическим регионам.

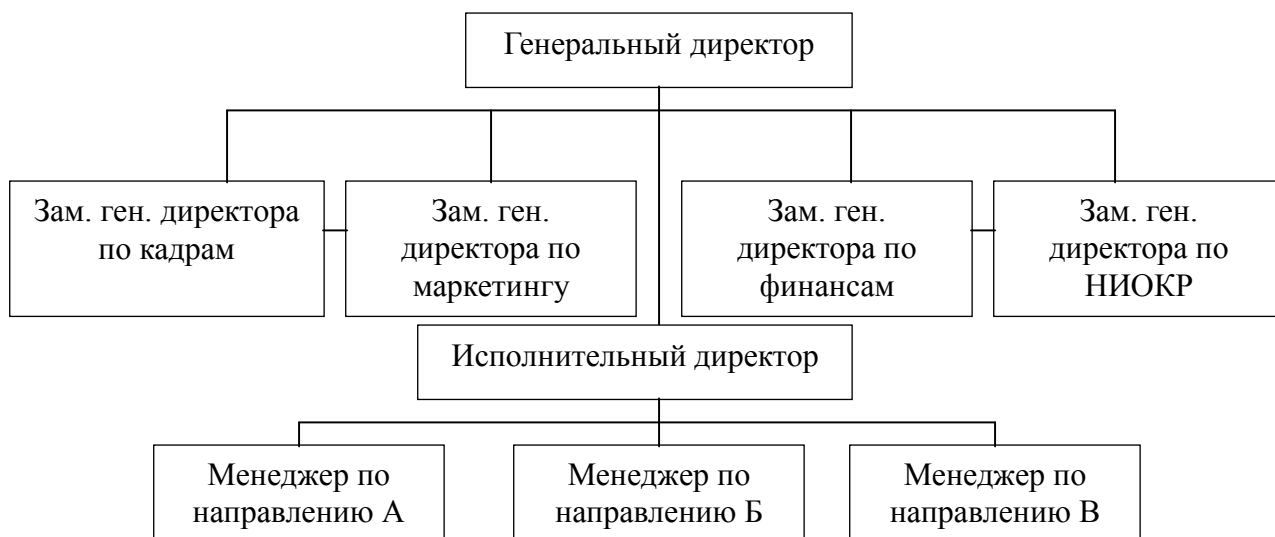


Рисунок 5. Дивизиональная структура управления

Полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются руководителю такого подразделения, который несёт ответственность за деятельность предприятия по конкретной продукции и соответствующему ей сегменту рынка.

Рассмотрим подробнее виды органических структур управления организацией

1. Проектная структура организации. Многие предприятия прибегают к способу проектной организации, смысл которой состоит в том, чтобы собрать в одну «команду» наиболее подходящих работников для осуществления какого-либо достаточно сложного замысла. По завершении проекта временный коллектив распускается, работники возвращаются к повседневным обязанностям в своих структурных подразделениях.

Преимущества проектной структуры организации заставили попробовать применить подобный метод организации в качестве уже не временной, а постоянной меры, иными словами, наложить структуру типа проектной на существующую функциональную структуру (46, с. 87).

2. Так родилась матричная структура (Рисунок 6.). Матричная структура организации является структурой гибкой, способной к изменениям в зависимости от целей предприятия и условий производства. Наряду с постоянно существующими

основными функциональными подразделениями на предприятиях формируются из числа соответствующих работников специальные временные функциональные группы для осуществления проектов, разрабатываемых предприятием.



Рисунок 6. Матричная структура управления

3. Бригадная структура управления. Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жёстких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений (11,с.58-65).

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жёсткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут, как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной.

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, её мы будем называть бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам (11,с.58-65).

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что предприятие должно быть управляемо. Управление же может эффективно осуществляться при наличии в организации работников и структурных подразделений, занимающихся управлением.

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Наличие на предприятиях функциональных подразделений и дивизионов приводит к многоуровневой системе управления. Каждый уровень управления – это определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий. Уровни управления упорядочены, соотнесены друг с другом, находятся в иерархической и кооперационной взаимосвязи.

Система управления и цели предприятия

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (Рисунок 7).

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников; содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.



Рисунок 7. Стадии системы управления персоналом

Следовательно, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Вывод: таким образом, в первом параграфе была определена методология системы управления персоналом организации в целом. Рассмотрены основные понятия, такие как: «система», «система управления», «управление персоналом», «система управления персоналом», «организационная структура» и др.

Рассмотрены оба типа организационной структуры управления персоналом с подробным описанием каждого из её видов. К бюрократической (иерархической) структуре управления организацией мы отнесли: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную (продуктовую, региональную, дивизиональную) структуры управления персоналом. К органической (адаптивной) структуре: проектную, матричную и бригадную модели управления персоналом.

Определив их концепцию и главные свойства, пришли к выводу, что для дошкольных образовательных учреждений г. Снежинска оптимальным вариантом будет использование иерархической (или бюрократической) организационной структуры системы управления персоналом.

Нами также были рассмотрены стадии системы управления персоналом организации, а именно: формирование персонала, использование персонала и стабилизация персонала и цели предприятия.

1.2. Особенности построения организационной структуры в системе управления персоналом дошкольных образовательных учреждений

В связи с формированием рыночной экономики в России увеличивается значение человеческого фактора. Следовательно, знания, умения и навыки управленческих кадров дошкольных образовательных учреждений становятся главным источником эффективности и повышения качества дошкольного образования, а вопросы, связанные с управленческой деятельностью и конкретным руководителем дошкольного образовательного учреждения, становятся первостепенными. Социально-психологические и педагогические требования к профессионализму и компетентности управленческих кадров, отражающие основные тенденции развития общества и меняющиеся вместе с ним, корректируют представления о личностных и профессиональных качествах руководителя дошкольного образовательного учреждения как современного управленца. От руководителя дошкольного образовательного учреждения требуется более высокий уровень профессиональной культуры, профессионально-педагогической компетентности, профессионально-управленческого мастерства, способности рационально использовать всю совокупность цивилизованного опыта в деле воспитания и обучения, т. е. владения в достаточной степени способами и формами управления педагогической деятельностью и отношениями. Успех профессионально-управленческой деятельности зависит от умения и способности руководителя организовывать свою работу на основе профессионально взвешенного, научно обоснованного общения с субъектами сферы дошкольного образования.

На современном этапе успешное выполнение поставленных перед дошкольным образованием целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности дошкольного учреждения в рабочей силе в необходимых объёмах и требуемой квалификации;
- выявление оптимально эффективной структуры системы управления;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокого уровня организованности труда, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника в учреждении, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Специфика управления педагогическим коллективом обусловлена творческим характером работы, повышенными нагрузками на эмоциональную сферу, высокой степенью коммуникации, автономностью, небольшой численностью коллектива, выраженной достиженческой мотивацией педагогов. Педагогическая профессия предполагает преобладание побудителей высшего порядка, таких, как потребности в уважении, доверии, причастности к общему делу, достижении, власти (компетентности), самовыражении через творчество, самореализации, самоутверждения, удовлетворение которых осуществляется путём достижения целей, связанных как с профессиональными интересами, так и склонностями педагогов вне работы, и переживается как личный успех.

