



на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу
Студенту Перовой Елене Владимировне Группы № 3Ф-409/114-4-1 Кор

Тема работы «Разработка мер по повышению стабильности коллектива
малого предприятия»

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы	Выпускная квалификационная работа	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ (до 10%)	Профиль: управление человеческими ресурсами	До 10.09.17
РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (до 80%)		До 15.12.17
Управление персоналом персонала		До 15.03.18
Управление персоналом организации: принципы, функции, методы, мотивация персонала как инструмента управления коллектива	Выполнил(а): студент(ка) группы 3Ф-409/114-4-1 Кор Перова Елена Владимировна	
Анализ системы управления коллективом частного д/с к.э.н., доцент	Научный руководитель: Рябчук Павел Георгиевич	
Организационная характеристика частного д/с Колибри		
Проверка на объем заимствований:		
<u>42,77</u> % авторского текста		
Работа <u>рецензия</u> к защите		
« <u>02</u> » <u>09</u> 2017 г.		
зав.кафедрой Э, У и П		
к.э.н., доцент		
<u>Рябчук П.Г.</u>		
Челябинск		
2017		

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала	6
1.1. Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы	6
1.2. Элементы системы управления персоналом организации	12
1.3. Методы мотивации персонала как инструмента управлением стабильности коллектива	21
Выводы по первой главе	25
ГЛАВА 2. Анализ системы управления коллективом частного д/с Колибри и меры по укреплению его коллектива	27
2.1. Организационная характеристика частного д/с Колибри	27
2.2. Анализ кадрового состава частного д/с Колибри	29
2.3. Анализ действующей системы управления персоналом в частном д/с Колибри	41
2.4. Мероприятия по повышению стабильности коллектива оценка их эффективности в частном д/с Колибри	54
Выводы по второй главе	71
Заключение	73
Глоссарий	77
Список используемой литературы	87
Приложения	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях трудовые коллективы выполняют многообразные социально-экономические, политические и воспитательные задачи. Не случайно в Конституции РФ и в Законе о трудовых коллективах оговорены права и обязанности трудовых коллективов. Настоящий Федеральный закон создает условия для осмысленного, заинтересованного участия работника в повышении эффективности организации и как следствие повышении уровня жизни работников. От степени научной обоснованности управления этой важнейшей общественной ячейкой будет зависеть эффективность решения этой задачи. Поэтому вполне очевидна особая **актуальность** разработки стабильности в коллективе.

Принципиальное значение имеет то, что единственной социальной силой, способной обеспечить благополучие своих участников преимущественно за счет роста производства и сокращения затрат, являются трудовые коллективы предприятий. В ряду этих проблем особое место занимает проблема обеспечения стабильности жизнедеятельности производственного коллектива, так как по сути дела к этому сводится вся многообразная деятельность по управлению им. Следовательно, обеспечение стабильности производственного коллектива должно подчиняться определенной логике, т.е. должна существовать общая теоретическая схема этого обеспечения, основанная на исследованиях различных сторон жизни данного социального образования. Сведение их в общую схему позволит реализовать комплексный подход к управлению производственными коллективами. Таким образом, актуальность разработки проблемы стабильности производственного коллектива определяется также и потребностями развития социологической теории.

В плане актуальности проблемы нельзя не учитывать также и методологического аспекта. Очевидно, что анализ стабильности конкретной

общественной системы - производственного коллектива - будет способствовать разработке проблемы стабильности систем вообще, как одной из важнейших проблем анализа систем, связанной с их существованием, и, таким образом, служить дальнейшему развитию системного подхода, как инструмента современной науки.

База исследования: частный детский сад Колибри. Краткое название – частный д/с Колибри. Адрес: Россия, 456541, Челябинская область, Коркинский район, поселок Первомайский, Улица Мира дом 5А.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы по укреплению стабильности персонала дошкольной образовательной организации.

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

1. Изучить теоретические основы и пути формирования стабильного трудового коллектива;
2. Проанализировать кадровую работу Частный д/с Колибри;
3. Проанализировать мотивационную систему Частный д/с Колибри;
4. Разработать рекомендации по формированию стабильного трудового коллектива.
5. Дать экономическую оценку предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

Предмет исследования: стабильность коллектива дошкольной образовательной организации.

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами.

Методы исследования: анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

В качестве **информационной базы** для выполнения проекта будут использоваться следующие материалы: годовые отчетные документы; статистические данные; социологические исследования, отраслевые

журналы; научная литература; методическая литература; периодическая печать, а так же материалы, которые были предоставлены при прохождении производственных и преддипломной практики в частном д/с Колибри.

Практическая значимость работы заключается в том, что исследование содержит практические рекомендации по совершенствованию разработки стабильности в коллективе, что повысит конкурентоспособность организации.

Теоретической значимостью являются труды отечественных специалистов в области управления человеческими ресурсами. Особое значение для раскрытия сущности стабильности общественных систем имело использование основных методологических принципов изучения общественных систем, сформулированных крупными специалистами в области управления персоналом.

Глава 1. Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала

1.1. Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению российского ученого Одегова Ю. Г., управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [28, с. 75].

Исследователь Маслова В. М. считает, что управлением персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия [26, с. 46].

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает ученый Кибанов А.Я., который отмечает, что управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [39, с. 57].

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [39, с. 137].

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя. Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии [7, с. 51].

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [19, с. 13].

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства [19, с. 14].

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он дополнил функциональными службами. Тем самым А. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы - линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда [16, с. 173].

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению персоналом разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак - Грегор и др [15, с. 270].

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания – проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения [15, с. 271].

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию - работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности.

Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении [15, с. 273].

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д.

Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является американский исследователь Ф.Тейлор [28, с. 67].

Сущность технократического подхода к управлению персоналом

Технократизм		
1. Ранний (до начала XXвека)	2. Классический (до 30 –х годов XX века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы XX века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операция с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов [15, с. 270].

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам.

Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
Цели управления человеком:	Принципы управления человеком:
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.
4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально-психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников [33, с. 127].

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления [39, с.59].

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом [11, с. 95].

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет [11, с. 137].

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.2. Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления [40, с. 107].

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

1. Объект управления персоналом - это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

2. Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

В качестве субъектов управления персоналом выступают: а) линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными; б) функциональная служба (отдел кадров, например).

3. Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи [40, с. 109].

Можно выделить следующие основные структуры управления: линейная; линейно-функциональная (штабная); матричная.

Линейная структура выстраивает субординацию элементов снизу вверх. Она формирует авторитарный стиль управления, абсолютизируя принцип единоначалия.

Линейно-функциональный (штабной) тип структуры управления характеризуется сочетанием централизации и децентрализации (децентрализация при сохранении централизованной координации и контроля).

При матричной структуре управления руководители линейных и функциональных подразделений получают статус ответственных исполнителей программных мероприятий.

Исполнители линейно подчиняются своим непосредственным начальникам, а функционально — руководителю программы. Тем самым обеспечивается гибкость администрирования на основе рационального перераспределения задач [16, с. 158].

Формирование структуры персонала включает: его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников.

Состав и структура персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической:

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом) [34, с. 180].

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых изготовлением основной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных и обслуживающих производствах.

К рабочим относят младший обслуживающий персонал (МОП) – работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу: уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шофёров легковых машин и работников охраны.

Служащих подразделяют на руководителей, специалистов, и собственно служащих (конторский, учетный и подобный персонал).

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и его структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители [34, с. 182].

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (собственно служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, агенты и др.) [34, с. 182].

Непромышленный персонал - сюда относятся работники, непосредственно не связанные с процессом промышленного производства и занятые на транспорте, в жилищном хозяйстве, коммунальных предприятиях, в детских садах, учебных заведениях и на курсах, медицинских учреждениях и т.д [34, с. 184].

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность - более или менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.

Классификация работников по квалификационным уровням базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника

к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Различают специалистов: наивысшей квалификации (работники, которые имеют научные степени и звания); специалисты высшей

квалификации; специалисты средней квалификации; специалисты-практики; неквалифицированные рабочие [34, с. 182].

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

1. Списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

2. Среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

3. Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

4. Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

5. Средний разряд рабочих предприятия;

6. Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

7. Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

8. Текучесть кадров по приему и увольнению работников;

9. Фондовооруженность труда и работников и (или) рабочих на предприятии и другие [23, с. 140].

Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих [23, с. 141].

Среднесписочная численность работников за год определяется по

формуле:

$$ССЧ_{\text{год}} = \frac{(ССЧ1 + ССЧ2 + ССЧ3 + \dots + ССЧ12)}{12}, \quad (1)$$

где ССЧ1, ССЧ2, ССЧ3 и т. д. - среднесписочная численность работников за соответствующие месяцы отчетного года;

12 — количество месяцев в году.

Среднеявочная численность за отчетный период определяется по формуле:

$$СЯЧ = \frac{\text{Сумма явочной численности за все дни работы}}{\text{Число дней работы за период}} \quad (2)$$

Средняя численность фактически работавших исчисляется формулой:

$$Т_{\text{факт}} = \frac{\text{Сумма отработанных человеко – дней в периоде}}{\text{Число рабочих дней в периоде}} \quad (3)$$

Наряду с количественным изучается качественный состав рабочих, который характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной и внутрипроизводственной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих проводят путем сопоставления их наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и организации в целом.