Но при этом нужно учитывать, что за последнее десятилетие в России произошли серьёзные изменения, которые затронули систему образования. В настоящее время комплексная и глубокая модернизация системы образования

является императивом образовательной политики России, её главным стратегическим направлением.

Вместе с тем очевидно, что ни одна реформа в дошкольном образовании невозможна без педагогов (воспитателей и узких специалистов), без искреннего принятия им идеологии и стратегии преобразований и активной деятельности по их воплощению в жизнь, а для этого нужно умело и грамотно руководить дошкольным образовательным учреждением, т.е. его персоналом.

В современном дошкольном образовательном учреждении совершенно очевидны существенные изменения всей совокупности взаимоотношений, возникающих в образовательном процессе. Последствия этих изменений, выражаются в новых условиях образования, содержании, технологиях, средствах оценивания результатов дошкольного образования. Представляется, что перемены, происходящие сегодня на любой ступени системы образования, определяются самим пониманием данного явления как социокультурного феномена, изменением социокультурных условий образования.

Современный этап развития общества носит название постиндустриального или информационного. Скорость происходящих перемен, постоянное появление новых технологий, быстрое изменение внешней среды приводят к тому, что сегодня реально защищённым в социальном отношении может быть лишь образованный человек, способный гибко перестраивать направление и содержание своей деятельности. Образование в настоящее время рассматривается как многомерное пространство свободного культурного творчества, а детский сад — это первая ступень к одной из частей культурной среды социума.

В 2008 году в нашей стране была принята Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (3.3. Развитие образования). В Концепции отмечается, что необходимым условием для формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, являющейся основой динамичного экономического роста и

социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны (2, с. 35).

В основу развития системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных методов, конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений.

Обновление организационно-экономических механизмов на всех уровнях системы образования обеспечит её соответствие перспективным тенденциям экономического развития и общественным потребностям, повысит практическую ориентацию отрасли, её инвестиционную привлекательность.

Повышение гибкости и многообразия форм предоставления услуг системы дошкольного образования обеспечит поддержку и более полное использование образовательного потенциала семей.

Установлены следующие целевые ориентиры развития системы образования к 2020 году:

- внедрение новых организационно-правовых форм учреждений образования, обеспечивающих сочетание академической автономии и государственно-общественного контроля за их деятельностью;

- обеспечение возможности каждому ребёнку до поступления в первый класс освоить программы дошкольного образования и полноценно общаться на языке обучения;

- расширение возможностей обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в неспециализированных образовательных учреждениях;

- институциональное обеспечение поддержки семейного воспитания детей во всех муниципальных образованиях;

- обеспечение условий, при которых показатели качества образования в российских образовательных учреждениях будут находиться в начале рейтинг-листа результатов международных сопоставительных исследований;

- создание программ развития персонала, включающих в себя финансирование программ подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников не менее чем 60 процентов предприятий и организаций;

- получение бесплатных услуг дополнительного образования не менее чем 60 процентами детей в возрасте от 5 до 18 лет;

- обеспечение возможности каждому учащемуся получать образование в современных условиях.

В стране происходит ориентация на образование как на средство достижения каких - либо значимых для индивида целей и ориентация на образование как самоценность, что предполагает предоставление человеку возможности использовать образование как гибкий инструмент расширения и реализации жизненного потенциала.

Таким образом, детские образовательные учреждения должны создавать условия для достижения нового качества дошкольного образования, а это возможно при более эффективных подходах к управлению персоналом ДОО.

Одна из особенностей управления ДОО на современном этапе состоит в отходе от традиционных форм организационного построения, в перестройке структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов в единой системе непрерывного образования.

Под организационной структурой управления в дошкольной образовательной организации мы понимаем целостную структуру управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления (6, с. 35).

Снять имеющиеся противоречия в системе внутрисадовского управления - значит привести в действие существенный резерв повышения эффективности управления. Это предполагает формирование необходимых организационно-педагогических условий:

- создание подлинно демократической возможности участия коллектива, каждого члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
- повышение педагогического мастерства и управленческой компетентности всех участников управления дошкольным учреждением.

Механизм управления современным дошкольным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса.

Обеспечение оптимального соотношения таких организационных принципов управления, как централизация и децентрализация в осуществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, права, обязанности, ответственность и др.

Структуру управления нельзя отделять от всей совокупности организационных проблем: обеспечение согласованности организационной структуры социальной и экономической систем в условиях перестройки жизни дошкольного учреждения и общества; последовательный анализ каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализ объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Перспективный путь проектирования моделей организации — целевая структуризация, т.е. построение блочно-целевых структур, формируемых на основе поиска оптимального соотношения централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и контроля, таком распределении управленческих функций, когда сочетаются интересы личности и коллектива, учитываются особенности каждой категории работников, детей, их родителей и общественности. При этом учитывается специфика целей и задач, методов и форм

управления современным дошкольным учреждением: демократические принципы; гибкий режим работы с детьми; вариативная система форм учебно-воспитательной деятельности; расширение взаимодействия с социальной средой.

Специфика управления дошкольным образовательным учреждением связана со значительным расширением сферы деятельности управляющей и управляемой подсистем, увеличением объема информации, необходимой для нормального функционирования целостной системы (6, с. 35).

Расширенный объект управления современным дошкольным учреждением предполагает учет всех связей и отношений, которые складываются между детским садом и окружающей средой.

Выход на субъектно-субъектные отношения изменяет и совокупный субъект управления. В состав такого расширенного субъекта управления входят руководители детского сада, управления.

Построение моделей посредством определений системы элементов, связанных и взаимодействующих между собой, предполагает чёткое видение и понимание руководителем общих принципов построения структуры управления, её параметров, уровней соподчинения, распределения функционала (5, с.27).

Проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах включает следующие положения:

- модернизация структур управления целостной педагогической системы осуществляется с учётом стоящих перед системой целей. Они первичны, структуры управления вторичны и создают педагогические условия для эффективного достижения конечных целей;

- проектирование управляющих и управляемых структур проводится с учётом развития процесса управления, а также развития педагогической технологии, рассмотрения обучения и воспитания как процесса управления;

- структуры основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем в значительной степени определяются распределением основных прав и

полномочий, а также разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции и стадии управления;

- непрерывность в целостной системе управления дошкольным образованием предполагает чёткое определение прав и полномочий и обязательное их исполнение;

- перестройка целостной системы управления дошкольным образованием необходимо осуществлять в направлении структурно-функциональных изменений. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение функций;

- в составе системы управления должен быть орган с правом общественно-государственной экспертизы на основе государственно-общественных нормативов с правом законодательной инициативы представления и принятия стратегических управленческих решений. Это положение будет способствовать развитию государственного управления (Совет учреждения);

- для повышения эффективности всех звеньев управляющей и управляемой подсистем необходимо постоянное функциональное регулирование по всем функциям управления. Это условие позволит развивать в субъектах управления саморегулирование и переводить субъекты, а также объекты управления в новое качественное состояние.