Анализ соответствия выполняемой работы квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, которые их выполняют [23, с. 144].

Состав персонала всегда находится в движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др [12, с. 44].

Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

- коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\text{ССЧ}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{п}}$ - коэффициент оборота по приёму;

$P_{\text{п}}$ - отношение численности всех принятых работников за отчётный период;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{в}}$ - коэффициент оборота по выбытию;

$P_{\text{у}}$ - отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{п}} + K_{\text{в}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{общ}}$ – общий оборот рабочей силы;

$K_{п}$ - коэффициент оборота по приему;

$K_{в}$ - коэффициент оборота по выбытию.

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный.

Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами, как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др.

Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров – это отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период к среднесписочной численности:

$$K_{т} = \frac{P_{у}}{ССЧ}, \quad (7)$$

где $K_{т}$ - коэффициент текучести кадров;

$P_{у}$ - отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности:

$$K_{пост} = \frac{P_{р}}{ССЧ}, \quad (8)$$

где $K_{пост}$ - коэффициент постоянства состава;

$P_{р}$ - количество работников, проработавших весь период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Уровень трудовой дисциплины определяется по расчету:

$$K_{д} = 1 - \frac{P_{п}}{ССЧ}, \quad (9)$$

где $K_{д}$ – коэффициент трудовой дисциплины;

$P_{п}$ – количество работников, уволенных за прогулы.

ССЧ - среднесписочная численность [12, с. 45].

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании.

Штатное расписание является внутренним документом предприятия, которым определяется структура, численность должностей, должностные оклады по каждому конкретному подразделению и в целом по предприятию (организации) [36, с. 316].

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические [36, с. 316].

а) Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений [36, с. 316].

- б) Экономические методы управления персоналом.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

- в) Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются

психологические методы, для воздействия на группу – социологические.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.

Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе [39, с. 58].

Таким образом, системой управления персоналом является совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом

1.3. Методы мотивации персонала как инструмента управления стабильности коллектива

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных[24].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. [1]

- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В правлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное

соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно – распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации. [2]

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте, в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»[21].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [17].

Отмеченный рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка

экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономические методы стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования [7]. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

2. Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив принимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

3. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цели, способствующие решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

4. Обогащение труда – это система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в

определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

5. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления.

Выводы по первой главе.

1. Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.
2. Основными целями управления персоналом являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
3. В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.
4. К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.
5. Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) социально - психологические.
6. Элементами управления персоналом являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.
7. Основные структуры управления персоналом: линейная, линейно-функциональная (штабная), матричная.
8. В зависимости от целей деятельности предприятия работников делят на промышленно-производственный и непромышленный персонал, а в соответствии с характером выполняемых функций – на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.
9. Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.
10. Состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников.

11. Проведенный теоретический анализ литературы, посвященной проблемам в сфере мотивации и стимулирования труда, дает основание для следующих выводов. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления коллективом частного д/с Колибри и меры по укреплению его коллектива

2.1. Организационная характеристика частного д/с Колибри

Исследуемая образовательная организация - Детский сад рассчитан для детей в возрасте от 1,5 до 7 лет.

функционируют 12 возрастных групп

Младшая группа (от 2 до 3 лет)

2 Младшая группа (от 3 до 4 лет)

Средняя группа (от 4 до 5 лет)

Старшая группа (от 5 до 6 лет)

Подготовительная группа (от 6 до 7 лет)

Разновозрастная группа (от 3 до 7 лет)

Количество детей в ДООУ на 1 сентября 2016 года - 150.

В детском саду работает 53 педагога, из них: Старший воспитатель, педагог-психолог, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, музыкальный руководитель.

Дошкольное учреждение работает по основной образовательной программе.

Учредителем частного д/с Колибри является Чебаркульский муниципальный район в лице администрации.

Место нахождения детского сада: Российская Федерация, почтовый индекс – 456541, Челябинская область, Коркинский район, поселок Первомайский, Улица Мира дом 5А.

Заведующий образовательной организацией – Никифорова Елена Анатольевна.

Правление детским садом осуществляется на принципах единоначалия и самоуправления. Управляющая система состоит из двух структур, деятельность которых регламентируется Уставом ДООУ и соответствующими положениями. ДООУ имеет управляемую и управляющую системы.

Управляемая система состоит из взаимосвязанных между собой коллективов: педагогического-обслуживающего-медицинского-детского.

Организационная структура управления ДОО представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями. Она представлена в виде 2 основных структур: административного и общественного управления.

Общественное управление: педагогический совет; родительский комитет; общее собрание трудового коллектива.

Административное управление:

1 уровень - Заведующий ДОО;

2 уровень - старший воспитатель и руководитель структурного подразделения;

3 уровень - Воспитатели, специалисты, обслуживающий персонал.

Материально – техническое обеспечение деятельности представлено музыкальным залом, спортивным залом, логопедическим кабинетом, методическим кабинетом, медицинским кабинетом, спортивной площадкой и велотреком.

2.2. Анализ кадрового состава частного д/с Колибри

В последнее десятилетие в системе дошкольного образования произошли серьезные преобразования. Проблема реформирования и совершенствования содержания дошкольного образования достаточно актуальна. Особую значимость приобретают качество, доступность и эффективность дошкольного образования. Качество образования – понятие объемное, но одной из его составляющих являются кадры - и не только педагогические, которые обеспечивают это качество. Оно напрямую зависит от того, кто работает с детьми. Поэтому, управленческая деятельность руководителя ДОО по формированию успешного, высокопрофессионального коллектива работников была актуальна всегда, но в последнее время – особенно. «Команда должна гордиться вами, как профессионалом, а вы ею, как командой профессионалов» - так в своей статье «Управленческая деятельность руководителя ДОО по подбору персонала и формированию единой команды» рассуждает заведующий детским садом Никифорова Е.А.

На примере частного д/с Колибри мы рассмотрим кадровый состав в образовательном учреждении [22]. Все работники, участвующие своим трудом в деятельности детского сада, составляют его штат – всего 53 человека: 2 мужчин и 51 женщина.

Администрация – это заведующий. Педагогический процесс в ДОО обеспечивает педагогический персонал: старший воспитатель, учителя-логопеды, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, воспитатели. Следующая категория персонала – учебно-вспомогательная. В неё входят младшие воспитатели – верные помощники воспитателей (нянечки). Обслуживающий персонал – делопроизводитель, кладовщик, заведующий хозяйством, повара, подсобные рабочие, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, машинист по стирке и ремонту спецодежды, уборщик служебных помещений, сторожа, дворники.

Основными характеристиками персонала организации являются его численность и структура, которую рассмотрим на рисунке 1.

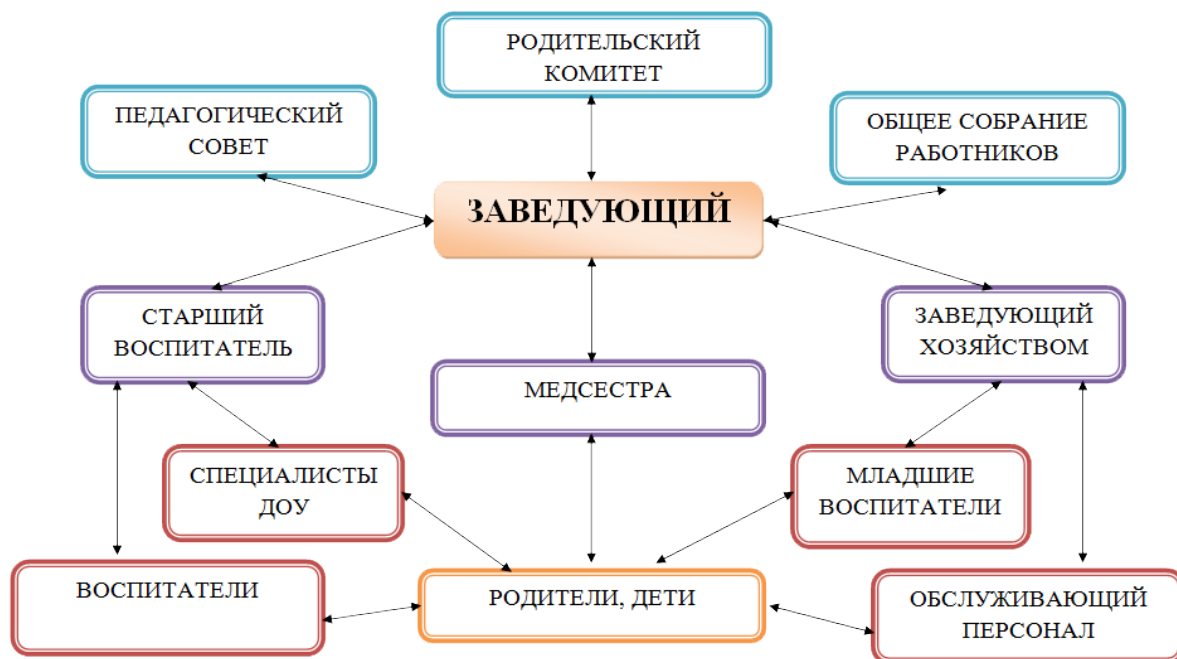


Рисунок 1 . Структура управления частного д/с Колибри

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

1. Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

2. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

3. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание работников образовательной организации, педагогический совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации.

4. Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5. В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в образовательной организации:

1) создаются советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы;

2) действуют профессиональные союзы работников образовательной организации (представительные органы работников).