Вывод: таким образом, во втором параграфе мы рассмотрели особенности управленческой деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения. Определили, что, первостепенным, в деятельности управленца ДОУ является отход от традиционных форм организационного построения, перестройка структур соответственно требованиям высокой оперативности решения вопросов в единой системе непрерывного образования.

1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом организации

- **Совершенствование** - улучшение, усовершенствование; подвижка, модернизация, шлифование, рационализация, прогресс, шаг вперед, движение вперед, повышение качества, продвижение, шлифовка, рост, модернизирование, поступательное движение, развитие, отшлифовывание.... *Словарь синонимов*
- **Совершенствование** - с Vervollkommnung f; Fortbildung f с (повышение квалификации) ... *Большой немецко-русский и русско-немецкий словарь*
- **Совершенствование** - СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, совершенствования, мн. нет, ср. Действие и состояние по гл. совершенствовать и совершенствоваться. Толковый словарь Ушакова. Д.Н. Ушаков. 1935 1940 ... *Толковый словарь Ушакова*
- **Совершенствование** - СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ, твою, твужь; анный; несов., кого что. Делать лучше, совершеннее. С. проект. С. свой талант. Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 1949 1992 ... *Толковый словарь Ожегова*

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Несмотря на накопленный опыт работы в условиях рыночных отношений, состояние системы **управление персоналом** на многих предприятиях продолжает оставаться неудовлетворительным (37, с.44).

С одной стороны, важность этой системы недостаточно оценивается руководством предприятия, никаких специальных мероприятий по формированию команды, внутренней культуры и иных важнейших аспектов управления персоналом не проводится. К тому же зачастую используется устаревшая система мотивации, не стимулирующая работников к повышению производительности труда и качеству работы.

Первый путь совершенствования системы управления персоналом
(Совершенствование планирования потребности в персонале)

Среди существующих проблем в системе управления персоналом на предприятиях можно выделить несовершенство организационной структуры, отсутствие разграничения должностных обязанностей; несовершенство системы **планирования** потребности в персонале, порядка отбора и увольнения персонала; недостаток квалифицированных кадров; высокий уровень текучести; отсутствие системы мотивации; несовершенная система оплаты труда, несоответствие объёма работ и выплачиваемой заработной платы; отсутствие преемственности при увольнении сотрудников; отсутствие корпоративного духа; безынициативность и отрицательный психологический настрой; отсутствие стремления работать в единой команде; отсутствие корпоративной культуры и другие (56,с.77).

Решение данных проблем возможно при совершенствовании системы **планирования**, поиска, набора и развития персонала. Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом является совершенствование организационной структуры предприятия. Следует определить необходимость, целесообразность и рациональность каждой должности и планировать приём персонала исходя из обоснованной потребности по каждой категории работников.

Второй путь совершенствования системы управления персоналом **(Совершенствования процесса оценки и отбора персонала)**

На сегодняшний день существует множество современных источников для проведения качественного поиска работников. Помимо использования таких методов поиска как поиск по личным связям и рекомендациям знакомых и коллег, работающих на данном предприятии, по государственной службе занятости, можно использовать также поиск среди выпускников учебных заведений, объявления в прессе, по радио и телевидению на специальных стендах и **рекламных** щитах, специальные сайты в Интернете. Последний источник набирает все большую популярность, как среди работодателей, так и среди людей ищущих работу из-за своей доступности, простоты и удобства (41, с.11).

В процедурах оценки и отбора персонала на предприятиях также существует ряд проблем, основные среди которых: субъективность мнения оценщика, завышенные требования к кандидатам, а порой и не обоснованные должностью требования, отсутствие чётких требований к кандидату, неясность условий работы и т.д.

Для совершенствования процесса оценки и отбора персонала предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику будущей должности, требования рациональности и оптимизации используемых методов оценки. Критерии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные, конкретные и достоверные результаты (65, с.25).

Для большей эффективности в процедуре отбора предлагается сочетать письменные и устные задания, использовать как анкетирование, так и интервью, тестирование, оценку состояния здоровья и использование испытательного срока. Процесс отбора не должен носить субъективный характер. Существует множество методов для устранения личностного фактора (субъективного мнения) при отборе кандидатов, основные из которых: формализация критериев отбора и участие в отборе профессиональных оценщиков, психологов, помимо работников данного предприятия (директоров, начальников подразделений, сотрудников этих подразделений и т.п.).

На предприятиях предлагается производить оценочную работу, используя следующие методы: метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы наблюдения за поведением и метод решающей ситуации, а также метод моделирования ситуации.

Таким образом, основными принципами эффективной оценки должны быть: направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности,

перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Использование этих путей совершенствования системы управления персоналом позволяет сократить время и **затраты** на данные процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, и получить необходимый квалифицированный персонал (32, с.65).

Хорошо подобранный трудовой коллектив - залог успеха и процветания предприятия, который позволит предприятию достичь ранее определенной миссии и целей.

Выводы по I главе

Совершенствование системы управления персоналом заключается в интеграции усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление деятельности работников, групп и предприятия в целом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей предприятия. То есть в управлении персоналом организации следует использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму корпоративной политики поддерживаемой высшим руководством.

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал.

На основе вышеизложенного можно обозначить основные направления совершенствования и совершенствования систем управления персоналом:

**- Первый путь совершенствования системы управления персоналом
(Совершенствование планирования потребности в персонале).**

**- Второй путь совершенствования системы управления персоналом
(Совершенствования процесса оценки и отбора персонала)**

Более конкретные рекомендации должны разрабатываться на каждом предприятии с учётом его особенностей.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» (МБДОУ № 5)

2.1. Общая характеристика МБДОУ № 5

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 5» осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утверждённым постановлением главы администрации Снежинского городского округа от 27.07.2015 г. № 972, лицензией серии А № 0001788 регистрационный № 8178 от 14 сентября 2011 г., выданной Министерством образования и науки Челябинской области на срок «бессрочно», на образовательную деятельность по программам дошкольного образования.

Юридический адрес: 456770, Россия, Челябинская область г. Снежинск, ул. Васильева, 30, телефон 92062 ИНН 7423017939 КПП 745901001.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 5» создано Администрацией г. Снежинска Челябинской области с целью реализации прав граждан на дошкольное образование.

Источником формирования имущества и финансовых ресурсов МБДОУ № 5 являются бюджетные и внебюджетные средства. Имущество закреплено за МБДОУ на правах оперативного управления.

Финансирование МБДОУ осуществляется на основе государственных и местных нормативов, определяемых из расчета на одного ребенка.

Социокультурная характеристика:

Детский сад находится в старом жилом районе. На территории детского сада растут сосны, берёзы, осины, рябины, что позволяет знакомить детей с миром природы. Участки отделены друг от друга живой изгородью – кустарником. Природная среда территории детского сада способствует оздоровлению детей, позволяет приобщать дошкольников к миру природы, воспитывать бережное отношение к природе.

В муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» функционируют 5 групп, из них:

- 1 группа – первая группа раннего возраста (с 1 года до 2 лет)
- 2 группа – вторая группа раннего возраста (с 2 лет до 3 лет)
- 3 группа – первая группа раннего возраста (с 1 года до 2 лет)
- 4 группа – вторая группа раннего возраста (с 2 лет до 3 лет)
- 5 группа – младшая группа (с 3 лет до 4 лет)

Таблица 1

Характеристика воспитанников МБДОУ

Группа №	Количество детей в группе	Мальчики	Девочки
1 группа (с 1,6 до 2 лет)	15	10	5
2 группа (с 2 до 3 лет)	17	11	6
3 группа (с 1 до 2 лет)	15	8	7
4 группа (с 2 до 3 лет)	19	9	10
5 группа (с 3 до 4 лет)	26	16	10
Всего		92	

Характеристика кадрового состава работников ДОУ:

Списочный состав работников детского учреждения составляет 43 человека:

Административная группа – 4 человека;

Педагогический персонал – 13 человек;

Учебно-вспомогательный персонал -14 человек;

Обслуживающий персонал– 12 человек.

Также в МБДОУ № 5 работает медицинский персонал ФГУЗ ЦМСЧ – 15 ФМБА России (медицинская сестра и врач-педиатр).

Образовательный ценз

высшее образование – 4 человека (100%)

Возрастной ценз

От 34 до 50 лет 4 человека (100%)

Стажевый ценз

От 5 до 35 лет – 4 человека (100 %)

Таблица 2

Характеристика кадрового состава административных работников ДОУ

Ф.И.О.	Должность	Общий административный стаж	Стаж работы в данной должности в данном учреждении	Квалификационная категория
Рощина Мария Сергеевна	заведующий	19 лет	1 год	Без категории
Майер Наталья Сергеевна	заместитель заведующего по УВР	12 лет	4 года	Соответствие занимаемой должности
Беспалова Евгения Викторовна	заместитель заведующего по АХР	12 года	3 года	
Злобина Людмила Геннадьевна	главный бухгалтер	35 года	18 лет	

Краткий портрет административного аппарата.

Администрация МБДОУ большей частью имеет возраст от 34 до 50 лет, стаж работы у всех более 5 лет, 100% сотрудников администрации имеют высшее образование. Все сотрудники административного аппарата постоянно повышают свою квалификацию на курсах различного уровня, в том числе и по теме

«Реализация федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

Характеристика кадрового состава педагогических работников:

В МБДОУ работает 13 человек из числа педагогических работников:

Старший воспитатель - 1;

Музыкальный руководитель – 1;

Инструктор по физической культуре – 1;

Воспитатели – 10.

Образовательный ценз

Высшее – 7 человек (54 %)

Среднее профессиональное – 3 человека (23 %)

Студенты – 3 человека (23%)

Уровень квалификации

Высшая категория – нет

Первая категория – 6 человек (46 %)

«Соответствие занимаемой должности» - 4 (31%)

Без категории – 3 человека (23%)

Стаж работы

От 1 до 5 лет – 4 (31%)

От 5 до 10 лет – 2 (15%)

От 10 до 20 лет – 1 человек (8%)

От 20 до 30 лет – 6 человека (46%)

Свыше 30 лет – нет

Повышение квалификации за последние 5 лет прошли 85 % педагогов.

Краткий портрет педагогических кадров.

Коллектив ДОУ достаточно опытный (средний возраст педагогического коллектива – 42 года). Стаж у большей части педагогов более 10 лет, что способствует осуществлению методической работы в форме наставничества

(особенно актуально для педагогов со стажем менее 5 лет и студентов), а также передачи и распространению передового опыта работы. Все педагоги имеют профессиональное образование или являются студентами педагогических заведений.

Педагогический коллектив старается ежегодно проходить курсы повышения квалификации по внедрению и реализации ФГОС ДО.

Прослеживается низкая текучесть педагогических кадров, которая во многом определена наличием благоприятных условий для осуществления деятельности учреждения.

Таким образом, в ДООУ работают квалифицированные специалисты, обладающие достаточным уровнем профессиональной компетентности, что позволяет организовать образовательный процесс в рамках реализации федерального государственного стандарта дошкольного образования на достаточно высоком уровне.

В настоящее время в МБДОУ № 5 система набора и подбора кадров как таковая отсутствует. Приём работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих в Учреждении.

Комплектование работников Учреждения осуществляется в соответствии со штатным расписанием Учреждения (штатное расписание утверждается ежегодно в августе месяце Учредителем). На лиц, работающих в Учреждении, распространяется законодательство о труде Российской Федерации. Работники Учреждения принимаются на работу по трудовому договору.

На педагогическую работу принимаются лица, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям квалификационной характеристики по должности и полученной специальности, подтвержденную документами об образовании.

Работники Учреждения имеют право пользоваться льготами и исполняют обязанности в соответствии с действующим законодательством, трудовым

договором, локальными нормативными правовыми актами.

Меры по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиены применяются в соответствии с нормативами и порядком, установленным законами Российской Федерации, а также локальными нормативами.

Работники Учреждения поощряются за добросовестный и безупречный труд, а также несут материальную и дисциплинарную ответственность за недобросовестное выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, трудовым договором в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Работники Учреждения подлежат обязательному социальному и медицинскому страхованию, имеют право на пенсионное обеспечение и другие социальные льготы.

Учреждение ведёт бухгалтерскую, статистическую отчётность и осуществляет учёт Финансово-хозяйственной деятельности в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

Учреждение представляет Учредителю балансовый отчёт о результатах своей деятельности за истекший период (полугодие, 9 месяцев, год) по форме и в сроки, установленные Учредителем.

Учреждение представляет уполномоченным законодательством Российской Федерации органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения системы сбора и обработки экономической информации.

Контроль и ревизия деятельности Учреждения осуществляется Учредителем совместно с Управлением образования администрации города Снежинска, контрольно-ревизионными, налоговыми и другими уполномоченными органами в пределах их компетенции.

2.2. Анализ организационно-управленческой структуры муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

Рассмотрим существующую структуру управления МБДОУ № 5, она представляет собой линейный тип организационной структуры (рисунок 11).