Заведующий является единоличным исполнительным органом Учреждения, назначенный на должность Учредителем и прошедший

соответствующую аттестацию [24]. Заведующий обеспечивает открытость образовательного учреждения социальной среде, эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, надзорными органами, образовательными учреждениями по вопросам управленческой деятельности [25].

Управление педагогической деятельностью осуществляет педагогический совет Учреждения. Членами педагогического совета являются все педагогические работники Учреждения. Педагогический совет:

- осуществляет управление педагогической деятельностью;
- определяет направления образовательной деятельности Учреждения;
- принимает участие в разработке основной образовательной программы дошкольного образования для реализации ее в Учреждении.

- обсуждает и рекомендует к утверждению проект годового плана Учреждения;

- обсуждает вопросы содержания, форм и методов образовательного процесса;

- рассматривает вопросы организации дополнительных образовательных услуг;

- контролирует выполнение ранее принятых решений педагогического совета.

Заседания педагогического совета правомочны, если на них присутствует не менее половины состава. Решение педагогического совета считается принятым, если за него проголосовало 2/3 присутствующих. Решение, принятое в пределах полномочий педагогического совета и не противоречащее законодательству, является обязательным для всего коллектива. Председателем педагогического совета является Заведующий.

Трудовой коллектив составляют все работники Учреждения. Полномочия трудового коллектива Учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным,

если на нем присутствует не менее 2/3 списочного состава работников Учреждения.

Общее собрание трудового коллектива:

- рассматривает и принимает Устав Учреждения;
- рассматривает и принимает коллективный договор Учреждения;
- рассматривает и принимает Программу развития Учреждения;
- взаимодействует с другими органами самоуправления Учреждения по

вопросам организации основной деятельности.

Решение общего собрания трудового коллектива считается правомочным, если на нём присутствует не менее 2/3 списочного состава работников Учреждения и если за решение проголосовало не менее 51% присутствующих. При равном количестве голосов решающим является голос председателя. Общее собрание трудового коллектива собирается по мере необходимости, но не реже двух раз в год.

Социальная защита педагогов осуществляется администрацией совместно с профсоюзным комитетом ДОУ: получают материальную помощь, по итогам работы выделяются денежные премии, ежемесячно на основании «Положения о стимулирующих выплатах» производятся надбавки к заработной плате.

С целью выполнения Инструкций об охране труда сотрудников проводятся следующие мероприятия: выделяется спецодежда, моющие средства, регулярно проводятся проверки состояния рабочих мест, приборов и оборудования; всем персоналом систематически прорабатываются должностные инструкции, инструкции по охране жизни и здоровья, технике безопасности труда, правила пожарной безопасности, внутреннего трудового распорядка, санитарные правила. Администрация и профсоюзный комитет ДОУ контролирует выполнение персоналом должностных инструкций.

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

Таблица 1.

Обеспеченность детского сада трудовыми ресурсами

№ п/ п	Категори я работник ов	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
		Численность сотрудников, чел			Численность сотрудников, чел			Численность сотрудников, чел		
		По штату	По табе лю	% обесп .	По штату	По табе лю	% обесп .	По штату	По табе лю	% обесп .
1	Админи- стративн ый персон	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
2	Педагоги ческий персонал:	28	24	85,7%	28,5	25	87,7%	28,5	26	91,2%
	Воспитат ели	20,0	19	95%	20,5	20	97,6%	20,5	20	97,6%
	Пед. спец иалисты	8	5	62,5%	8	5	62,5%	8	6	75%
3	Учебно- вспомогат ельный	13,25	10	75%	13,25	11	83%	13,25	11	83%
4	Обслужив ающий персонал	19,25	16	83%	19,5	15	77%	19,5	15	77%
Итого:		61,5	51	82,9%	62,25	52	83,5%	62,25	53	85%

Из таблицы 1. видно, что штат организации в течении трёх лет был укомплектован не полностью, так как:

- существуют вакансии педагогического персонала, а именно специалистов : музыкального руководителя, логопеда.

- прослеживается нехватка обслуживающего рабочего персонала;

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

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

- возрастному;
- по уровню образования;
- по уровню квалификации;

- по стажу работы.

1. Возрастная структура сотрудников ДООУ представлена в таблице 2 – «Возрастной состав работников детского сада на 2016 год»

Таблица 2.

Возрастной состав работников детского сада на 2016 год

Персонал	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	свыше 50 лет
Административный персонал	1				1	
Педагогический персонал	26		2	5	11	8
Учебно-вспомогательный	11		1	1	1	8
Обслуживающий персонал	15		2	3		10
Всего	53		5	9	13	26
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	9,4%	17%	24,5%	49,1%

Проанализировав таблицу 2, можно сделать следующие выводы:

- руководитель - возраст от 40 до 50 лет;
- большая часть педагогического персонала - в возрасте от 40 до 50 лет;
- большая часть учебно-вспомогательного персонала (младшие воспитатели) - свыше 50 лет, в основном пенсионеры;
- обслуживающий (технический персонал) в основном - свыше 50 лет;
- 9,4% от всего числа сотрудников - молодёжь в возрасте до 30 лет;
- 73,6% от количества всех сотрудников детского сада - это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Полные сведения о педагогических работниках представлены в

тарификационном списке, который руководитель подаёт в экономический отдел городской администрации г. Коркино на 1 сентября – начало учебного года, отражающий сведения об учебно-вспомогательной категории персонала ДОУ – это младшие воспитатели, также о педагогическом персонале. В этом списке показано общее количество работников данных категорий, уровень их образования с наименованием законченного учебного заведения, общий педагогический стаж, наименование должности по штатному расписанию, количество занятых штатных единиц, оклад, соответствующий должности и количество вакансий на начало учебного года.

Возрастную структуру очень хорошо видно на диаграмме, рисунке 2.

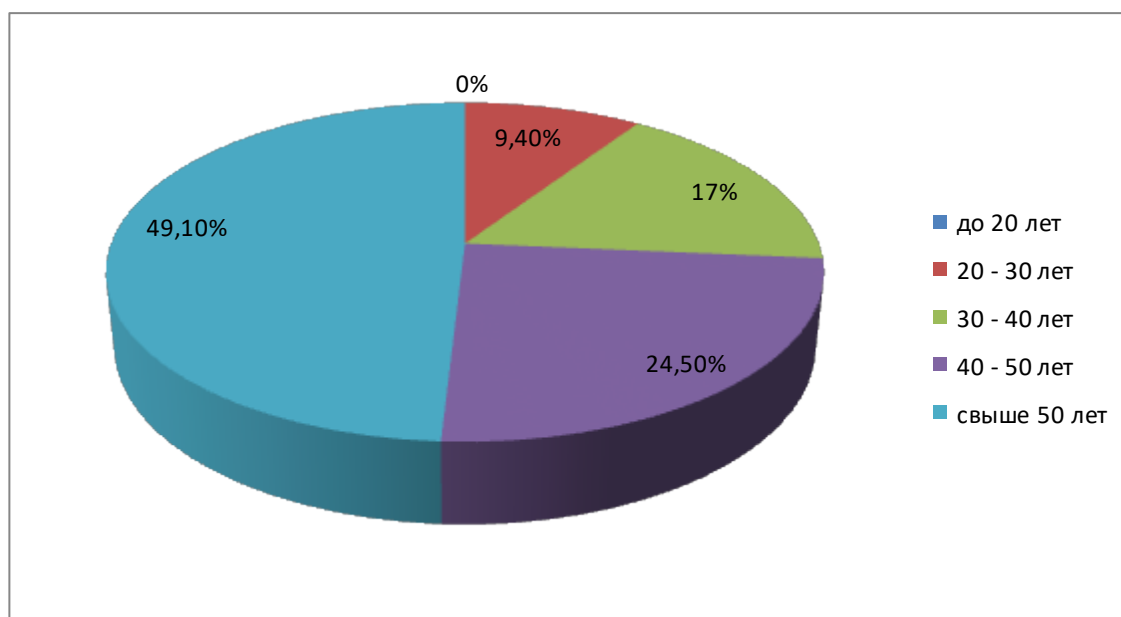


Рисунок 2. Возрастной состав работников частного д/с Колибри

2. Рассмотрим структуру персонала по уровню образования на 2016 год на диаграмме рис.2 :

- Высшее образование имеют 12 сотрудников, – 22,6%;
- Незаконченное высшее – 1 человек,-1,9%;
- Среднее специальное образование получили 26 сотрудников,- 49,1%;

– Начальное - профессиональное -14 человек, 26,4%

Из приведённых данных видно, что уровень образования сотрудников частного д/с Колибри выше среднего показателя. Большинство всего персонала детского сада имеют среднее специальное образование. Высшее образование у административного персонала, у педагогов - специалистов, нескольких воспитателей. В течении последних трёх лет, с 2014 г. – 2016 г. уровень образования персонала детского сада практически не изменился. Один воспитатель получает второе высшее образование, и ещё у одного неоконченное высшее образование, на данный момент продолжает учиться.

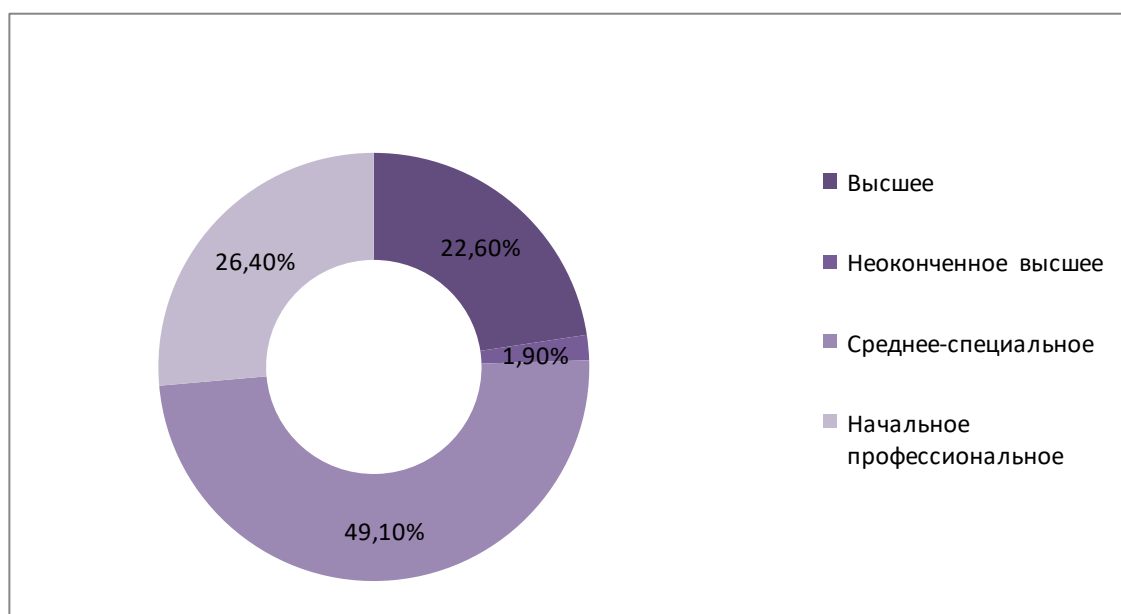


Рисунок 3. Структура персонала детского сада по уровню образования в частном д/с Колибри

3. Рассмотрим квалификационную структуру педагогического персонала организации. Частью работы с педагогическими кадрами учреждения является повышение и подтверждение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест [26]. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим таблице 3

Таблица 3.**Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации**

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

Проанализировав таблицу 3 уровня квалификации педагогического состава, можно сделать вывод о достижениях профессиональной деятельности частного д/с Колибри. В детском саду на данный момент в штате трудятся 53 сотрудника, из них: 26 педагогических работников, - постоянный неменяющийся костяк коллектива. За 3 года работы в коллектив пришли 3 педагога с высшей категорией, 2 педагога за это время подтвердили высшую категорию, 1 педагог получил высшую категорию. В основном 16 сотрудников имеют 1 категорию, из них 6 получили 1 категорию за последние 3 года. 5 сотрудников подтвердили соответствие занимаемой должности. Курсы повышения квалификации прошли 7 педагогов ДОО. На диаграмме рисунке 4. хорошо просматривается уровень квалификации за 3 года:

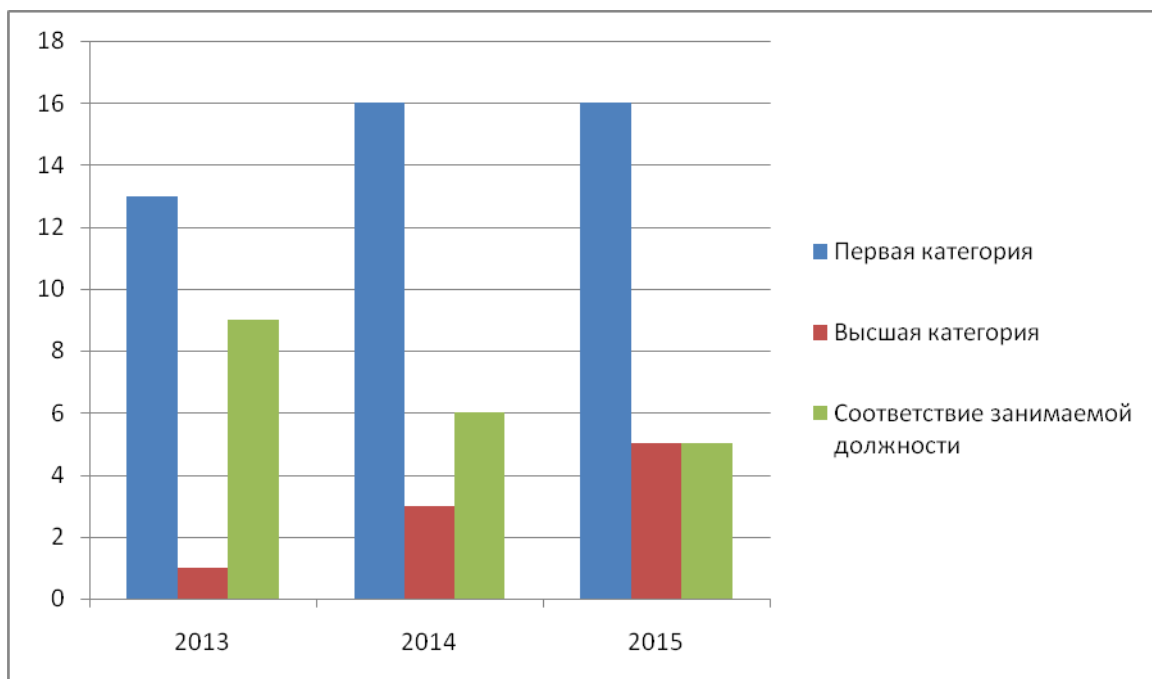


Рисунок 4. Уровень квалификации педагогического персонала за 3 года

Результаты аттестации работников ДООУ – квалификационное поле предоставляется в «Отдел образования», в котором отражаются данные квалификационных категорий педагогического персонала, а также планируемый год повышения или подтверждения категории, с периодичностью в три года, а также соответствие занимаемой должности

4. Структура персонала по стажу работы в частном д/с Колибри выглядит так:

- до 5 лет - 9 сотрудников – 17%;
- с 5 до 10 лет - 8 сотрудников – 15%;
- свыше 10 лет - 36 сотрудников – 68%.

Представим структуру персонала по стажу работы на диаграмме рис.5: Как мы видим, 8 сотрудников (15%) имеют стаж работы от 5 до 10 лет и 9 человек (17%) - стаж работы до 5 лет. Преобладающее большинство составляют сотрудники, чей стаж работы превышает 10 и более лет (68%). В эту категорию основного костяка коллектива входит и педагогический, и учебно-вспомогательный, и обслуживающий персонал. Мастера своего дела, на которых равняется весь коллектив.

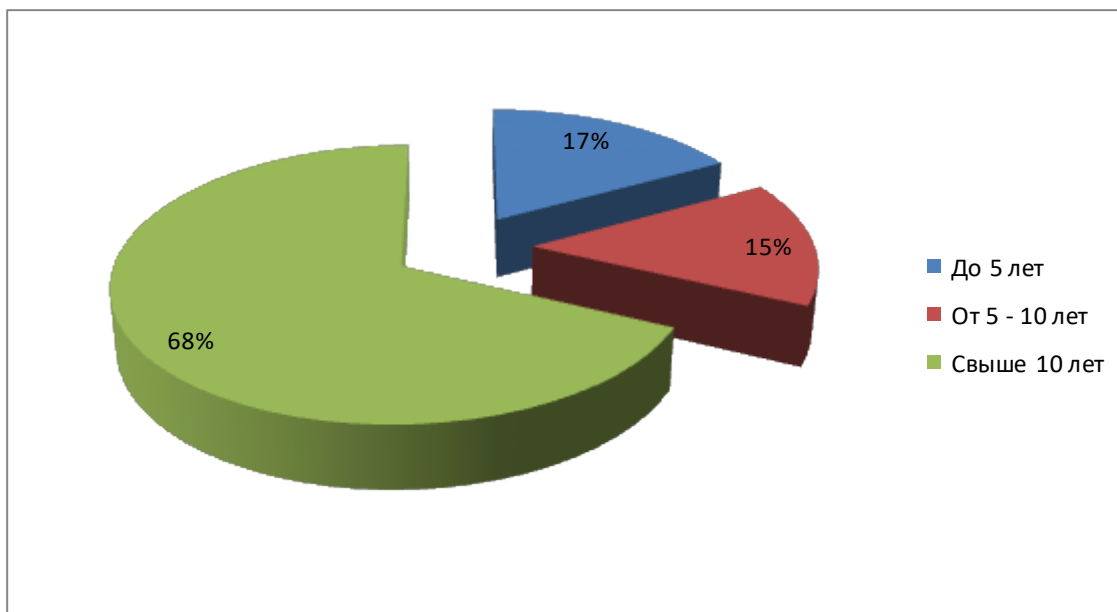


Рисунок 5. Структура персонала частного д/с Колибри по стажу работы

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

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

Структура управления детского сада, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих дошкольных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует [27].

2.3. Анализ действующей системы управления персоналом

в частном д/с Колибри

Проанализируем экономическую эффективность системы управления персоналом детского сада в течении трёх лет по обеспеченности кадрами и повышению квалификации сотрудников, представленными данными в таблице 4 – «Оценка экономических результатов системы управления персоналом»:

Таблица 4.