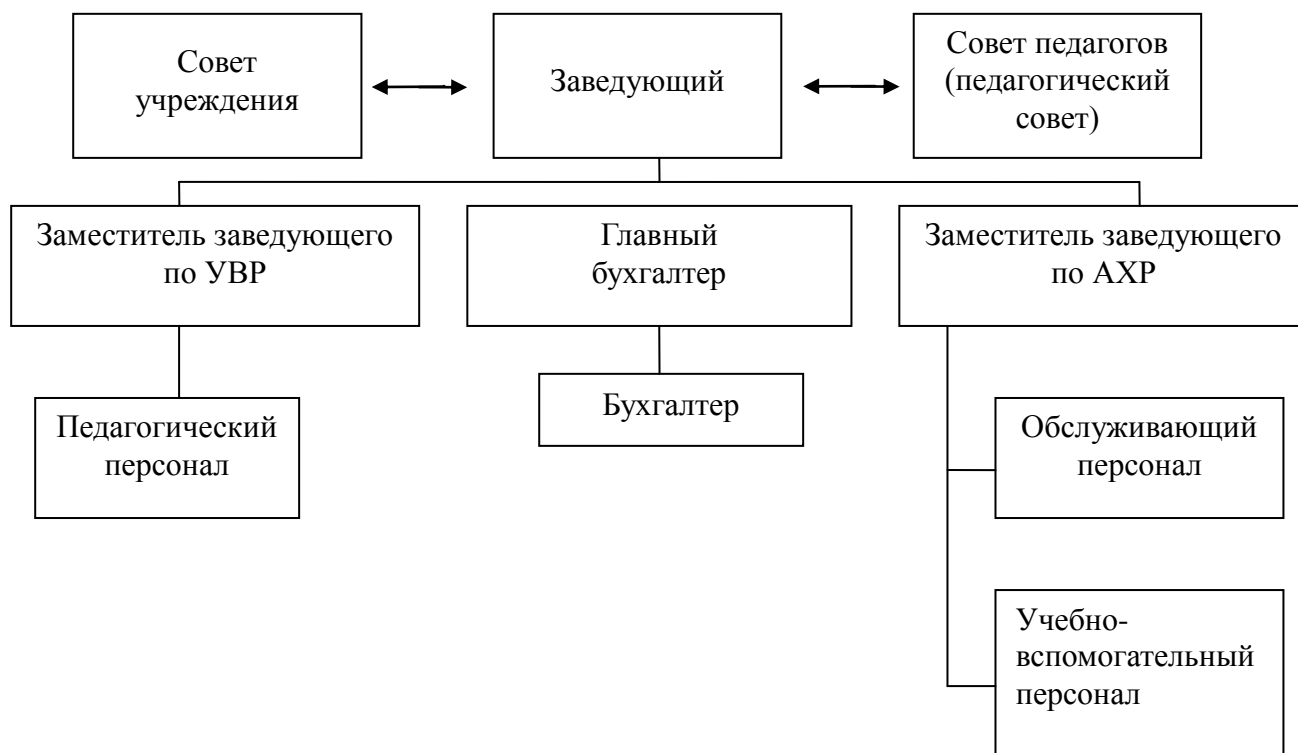


Рисунок 11. Организационная структура в системе управления МБДОУ № 5

Управление МБДОУ №5 осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012г. №273 - ФЗ, действующим законодательством Российской Федерации и Уставом МБДОУ.

Управление МБДОУ № 5 строится на принципах единоначалия и самоуправления. Непосредственное управление осуществляет заведующий, назначенный на должность приказом начальника Управления образования. Заведующий руководит деятельностью Учреждения на основе единоначалия, несёт персональную ответственность за выполнение возложенных задач и

функций, обеспечивает открытость образовательного учреждения социальной среде, эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, надзорными органами, образовательными учреждениями по вопросам управленческой деятельности. Условия и гарантии деятельности заведующего оговариваются в заключаемом с ним договоре и регламентируются его должностной инструкцией. К компетенции заведующего относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Учреждения, за исключением вопросов, отнесённых к компетенции иных органов управления Учреждения и Управления образования.

Организационная структура управления МБДОУ представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями.

Она представлена в виде 2 основных структур управления:

- административное
- общественное.

В организованной структуре административного управления МБДОУ выделено несколько уровней линейного управления.

Первый уровень обеспечивает заведующий, который несёт полную ответственность за деятельность МБДОУ. В его подчинении находятся все службы, осуществляющие, сопровождающие и обеспечивающие образовательный процесс.

Заведующий в пределах своей компетенции:

- без доверенности представляет интересы Учреждения по всем вопросам его деятельности;
- издает приказы по вопросам, отнесённым к компетенции Учреждения;
- организует выполнение решений Совета педагогов, Совета трудового коллектива;
- распоряжается в установленном порядке имуществом и средствами Учреждения для обеспечения её текущей деятельности;

- представляет интересы Учреждения в отношениях с юридическими и физическими лицами;
- совершает сделки и заключает договоры в пределах компетенции Учреждения;
- выдает доверенности;
- осуществляет подбор, приём на работу и увольнение работников Учреждения, заключает с ними трудовые договоры;
- применяет к работникам Учреждения меры поощрения и дисциплинарные взыскания;
- организует проведение тарификации и аттестации работников Учреждения;
- по результатам тарификации и аттестации, устанавливает условия оплаты труда работников в пределах фонда оплаты труда и в соответствии с действующей в Учреждении системой оплаты труда;
- открывает счета в органах казначейства в соответствии с законодательством, совершает от имени Учреждения банковские операции, подписывает финансовые документы;
- утверждает структуру Учреждения и штатное расписание, согласовав их с Управлением образования;
- распределяет обязанности между работниками Учреждения, утверждает должностные инструкции и контролирует их выполнение;
- в пределах фонда оплаты труда устанавливает надбавки и доплаты к должностным окладам работников Учреждения на основе действующей в Учреждении системы оплаты труда;
- председательствует на Педагогическом совете;
- организует ведение бухгалтерского учёта и отчетности Учреждения;
- решает другие вопросы, отнесённые к компетенции Учреждения, необходимые для достижения целей его деятельности и обеспечения его

нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом (3, с.9).

На втором уровне управление осуществляют заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе главный бухгалтер, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления.

Заведующий МБДОУ наделяет руководителей второго уровня линейными полномочиями, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным. Чёткое вертикальное и горизонтальное распределение труда на каждом уровне находит отражение в должностных инструкциях работников МБДОУ.

Каждый линейный руководитель имеет в своём подчинении конкретных сотрудников (заместителю заведующего по УВР непосредственно подчиняются старший воспитатель, воспитатели, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, педагог-психолог; заместителю заведующего по АХР - учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал; главному бухгалтеру - ведущий бухгалтер).

Число лиц, подчинённых непосредственному руководителю, представляет собой сферу контроля – один из важных аспектов организационной структуры учреждения.

Таким образом, на этом уровне заведующий осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учётом их подготовки, опыта, а так же структуры дошкольного образовательного учреждения. В то же время, заведующий опосредованно может влиять на педагогов, учебно-вспомогательный, обслуживающий персонал.

Общественное управление представляют органы самоуправления МБДОУ – Педагогический совет (совет педагогов), Совет учреждения.

Они обеспечивают единство управляющей системы в целом и определяют стратегию дальнейшего функционирования и развития МБДОУ.

1. Педагогический совет.

В состав педагогического совета МБДОУ входят заведующий, заместитель заведующего по УВР, старший воспитатель, воспитатели, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, педагог-психолог, педагоги дополнительного образования и другие педагогические работники (включая совместителей и работающих по срочному договору).

При необходимости на заседание Педагогического совета приглашаются медицинские работники, представители общественных организаций, учреждений, родители (законные представители) воспитанников, представители Учредителя, представители муниципальной власти. Необходимость их приглашения определяется председателем Педагогического совета. Приглашенные на заседание Педагогического совета пользуются правом совещательного голоса.

Педагогический совет МБДОУ из своего состава открытым голосованием избирает председателя, секретаря сроком на один учебный год.

Педагогический совет МБДОУ:

- определяет основные направления образовательной деятельности МБДОУ;
- рассматривает и принимает план деятельности МБДОУ, основную образовательную программу дошкольного образования МБДОУ;
- выбирает образовательные технологии и методики для реализации в образовательном процессе МБДОУ;

Рассматривает вопросы:

- содержания, форм и методов образовательного процесса, планирования образовательной деятельности МБДОУ;
- повышения квалификации, переподготовки, аттестации педагогических работников;
- организации и совершенствования методического обеспечения образовательного процесса в МБДОУ, его сетевого взаимодействия;
- организации дополнительных образовательных услуг воспитанникам, в том числе платных;

- организует выявление, изучение, обобщение, распространение, внедрение передового педагогического опыта педагогических работников МБДОУ.

Решения педагогического совета являются рекомендательными для коллектива МБДОУ; решения, утвержденные приказом заведующего, являются обязательными для исполнения.

Непосредственное выполнение решений осуществляют ответственные лица, указанные в протоколе заседания педагогического совета. Результаты выполнения решений докладываются педагогическому совету на следующем заседании секретарем педагогического совета МБДОУ.

2. Совет Учреждения.

Структура, порядок формирования, организация деятельности, задачи, функции, права Совета учреждения, порядок его взаимодействия с другими органами самоуправления Учреждения определяется «Положением о Совете учреждения».

Совет работает в тесном контакте с администрацией и иными органами управления Учреждения и в соответствии с действующим законодательством, муниципальными правовыми актами; Уставом Учреждения и настоящим Положением.

Совет:

- рассматривает ход реализации целевых программ и проектов Учреждения и утверждает отчёт об их выполнении;
- организует общественный контроль обеспечения охраны здоровья участников образовательного процесса и безопасных условий его осуществления;
- согласовывает решение администрации Учреждения о введении дополнительных образовательных услуг, в т.ч. платных;
- оказывает практическую помощь администрации Учреждения в установлении функциональных связей с учреждениями культуры, спорта др.;
- утверждает программу развития Учреждения;

- рассматривает жалобы и заявления родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Учреждения;
- заслушивает и утверждает отчёт заведующего Учреждения по итогам учебного года;
- рассматривает вопросы создания здоровых и безопасных условий реализации образовательного процесса в Учреждении.
- содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;
- заслушивает отчёт заведующего Учреждением о расходовании финансовых средств по итогам финансового года;
- рассматривает вопросы повышения эффективности финансово - хозяйственной деятельности Учреждения;
- принимает участие в разработке критериев оценки качества труда работников Учреждения.

Совет формируется с использованием процедур выборов, делегирования и кооптации. В состав Совета по должности входят:

- заведующий Учреждения;
- заместители заведующего Учреждения;
- главный бухгалтер;
- делегируемый представитель учредителя (по согласованию).

Избираемыми членами Совета являются:

- представители родителей (законных представителей) воспитанников – 1 человек от каждой группы;
- 2 представителя трудового коллектива Учреждения, в том числе и представитель Профсоюзной организации.

Заседания Совета проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал. График и повестка заседаний на год утверждается Советом.

Председатель Совета может созвать внеочередное заседание на основании поступивших к ним заявлений (от членов Совета, от членов коллектива, от родителей). Администрация Учреждения оказывает организационно-техническое обеспечение заседаний Совета, осуществляет подготовку к заседаниям бухгалтерских, педагогических, справочных и других материалов.

Совет имеет право для подготовки материалов к заседаниям и выработки проектов решений в период между заседаниями создавать постоянные и временные комиссии. Совет самостоятельно определяет структуру, количество членов и персональное членство в комиссиях, назначает из числа членов Совета их председателей, утверждает задачи, функции, персональный состав и регламент работы комиссий. В комиссии могут входить с их согласия любые лица, включение которых Совет сочтёт необходимым для обеспечения эффективной работы комиссии. Руководство работой любой комиссии возлагается только на члена Совета.

Органы самоуправления действуют на основании Устава и Положений об органах самоуправления МБДОУ.

Таким образом, следует отметить, что простота - преимущество данной структуры управления. Все обязанности и полномочия чётко распределены, создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений. Кроме этого, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства (незаменимое качество для ДОУ).

Но при этом данная структура ориентирована на большой объём информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, что вызывает ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более

эффективно им управлять. Также отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию детского учреждения.

2.2. Программа совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

Цель программы: повышение эффективности системы управления персоналом МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Задачи программы:

1. Создание эффективной системы обучения и повышения квалификации персонала.
2. Создание эффективной кадровой политики.
3. Совершенствование организационно-управленческой структуры управления персоналом.

Основные разделы программы совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала
2. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики персонала
3. Мероприятия по совершенствованию организационно-управленческой структуры организации

Таблица 1

Структура программы совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

№ мероприятия	Мероприятие	Исполнитель	Сроки
1	Обучение и повышение квалификации персонала	Заведующий	1 год
2	Совершенствование кадровой политики	Заведующий	1 год
3	Совершенствование	Заведующий	

	организацтонно- управленческой структуры организации		1 год
--	--	--	-------

Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала.

В настоящее время дошкольное образовательное учреждение становится объектом товарно-денежных отношений, обладающее экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей деятельности, следовательно, в нём 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 13 педагогов, из которых 6 человек (46%) имеют первую квалификационную категорию, 4 педагога (31%) «соответствуют занимаемой должности» и 3 (23%) педагога не имеют квалификационной категории. Это позволяет сделать о том, что проблема формирования педагога, обладающего необходимыми компетентностями, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций в образовательном процессе актуальна и для нашего ДООУ.