Оценка экономических результатов системы управления персоналом

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

Результаты за 2014-2016 гг. показывают о медленном экономическом движении в детском саду. Улучшилась укомплектованность кадрами учреждения в сравнении с 2014 г. на 2,1%, повысили за 3 года свою квалификацию 6 сотрудников. Высокой динамики повышения квалификации кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в нашем дошкольном образовательном учреждении было проведено социологическое исследование, которое показало состояние морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Были опрошены все 53 сотрудника. Результаты опроса приведены в таблице 5 – Уровень реализации аспектов системы управления персоналом в частном д/с Колибри. Из числа опрошенных 80% - 42 сотрудника не были довольны существующей заработной платой, так как считают, что уровень заработной платы не соответствует условиям труда. 45% - 24 сотрудника считают, что

существующие условия работы их не удовлетворяют. Положения принятого коллективного договора выполняются, 2% - 1 человек считает, что возможности карьеры и обучения не возможны. Всего 11% - 6 человек отметили, что психологический климат в детском саду неудовлетворительный, а 100% опрошенных считает, что отношения в коллективе сложились доброжелательные.

Таблица 5.

Уровень реализации аспектов системы управления персоналом

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
14% – 8 чел	6% – 3 чел	80%-42 чел
2. Удовлетворен ли сотрудник условиями работы в частном д/с Колибри		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
50 %- 26чел	5%-3 чел	45%-24 чел
3. Выполняются ли положения коллективного договора		
Полностью	Частично	Не выполняются
86%-46 чел чел	14%-7 чел	0%
4. Возможности карьерного роста и обучения		
Большие	Средние	Маленькие
44%-23чел	54%- 29 чел	2%-1 чел
5. Психологический климат в частном д/с Колибри		
Очень хороший	Нормальный	Неудовлетворительный
46%-24 чел	43%-23 чел	11% 6чел

6. Какие отношения складываются в коллективе частного д/с Колибри		
Доброжелательные	"Натянутые"	Враждебные
82% 44чел	18% 9 чел	0%

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория), и другие стимулирующие и компенсационные доплаты по категориям сотрудников, которые определены в Положении о стимулирующих выплатах. Рассмотрим заработную плату сотрудников частного д/с Колибри с 2014 г. – 2016 г. по всем категориям сотрудников в таблице 6:

Таблица 6.

**Средняя заработная плата работников частного д/с Колибри
с 2014г - 2016г.**

Персонал	2014г.	2015г.	2016г.
Административный персонал	31441,67	32350	32433
Педагогический персонал	20576,45	21268,62	21775
Учебно-вспомогательный	6666,22	8256	7138,69
Обслуживающий персонал	6500	7087,15	7701,09
Средняя заработная плата по ДОУ	13826,49	14615,02	14848,02
Всего штатных единиц	61,5	59,75	62,25
Всего ФОТ в месяц	309324,49	299345,36	399680,21

Проанализировав таблицу 6, можно сделать выводы о средней заработной плате сотрудников за 3 года:

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

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

- у учебно-вспомогательного персонала в 2015г.увеличилась на1589 руб.78 коп., а в 2016г. уменьшилась на 1117 руб.31 коп., в общем за 3 года увеличилась незначительно на 472 руб.47 коп.

- у обслуживающего (технического персонала) увеличилась на 1201 руб.09 коп.

- Средняя заработная плата по ДООУ с 2014 – 2016 год изменилась на 1021 руб.53 коп.

Проанализируем штатное расписание частного д/с Колибри за период с 2014 – 2016 года (Приложение 8). Количество штатных едениц с 2014 года по 2016 год увеличилось всего на 0,75 штатных едениц. В 2015 году открылась ясельная группа, но несмотря на это, из штатного расписания ушли 1,75 ставки. Управление образования Чебаркульского района провело оптимизацию, сократив штатные еденицы старшей медицинской сестры 1,5 ставки и 0,25 ставки учителя-логопеда, которые приходились на логопункт. В 2016 году в штатном расписании добавили 2,5 ставки: это 0,5 ставки воспитателя, 0,25 инструктора по физической культуре, 1,25 ставки младшего воспитателя, 0,5 ставки рабочего по комплексному обслуживанию и ремонту зданий. Поэтому фонд оплаты труда увеличился ненамного - на 100384,85 рублей в месяц. Увеличение ФОТ было связано с открытием новой ясельной группы в 2015 году, финансирование и добавление штатных едениц на эту группу началось только с января 2016 года.

Несмотря на подушевое финансирование и увеличение фонда оплаты труда, самые низкооплачиваемые категории работников частного д/с Колибри – это учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал. С 01.01.2016г минимальный размер оплаты труда стал 6350 рублей. Как мы

видим из приведённых данных из таблицы 6 - зарплата этих категорий сотрудников ненамного превышает МРОТ. Средний возраст этих категорий штата ДОУ 50 - 60 и более лет, это предпенсионный и пенсионный возраст. Для сотрудников этого возраста нет мотивации менять работу, так как работодатели неохотно предоставляют рабочие места для людей солидного возраста, несмотря на их профессиональные характеристики. Также пусть небольшая зарплата, но вместе с получаемой пенсией она составляет средний прожиточный бюджет. Конечно эти категории сотрудников не очень довольны своей зарплатой, но продолжают и хотят работать в детском саду, надеясь, что в будущем МРОТ сможет догнать прожиточный минимум.

Также не весь педагогический персонал доволен своей зарплатой. В более выгодной ситуации остаются педагоги-специалисты. Одна из проблем - выход на работу по замещению вместо заболевших коллег. Оплата за такое замещение мизерная, поэтому в настоящее время она остаётся большой проблемой не только для воспитателей, но и для всего контингента детского сада.

Наглядно оценка удовлетворенности персонала системой мотивации представлена на диаграмме рис.6 «Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации». Из 53 сотрудников - 45% персонала частного д/с Колибри не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в детском саду. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в детском саду.

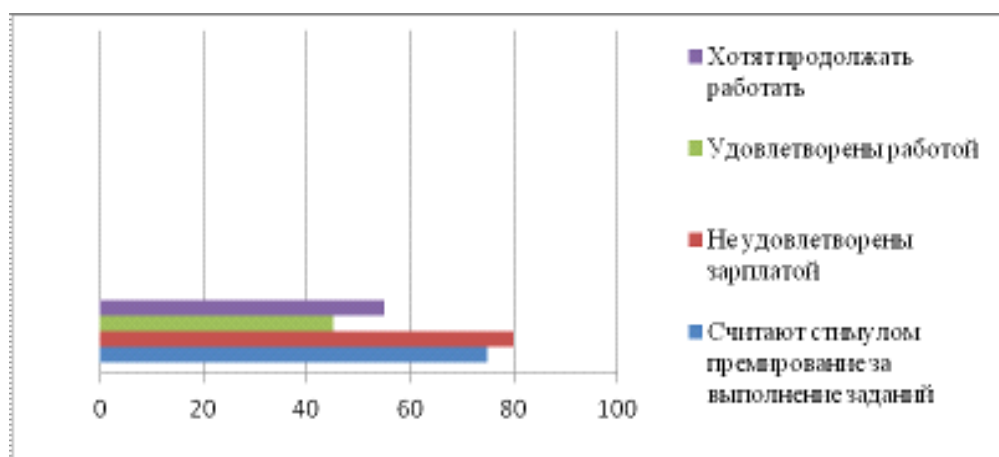


Рисунок 6. Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации

Престиж работы в детском саду невысок для обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников этих категорий детского сада практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие. Что касается педагогического персонала - работа в ДООУ для этой категории работников является престижной. Текучести педагогических кадров не замечается, только приём на работу в ДООУ на время декретного отпуска сотрудницы. Даже в связи с изменившимися требованиями приёма на работу педагогического персонала в ДООУ, в соответствии с ФГОС, вакансий на должность воспитателя и узких специалистов не имеется.

В связи с введением нового порядка нормирования труда, оформления и использования его результатов, установленного «Методическими рекомендациями по разработке систем нормирования труда в государственных муниципальных учреждениях», утвержденных приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2014 г. № 504, руководствуясь Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом частного д/с Колибри, на основании приказа управление образования Чебаркульского района, в учреждении утверждено «Положение о системе нормирования труда в Автономное учреждение «Дошкольное

образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического развития детей частный д/с Колибри. Положение о системе нормирования труда разработано на основе положения о системе нормирования труда управление образования г. Чебаркуля, с учетом мнения представителя городской профсоюзной организации работников управление образования г. Чебаркуля, начальника кадрового и юридического обеспечения, планово-экономического отдела. Положение устанавливает разработку системы нормирования труда в Автономное учреждение «Дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического развития детей частный д/с Колибри, при которой формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных актах учреждения, а также методы и способы их установления, порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту; порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования; меры, направленные на соблюдение установленных норм труда [28].

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата раньше распределялась пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцированно за определённые заслуги каждого работника. Уравниловка отошла в прошлое. В настоящее время с введением НСОТ и в Положении о стимулирующих выплатах сотрудников частного д/с Колибри, учитываются различные показатели премирования сотрудников по категориям персонала – педагогического, учебно-вспомогательного, обслуживающего. Каждый месяц комиссия по распределению стимулирующих выплат распределяет выделенные лимиты из областного и муниципального бюджетов. Подробнее

перечни выплат, количественные и качественные показатели, при достижении которых производятся выплаты стимулирующего характера и рекомендуемые размеры выплат рассмотрим в Приложениях 5,6,7.

- Приложение 5 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим работникам частного д/с Колибри.