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

- Создание электронного Портфолио;
- Создание персонифицированных программ повышения квалификации;
- 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, а это целая система дел, мероприятий по образованию и самообразованию.

В работе по повышению квалификации педагогов ДООУ необходимо придерживаться следующих требований:

- обеспечение индивидуально-дифференцированного подхода, с учётом возможностей и профессиональных интересов каждого педагога;
- предоставление возможности активно осваивать знания и закреплять профессиональные умения в рамках методической работы ДООУ;
- оценивание результативности повышения квалификации и своевременное внесение коррективов в этот процесс;
- обеспечение комплексного подхода.

Системность и комплексность повышения квалификации обеспечивается структурой её организации, которая отражена в соответствующем ежегодном Плане деятельности дошкольного учреждения. Для усовершенствования методической работы по повышению профессиональной квалификации педагога предлагается внести материалы по сбору информации «снизу», со стороны самих работников.

Создание электронного «Портфолио» необходимо формировать с каждым педагогом. Содержание разделов может варьироваться 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 его квалификации. Данный накопленный материал будет использоваться педагогом не только как форма квалификационного испытания при аттестации (получения первой или высшей квалификационной категории), но и удовлетворять принцип открытости дошкольного образования в целом.

Не секрет, что современному педагогу необходимо быть конкурентоспособным, уметь позиционировать себя в условиях дошкольного учреждения. В этом ему поможет персонифицированная программа повышения квалификации, которая разрабатывается сроком на 3 года, основана на

самодиагностике (изучении затруднений и интересов профессиональной деятельности) и содержит основные направления профессионального роста.

Одним из приоритетов деятельности современного образования является его информатизация. 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 результатам анализа педагогической диагностики, составлению электронных таблиц, сетевому взаимодействию с родителями воспитанников и т.д.

Создание электронного «Портфолио», персонифицированных программ повышения квалификации, свободное владение и использование педагогами информационно-коммуникационных технологий позволит повысить профессионализм каждого педагога, а значит вывести дошкольное учреждение на более высокий уровень.

2. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики

Новый, подход к организации управления состоит в том, что образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей и приоритетов (создание условий для развития личности, способной к самоактуализации и самореализации). Следовательно, возникает необходимость в использовании новой эффективной системы кадровой политики.

Главный принцип комплектования ДОО кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

1. Набор персонала - одно из основных направлений в работе с персоналом. В этом контексте можно говорить о таких трёх аспектах этой работы, как планирование персонала (планирование потребности в персонале), поиск и подбор персонала.

Кадровое планирование – это анализ возрастной и квалификационной структуры кадров, анализ его потенциала и потребностей.

Поиск потенциальных сотрудников может быть как внутренним, так и внешним. К внутренним источникам отнесём возможность перехода внутри организации, перевод младших воспитателей на должность воспитателя (при получении первыми соответствующего профессионального образования) или выдвижение на руководящие должности из числа рядовых педагогов.

Наиболее распространённым внешним источником является сеть Интернет. В настоящий момент у каждого дошкольного учреждения имеется официальный сайт, где в раздел Вакансии можно публиковать сведения о необходимых сотрудниках.

Также большее значение имеют публикации объявлений в прессе или в Центре занятости населения.

Следует возобновить установление связей образовательных учреждений с профильными педагогическими вузами и колледжами. Способы поиска у руководителя могут быть разные.

Наибольшая проблема складывается с процессом подбора персонала для дошкольных образовательных учреждений, это связано с отсутствием должности в штатном расписании ДООУ работника по кадрам.

В этом случае мы предлагаем руководителю и его заместителю по учебно-воспитательной работе пройти курсы повышения квалификации по вопросам кадровой политики, а для улучшения отбора и найма персонала предлагаем использовать требования профессионального стандарта «Педагог» и личностную спецификацию.

2. Мотивация персонала. 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.

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы предлагаем несложную в исполнении и интерпретации

результатов методике - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Лепешовой Е.М. (таблица 2) Главным результатом анкетирования станет ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на их демотивацию.

Таблица 2

Оценка мотивации сотрудников дошкольного учреждения

Ценностные ориентации	Баллы от 1 до 10
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность заработка 2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от 3. Возможность карьерного роста 4. Признание и одобрение со стороны 5. Признание и любовь воспитанников 6. Признание со стороны родителей воспитанников 7. Возможность самореализации 8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе 9. Высокая степень ответственности 10. Интересная творческая деятельность 11. Хорошие отношения в коллективе 12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, городе, стране 13. Социальные гарантии 14. Сложная и трудная работа 15. Возможность развития и самосовершенствования 16. Хорошие условия работы 17. Разумность требований руководства 18. Авторитет руководителя 19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ 	

Исследуя мотивацию персонала в условиях ДООУ, мы пришли к выводу что, для управления процессом мотивации требуется продуманная система, которая включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования. Эта система должна состоять из знаний специфики трудовой деятельности персонала, социального положения сотрудников и их индивидуальных особенностей.

3. Следующее направление кадровой политики связано с сопровождением сотрудников во время работы в организации. Начинается оно с организации адаптации нового сотрудника, а также включает все виды и формы развития персонала.

Мы предлагаем наиболее эффективные методы развития персонала в дошкольной организации, такие как: наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, ротацию внутри организации, обучение профессиональное и социально-психологическое, участие в проектных, рабочих и творческих группах, профессиональных методических объединениях на уровне города, конкурсах профессионального мастерства, творческих проектах и др.

4. Аттестация персонала. Для гармоничного развития общества требуется добиваться соответствия уровня образовательных услуг, предоставляемых учреждениями дошкольного образования, современным запросам социума. Аттестация в данном контексте является стимулирующей процедурой для установления паритета в паре спрос предложение образовательных услуг. Одновременно для педагога аттестация, это средство индивидуального профессионального признания, стимулирующего к более качественной педагогической деятельности с возможностью реализации своих личностных качеств.

Проанализировав процесс аттестационных процедур для педагогов, мы сформировали следующие рекомендации для руководителя:

1. Установить взаимодействие на уровне партнёрских отношений между старшим воспитателем и аттестующимся сотрудником в рамках совместной работы последовательными этапами.

2. Для морально-психологического сопровождения аттестуемого привлечь к работе психолога с занятиями по программам антистрессовой подготовки, психологических тренингов, консультаций. Помощь психолога будет дополнительно стимулировать педагога правильному восприятию и решению своих профессиональных затруднений.

Рассмотренный подход, основанный на партнёрских взаимоотношениях позволяет повысить уровень взаимодействия между сотрудниками и руководством внутри учреждения, что неизбежно будет стимулировать рост качества образования, снизит проблемность взаимоотношений внутри коллектива и благоприятно скажется на организации образовательного процесса в целом.