- Приложение 6 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых учебно - вспомогательному персоналу частного д/с Колибри.

- Приложение 7 - Перечень и размеры выплат стимулирующего характера, устанавливаемых обслуживающему персоналу частного д/с Колибри.

Сделав сравнительный анализ данных Приложений приходим к выводу, что более стимулируемая категория сотрудников – это педагогический персонал. После изменения окладов в штатном расписании с 01.07.2016 года и дополнения в Приложение №3 к Положению о стимулирующих выплатах, по решению Комиссии младшим воспитателям и поварам ДООУ начали производиться выплаты за непрерывный стаж работы, что существенно поддержало их моральный настрой на продолжение работы в детском саду. Самая низкостимулируемая категория персонала – это обслуживающий персонал. В их расчётных листках отражается только личный вклад работника и выполнение особо важных и срочных работ, если такие имелись. Так как обслуживающий персонал финансируется из городского бюджета, то этой категории работников приходится довольствоваться только МРОТом, т.е. суммой в 7300 рублей, из которой высчитывается ещё НДФЛ. Обидно за добросовестных тружеников, для которых на стимулирующие выплаты у города нет средств, которые ждут с надеждой той тринадцатой зарплаты, которую они получали когда - то, в далёком прошлом. Из этого следует, что в системе образования в целом, и в частном д/с Колибри существуют недостатки системы оплаты труда.

Дальнейший опрос среди сотрудников показал, что учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал, несмотря на небольшие зарплаты, хотели бы продолжать работать в детском саду - 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда - 33%. Отообразим это на диаграмме на рис.7.

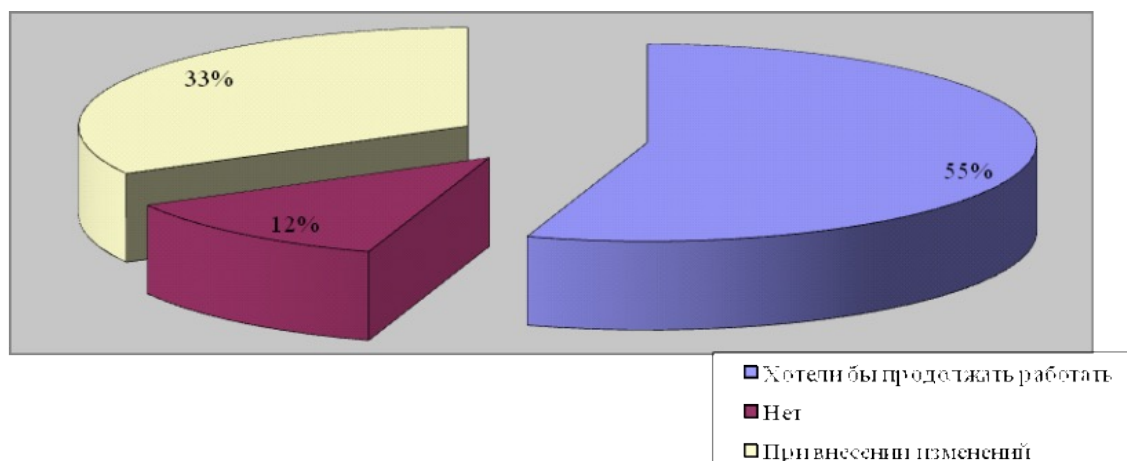


Рисунок 7. Процентное соотношение желающих работать в частном д/с Колибри

Неудовлетворённость в основном высказывают рабочие, чья заработная плата не поднимается выше прожиточного минимума.

Вместе с тем немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

Вывод: проведённый в частном д/с Колибри анализ действующей системы управления персоналом, показал сильные и слабые стороны дошкольного учреждения в целом, а также возможности и угрозы внутренней и внешней среды в нынешних условиях экономического кризиса, а также в свете перспектив реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, отражающих проблемы и пути повышения качества дошкольного образования [29], которые были вынесены в таблице 7 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 7.

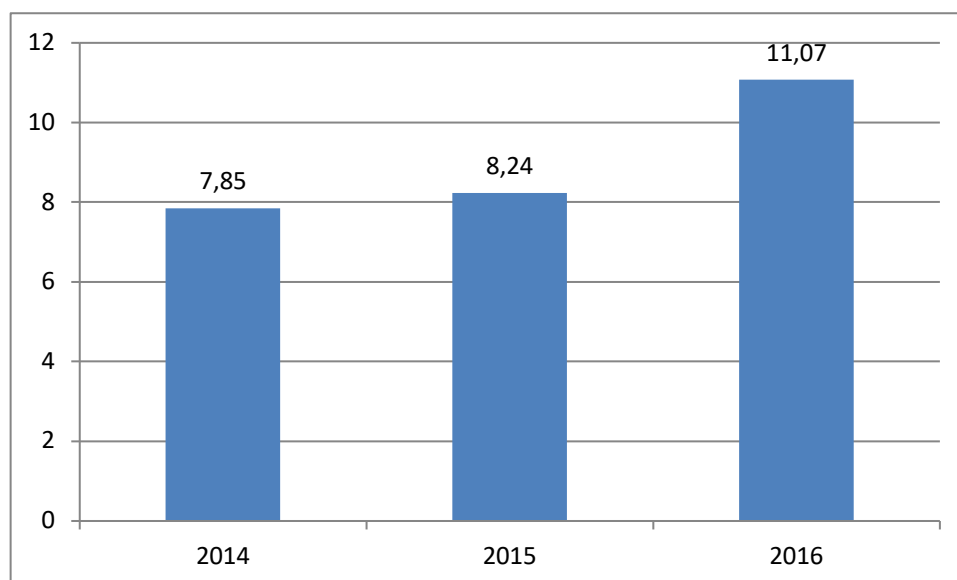
**Результаты SWOT-анализа действующей системы управления
персоналом частного д/с Колибри**

S	W
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Бесплатные образовательные услуги Сплоченный коллектив Высокий уровень квалификации Повышение профессиональной компетенции педагогов Желание у педагогического коллектива профессионально развиваться Положительный имидж учреждения</p>	<p>Вакансии штатных единиц специалистов Устаревание кадров Сложность повышения уровня профессиональной компетенции кадров Недостаточная мотивация сотрудников Невозможность предоставления услуги дошкольного образования всем желающим Непредоставление дополнительных платных образовательных услуг Нехватка дополнительных помещений для предоставления ДПОУ Недостаточный мониторинг с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг</p>
О Возможности	Т Угрозы
<p>Увеличение спроса на предоставление в будущем платных образовательных услуг Привлечение педагогов ДОУ для оказания дополнительных образовательных услуг Расширение вариативных форм дошкольного образования Укрепление внешних связей с общественностью, направленных на повышение профессиональной квалификации Формирование и наращивание определенного и позитивного имиджа образовательного учреждения Развитие услуг и продуктов системы образования Оказание дополнительных платных образовательных услуг Мотивация педагогов на повышение квалификации Развитие ДОУ, повышение компетентности педагогов, обновление содержания образовательной программы в соответствии с ФГОС ДО</p>	<p>Введение нового образовательного стандарта Обязательная аттестация в соответствии с Приказом Минобрнауки России Об утверждении Порядка проведения аттестации Недостаточность финансирования в части материального стимулирования сотрудников Экономический-финансовый кризис Несвоевременность получения государственной поддержки (оказание целевых субсидий и т.д.)</p>

Управление персоналом в частном д/с Колибри осуществляется с помощью административных, экономических и социально-психологических методов.

Административные методы: это внутренние организационно - распорядительные документы, регламентирующие деятельность персонала: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка для работников, положение об общем собрании коллектива, положение о педагогическом совете, положение о родительском комитете, положение об общем родительском собрании, положение о защите персональных данных работников ДООУ, и другие.

Эффективность работы персонала детского сада определяется успешностью решения задач по основным видам деятельности. В соответствии с Программой развития частного д/с Колибри на 2012 - 2016 год были определены задачи по развитию двигательных навыков и укреплению здоровья детей, по совершенствованию художественно - эстетического развития детей, совершенствованию психолого-педагогической работы с детьми и опытно-экспериментальной деятельности, совершенствованию работы по духовно-нравственному воспитанию детей. Анализ мониторинга освоения детьми образовательной программы с 2014 - 2016 учебном году выявил хороший уровень освоения воспитанниками программных задач и развития интегративных качеств [32]. Очередной задачей повышения качества образовательных услуг детского сада является повышение уровня педагогической компетентности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО.



**Рисунок 8. Динамика текучести персонала в частном д/с Колибри,
%**

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

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления кадрами детского сада.

Таким образом, в настоящее время систему управления персоналом в частном д/с Колибри характеризуют следующие показатели:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.
- педагоги, недавно пришедшие в ДОУ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

Именно поэтому мы разработали и внедряем на базе частного д/с Колибри программу мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Которая будет представлена в следующем параграфе.

2.4. Мероприятия по повышению стабильности коллектива оценка их эффективности в частном д/с Колибри

После проведённого анализа действующей системы управления персоналом в частном д/с Колибри, был выявлен ряд проблем, на основании чего были подобраны и частично реализованы мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом по следующим направлениям:

1.Повышение уровня мотивации у сотрудников детского сада;

2.Повышение имиджа ДООУ путем совершенствования адаптационных процессов и материального стимулирования молодых специалистов и вновь пришедших работников;

3.Развитие дополнительных образовательных платных услуг на базе частного д/с Колибри;

Чтобы работники частного д/с Колибри были полностью вовлечены в образовательный процесс, и чтобы отдача от результатов их трудовой деятельности стала весомее, мы в первую очередь обратили внимание на совершенствование уровня мотивации. Существуют два основных вида мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности – это моральное и материальное стимулирование труда.

Исходя из практики, оба вида стимулирования в частном д/с Колибри достаточно устарели и не могут мотивировать работников, так как уровень оплаты труда категорий учебно - вспомогательного и обслуживающего персонала находится на достаточно низком уровне, стимулирующие премии и прочие выплаты совершаются в довольно ограниченном размере, что связано с лимитами муниципального бюджетирования. В основе системы стимулирования педагогического персонала лежит балльная система оплаты труда, где учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, стимулирующие премии и прочие выплаты совершаются ежемесячно, но не всегда в равных объёмах. Моральное стимулирование можно сказать не

существует - в конце учебного года некоторым педагогам вручались грамоты.

На этом основании, совместными усилиями коллектива стали разрабатывать программу мероприятий по повышению уровня мотивации работников частного д/с Колибри [33], которая заключалась в :

1. Совершенствовании системы оплаты труда работникам ДОУ;
2. Формировании и развитии системы морального стимулирования труда сотрудников.

Согласно Уставу учреждение может иметь два источника получения имущества и денежных средств:

- 1) выделение бюджетных средств на целевое финансирование деятельности учреждения;
- 2) получение доходов от привлечения внебюджетных источников финансирования.

Развитие материально-технической базы в частном д/с Колибри происходит за счёт выделения целевых субсидий из бюджета, а также добровольных пожертвований и привлечения спонсорской помощи [34]. Но бюджетные и внебюджетные источники финансирования на данный момент не могут покрыть необходимых объёмов для реализации бесплатного дошкольного образования.

В соответствии со ст. 47 Закона Российской Федерации "Об образовании в РФ" образовательное учреждение имеет право - сдавать в аренду основные фонды и имущество образовательного дошкольного учреждения.

В условиях финансирования из муниципального бюджета ждать существенного повышения фонда оплаты труда не приходится. Изменение в системе оплаты труда работникам детского сада может произойти только за счёт привлечения внебюджетных источников финансирования, т.е. введения дополнительных платных образовательных услуг. В частном д/с Колибри такие услуги не оказываются, так как у детского сада нет лицензии на их

оказание, а очередь на получение лицензии в Министерстве образования и науки Челябинской области расписана до следующего 2017 года. Но мы посчитали, что такая ситуация не должна быть преградой на пути совершенствования системы оплаты труда персоналу всех категорий нашего детского сада. Мы решили привлечь к организации дополнительных платных услуг учреждение, имеющее лицензию на оказание таких услуг на взаимовыгодных условиях, и обратились в Челябинский Центр детского дошкольного развития - Компанию «Чудо-чадо» - одну из крупнейших образовательных организаций Челябинской области. Образовательная автономная некоммерческая организация «Чудо-чадо» функционирует с 2011 года, и зарекомендовала себя на рынке образовательных услуг с лучшей стороны. В ней насчитывается около 3000 детей в возрасте от 7 месяцев до 7 лет. Занятия проводятся по авторской программе дополнительного образования «Эвристика». Свои услуги «Чудо-чадо» оказывает не только в г. Челябинске, но и в других городах области. Актуальность программы «Эвристика» заключается в том, чтобы в наше сегодняшнее быстроменяющееся время подготовить дошкольника самостоятельно мыслить и добывать знания. Основная цель занятий – дать ребёнку ощущение уверенности в своих силах, сформировать саморазвивающуюся личность. В этом центре работают педагоги высокой квалификации, готовые оказывать услуги по своему профилю и на периферии. Генеральный директор Центра Ильяшенко Е.В., юрист по образованию, с пятилетним опытом руководителя – откликнулся на предложение детского сада сдавать в аренду помещения частный д/с Колибри с официальным оформлением через Комитет по имуществу Миасского городского округа. Для оказания дополнительных платных образовательных услуг будут привлекаться спортивный и музыкальный залы, методический кабинет, частично групповые комнаты. Платные услуги будут оказывать как педагоги Центра «Чудо-чадо», так и заинтересованные сотрудники частного д/с Колибри на основании договоров о сотрудничестве с Центром. Процентное соотношение

оказания дополнительных платных образовательных услуг приведём в диаграмме на рис.8. «Процентное соотношение оказываемых услуг Центром «Чудо-чадо» и частного д/с Колибри. По данным этой диаграммы можем сделать вывод, что сотрудничество с Центром принесёт дополнительные средства на оплату стимулирующей части заработной платы сотрудников ДОУ и пополнение материально-технической базы учреждения.

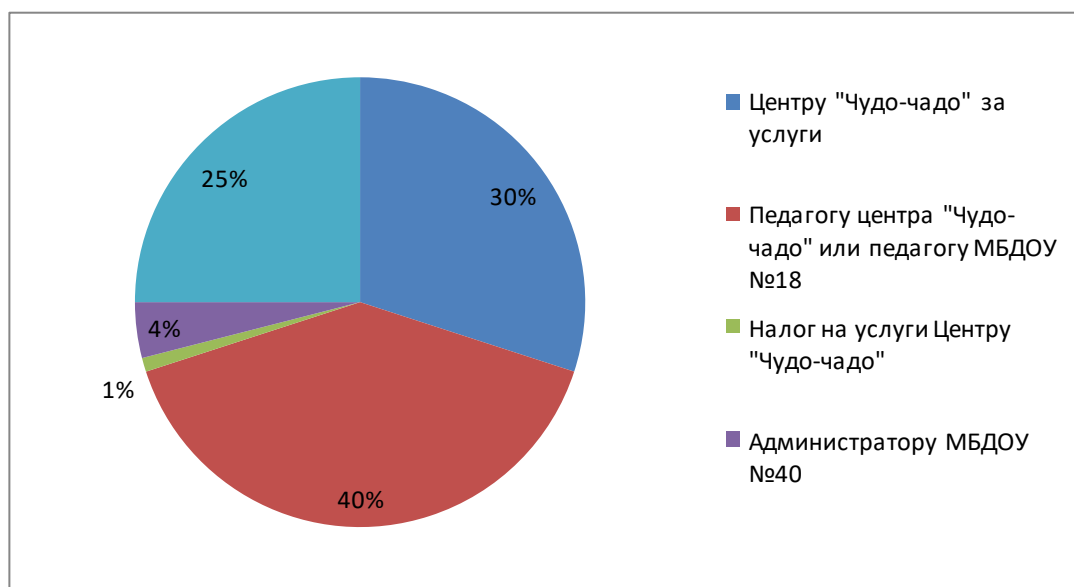


Рисунок 8. Процентное соотношение оказываемых услуг Центром «Чудо-чадо» и частным д/с Колибри

Внедрение дополнительных образовательных платных услуг планируется начать с сентября 2016 года. Сотрудничая с Центром в будущем частный д/с Колибри надеется приобрести самостоятельную лицензию на оказание дополнительных образовательных платных услуг. В детском саду было проведено анкетирование среди родителей, которое определило спектр дополнительных образовательных платных услуг по различным направлениям.

С сентября 2016 года в ДОУ будут действовать 7 кружков дополнительного образования, по следующим направлениям:

- Подготовка к школе;
- Лего - конструирование;
- Вокал;

- Творческая мастерская;
- Шашки/шахматы;
- Хореография;
- Гимнастика.

Группы будут формироваться по возрасту. Наполняемость групп не будет превышать 8 -12 обучающихся детей. Длительность одного занятия по любому направлению составляет 40 минут. Занятия будут проходить 2 раза в неделю. Ежемесячная оплата будет осуществляться по тарифу «Абонемент» и тарифу «Фактический». Если по итогам 2016 – 2017 учебного года работа кружков дополнительного образования будет эффективной и успешной, то с сентября 2017 года будут открыты так же кружки музыкальной направленности, спортивных танцев.

Наличие дополнительных образовательных услуг в частном д/с Колибри не только поднимет в будущем престиж учреждения, но и послужит дополнительным стимулятором трудовой деятельности воспитателей и отдельных специалистов, ведь получив дополнительную нагрузку, они смогут в значительной степени увеличить свой доход.

Подобный метод усовершенствования системы оплаты труда послужит одним из основополагающих факторов к повышению уровня мотивации всего кадрового состава частного д/с Колибри. В детском саду возможности материального стимулирования учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности труда. Зарплата обслуживающего персонала состоит из оклада, и стимулирующих выплат по итогам месяца, квартала, а ведь их труд особенно важен в дошкольном учреждении. Проанализировав систему материального стимулирования разных категорий сотрудников, было принято решение о необходимости пересмотреть и доработать положение о распределении стимулирующей

части частного д/с Колибри, в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности непедагогических сотрудников.

В положение о распределении стимулирующей части ФОТ частного д/с Колибри, в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности нужно внести такие мотивирующие показатели [35]:

- взаимодействие с педагогами по внедрению в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;

- помощь педагогам в подготовке к конкурсам и мероприятиям на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;

- участие в утренниках, подготовка к мероприятиям группы, ДОУ.

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников детского сада в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей детского сада. Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально – психологического климата .

С учетом того, что четкой системы морального стимулирования труда в частном д/с Колибри не просматривалось, то на первом этапе будет необходимо постепенное введение различных методов формирования и развития системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала [36].