3. Мероприятия по совершенствованию организационно-управленческой структуры организации

Линейный тип организационной структуры в системе управления персоналом МБДОУ № 5 просуществовал долгие годы и наиболее типичен для многих дошкольных учреждений России. Но изменение нормативно-правовой базы в сфере образования: «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (п.3.3. Развитие образования); Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012; Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (Утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г. № 1155) требует достижения нового, современного качества дошкольного образования, связанного с созданием условий для развития личности ребёнка, способного реализовать себя как часть социума. Для выполнения этих основополагающих задач требуется дальновидная руководящая внутренняя политика детского сада. Создание материально-технической и методической базы, овладение педагогами новым содержанием профессионально-педагогической деятельности, которые помогут в определённый срок реализовывать инновационные программы, при этом огромное внимание уделяется здоровьесбережению детей дошкольного возраста.

Таким образом, из требований к образовательному процессу вытекают требования к структуре управления. А это, прежде всего:

- ясная ответственность;
- использование опытных специалистов;
- обратная связь подчинённых и руководства;
- качественная подготовка планов и вариантов решений;
- чёткая система взаимных связей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- ориентация на выполнение конечной цели программы;
- повышение качества контроля за работой МБДОУ.

Проанализировав данные требования и анкеты, предложенные родителям воспитанников (приложение А), мы пришли к выводу, что линейную структуру управления дошкольным учреждением необходимо преобразовывать в смешанную с другими типами организационных структур, где каждое структурное подразделение наделяется той или иной степенью самостоятельности, ориентируется на потребности определенного рынка. Это позволит оптимально удовлетворить требования к работе МБДОУ.

Для того, чтобы добиться оптимального результата в работе МБДОУ рассмотрим способы ликвидации недостатков линейной структуры управления, связанных с особенностями управления персоналом МБДОУ № 5 (таблица 3).

Таблица 3

Способы ликвидации недостатков линейной структуры управления

Недостатки	Способы ликвидации
1	2
1. Жёсткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия.	В целях форсирования дальнейшего роста, технического обновления <i>создать на определённый период систему управления по проекту</i> (органический тип организационной структуры), которая организует и проконтролирует развитие

	организации (освоение новых технологий, модернизация оборудования, подготовка кадров и материально-технической базы). После решения возложенной задачи трансформировать в линейную.
1	2
2. Большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому.	По принципу функциональной структуры (смотри главу 1) <i>потоки информации распределять по функциям</i> , распределять цель организации по задачам каждому органу управления.
3. Очень высокие требования к руководителю и высокий уровень ответственности.	По примеру линейно-штабной структуры (смотри главу 1) <i>создать штаб для решения особо важных вопросов</i> . Штаб должен состоять из руководителей всех уровней.

Таким образом, множественность целей и стратегий образовательного дошкольного учреждения порождает множественность организационных структур, вариативную расстановку органов управления, смещение акцентов в их функционировании.

Перечислим выгоды, полученные от введения новой смешанной административно-управленческой структуры:

- изменение мышления руководителей учреждения;
- заинтересованность руководителей и персонала в повышении профессионального уровня, приобретении практических навыков;

- повышение качества взаимобратных связей, а как следствие и качества образования. В подтверждение приведём результаты анкетирования (Приложение Б).

Внедрение смешанной структуры управления может привести и к негативному моменту, о котором необходимо помнить: возможность возникновения конфликтов между подразделениями при распределении функций.

Выводы по II главе

Система управления персоналом - упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. Система управления создаёт механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Задачи по управлению персоналом не сводятся лишь к формированию кадровой документации в соответствии с действующим законодательством и требованиями периодических проверок. Для эффективного менеджмента следует учитывать все стороны системы управления персоналом, а именно:

- систему обучения и повышения квалификации персонала;
- создание эффективной кадровой политики;
- совершенствование организационно-управленческой структуры организации.

Построение структуры управления организацией – ключевой вопрос, так как каждая организация, независимо от её размера, базируется на формальных и точно определённых взаимоотношениях её сотрудников. Взаимоотношения сотрудников определяются выбором типа структуры и распределением полномочий.

Ни одна из структур управления в чистом виде не применяется и внедрение смешанной структуры управления позволит повысить не только качество взаимобратных связей, но и качество образования в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является совершенствование системы управления персоналом организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы совершенствования системы управления персоналом, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

На основе проведённого в работе исследования можно сделать ряд общих выводов.

Система управления персоналом является эффективной, если она руководствуется механизмом мотивации, который позволяет обеспечить личную заинтересованность каждого работника в высоких результатах его труда.

Эффективная система управления персоналом должна представлять собой мыслящую систему, при функционировании которой обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада.

Необходимо создать работникам предприятия оптимально комфортные условия труда с точки зрения материального и морального стимулирования, возможностей планирования их карьерного роста и совершенствования. Важно постоянно искать новые пути совершенствования и совершенствования системы управления персоналом.

В области морального стимулирования постоянно искать новые формы и методы работы, позволяют работникам предприятия чувствовать свою приверженность команде, ощущать гордость за работу в организации, которые дают возможность каждому работнику постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень, эффективно реализовывать и развивать потенциальные возможности каждого.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе.

Цель данной работы состояла в разработке программы совершенствования управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Цель программы: повышение эффективности системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5».

Задачи программы:

1. Создание эффективной системы обучения и повышения квалификации персонала.
2. Создание эффективной кадровой политики.
3. Совершенствование организационно-управленческой структуры управления персоналом.

Основные разделы программы совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 5»

- 1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала.**
- 2. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики персонала.**
- 3. Мероприятия по совершенствованию организационно-управленческой структуры организации.**

Исследование проведено в соответствии с принятой гипотезой о том, что при достаточной методологической и практической разработке совершенствования системы управления персоналом в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» обеспечивается эффективность и качество образовательной работы.

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида:

- снижение текучести кадров, вследствие хорошей постановки работы с кадрами;

- удовлетворенность работников содержанием и режимом работы, вследствие использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

- сокращение числа конфликтов между сотрудниками, сотрудниками и родителями воспитанников, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

- удовлетворенность работников взаимоотношениями с руководством, вследствие соблюдения этических норм взаимоотношений и создания благоприятного социально-психологического климата в организации.

- 100% повышение квалификации всех педагогических работников по вопросам реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, вследствие планомерной работы по обучению и повышению квалификации сотрудников;

- увеличение числа педагогических сотрудников (15 %) имеющих первую квалификационную категорию, вследствие систематической работы по совершенствованию профессионального мастерства и повышения имиджа дошкольного учреждения;

- увеличение процента (4%) удовлетворённости родителями воспитанников качеством и содержанием воспитательно-образовательной работы с детьми, вследствие своевременного контроля за качеством образовательного процесса.