В первую очередь, необходимо создать рядом с профсоюзным стендом доску почета, на которой будут вывешены не только общие достижения дошкольного образования в целом, но и личные профессиональные достижения каждого сотрудника нашего детского сада.

Ежемесячно будет выбираться лучший работник месяца. Оценка лучшего работника будет проходить по следующим критериям:

- уровень организованности в работе;

- наличие творческого подхода в трудовой деятельности;

- выдвижение и реализация новых идей, полезных для развития

трудовой деятельности ДОУ;

- степень соблюдения поведенческих норм как в коллективе, так и по отношению к своей трудовой деятельности (пунктуальность, ответственность, доброжелательность - отсутствие конфликтности в характере, организованность и другие);

- разработка авторских проектов и их демонстрация;

- участие в различных конкурсах и фестивалях.

Каждому отличившемуся работнику ДОУ на собрании будет высказана личная благодарность от руководства, выдана именная грамота и повышен количественный показатель премиальной выплаты за месяц.

Обязательным требованием к кадровому составу ДОУ будет ведение портфолио, которое разрабатывает старший воспитатель с учётом мнения коллектива. В дальнейшем оно пригодится для прохождения аттестации и повышения квалификационной категории педагогов [37].

С сентября 2016 года с введением дополнительных образовательных платных услуг должно произойти увеличение уровня заработной платы воспитателей на 30%. Средний уровень планируемой заработной платы станет - 25 000 руб. У младших воспитателей уровень средней заработной платы вырастет на 11%.

Кроме того, будет осуществляться переход на систему надбавок за критерии показателей эффективности:

-воспитатели от 2 000 руб. до 10 000 руб.;

-младших воспитателей от 1 000 до 4 000 руб.

Надбавки за критерии показателей эффективности будут начисляться ежемесячно путем суммирования их к окладной части.

Произойдет повышение количественных показателей премиальных выплат на «День учителя», «Новый год» и «8 марта»:

У воспитателей сумма премиальных выплат составит от 5 000 рублей до 10 000 рублей, у младших воспитателей до 4 000 руб.

Так же будут выплачиваться:

- дополнительные стимулирующие премии по окончании учебного года в размере 3000 руб.;
- выплаты на дни рождения сотрудников - 5000 рублей вне зависимости от занимаемой должности
- дополнительные одноразовые выплаты за стаж работы:
 - по окончании первого года работы - 1000 руб.;
 - три полных года работы - 3000 руб.;
 - пять лет трудового стажа - 5000 руб.;

Далее выплаты будут осуществляться по срокам в 10, 15, 20, 25, 30 и 35 лет, где количественные показатели суммы выплат будут приравнены к показателям трудового стажа. Сотрудник, который проработал, например, полных 25 лет в ДОУ, получит единовременную премиальную выплату в размере 25 000 рублей.

Повышение имиджа частного д/с Колибри произойдет путем совершенствования адаптационных процессов и материального стимулирования молодых специалистов и вновь пришедших работников. Мероприятия по повышению уровня мотивации у сотрудников детского сада в значительной степени поднимут престиж образовательного учреждения, однако мы считаем более целесообразным уделить особое внимание условиям адаптационного процесса вновь приходящих работников и материальному стимулированию трудовой деятельности молодых специалистов [38].

Проследим совершенствование механизмов адаптации новых сотрудников. При устройстве на новую работу самым сложным этапом в трудовой деятельности является прохождение испытательного срока и адаптация к новой рабочей среде. Особенно тяжело приходится сотрудникам, не имеющим значительного опыта в своей специальности. К таким относятся как молодые специалисты либо недавно закончившие обучение, либо еще его проходящее, так и сотрудники, пришедшие в дошкольное образовательное учреждение не имеющие абсолютно никаких теоретических знаний и опыта

работы в сфере дошкольного образования, в силу того, что предыдущий профессиональный опыт относился к категории других специальностей.

Поэтому нами будут введены некоторые из адаптационных механизмов, способствующих более ускоренной адаптации нового работника к новому месту работы.

1. Прикрепление к новичку наставника. В течение всего испытательного срока курировать работу нового сотрудника будет один из опытных работников частного д/с Колибри. В его задачи будет входить объяснение новичку целей и задач учреждения, ознакомление с программами обучения, помощь при включении новичка в образовательный процесс, знакомство нового сотрудника с коллективом ДООУ и многие другие.

2. Систематическая поддержка администрации, новый сотрудник всегда может обратиться к заведующему или старшему воспитателю за советом на возникшие вопросы .

3. Помощь при вхождении нового сотрудника в рабочий коллектив. Для каждого нового сотрудника будет устраиваться мини-праздник, на котором он будет дополнительно ознакомлен с представителями кадрового состава образовательного учреждения, сможет пообщаться со своими коллегами, поближе их узнать, рассказать о себе. В конце мероприятия новому сотруднику будет вручен маленький памятный сувенир с символикой частного д/с Колибри – «Росинка».

4. Система контроля за прохождением адаптации нового сотрудника и корректировка возникших проблем при их наличии. Иными словами, наставник и представитель администрации, в чьем подчинении будет находиться «новичок», будут внимательно следить как за его трудовой деятельностью, так и за состоянием морально-психологического климата в коллективе. При возникновении любых сложностей или недоразумений, они должны немедленно среагировать и оказать необходимую помощь и поддержку.

Единовременное использование всех четырех адаптационных

моментов поможет новому сотруднику не только быстрее пройти процесс адаптации, но и может способствовать зарождению положительного отношения как к организации, так и к дальнейшей трудовой деятельности.

Посмотрим, как будет происходить материальное стимулирование трудовой деятельности молодых специалистов. Раньше молодые специалисты не были заинтересованы работой в дошкольных образовательных учреждениях, так как заработная плата у них была очень маленькая. Именно поэтому, в образовательных учреждениях работают сотрудники среднего и зрелого возраста, для которых педагогика - это призвание, смысл всей жизни. Но при этом наблюдалась картина профессионального выгорания, идеи становились стандартными, педагоги не в полном объеме включались в образовательный процесс [39]. С молодыми специалистами все происходит по-другому. Чтобы привлечь необходимое количество молодёжи, мы будем внедрять программу материального стимулирования молодых специалистов, содержащую в себе ряд выплат по определенным критериям.

Таким образом, молодым специалистам будут предоставляться следующие выплаты:

- Молодым специалистам в течение первых трех лет работы будут устанавливаться доплаты в размере 40 процентов ставки заработной платы, а молодым специалистам, имеющим диплом с отличием, - в размере 50 процентов ставки заработной платы. Доплаты молодым специалистам будут устанавливаться независимо от наличия трудового стажа до поступления в учреждения высшего профессионального образования, среднего профессионального образования или в период обучения в них, а также от того, в какой форме получено высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование (очной, заочной, вечерней).

- Установить 15-процентную доплату к ставке заработной платы (без учета дополнительной нагрузки) молодого специалиста для компенсации 50% стоимости ежемесячных дорожных затрат до работы и обратно.

· Производить единовременные выплаты в размере 10 000 руб. выпускникам учреждений высшего и среднего педагогического образования после их трудоустройства в частный д/с Колибри.

Произведение подобных выплат, в первую очередь будет стимулировать выпускников профессиональных образовательных учреждений, так как уровень их заработной платы уже на начальном этапе трудовой деятельности будет достаточно высок. Соответственно, ещё больше поднимется и престиж профессии, она станет более уважаема в обществе.

Кроме того, совсем скоро понадобится обновление кадрового состава частного д/с Колибри ввиду ухода на пенсию работников, достигших определенного профессионального стажа, сокращение работников, не соответствующих критериям квалификационного уровня, а значит наиболее целесообразным будет являться набор молодых специалистов, которые послужат генераторами и реализаторами новых инновационных идей в педагогической деятельности.

Чтобы говорить об эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами [40], необходимо в первую очередь провести опрос среди сотрудников и выявить степень их удовлетворенности реализуемыми мероприятиями.

В конце 2015 - 2016 учебного года было организовано собрание трудового коллектива частного д/с Колибри, на котором всех присутствующих оповестили о реализации подобранных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, после чего мы провели путем анкетирования анонимный опрос. В опросе приняли участие 32 сотрудника. Анкета состояла из 6 вопросов. Результаты анкетирования представлены в таблице 8.

Таблица 8.

Результаты опроса трудового коллектива частного д/с Колибри

Вопрос	Варианты ответов	Кол-во ответивших
1. Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?	А) Полностью Б) Изменения положительные, но уровень з.п. следует поднять гораздо выше; В) Нет	- 27 чел. - 5 чел. - 0 чел.
2. Как вы отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат?	А) С восторгом, наконец труд каждого работника будет вознагражден по достоинству Б) С досадой, ведь для получения премии придется вкладывать в работу больше усилий. В) Без особого проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать	- 22 чел. - 4 чел. - 6 чел.
3. Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?	А) Конечно, ведь именно молодые специалисты являются основным звеном развития образовательной деятельности в ОУ. Б) Нуждаются, но в гораздо меньшей степени, чем предполагается В) Не нуждаются вовсе, так как подобная дифференциация по стажу работы не уместна.	- 21 чел. - 8 чел. - 3 чел.
4. Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?	А) Да, имеется и желание и готовность работать на результат; Б) Желание имеется, но сомневаюсь, что способна выложиться на полную и добиться желаемого; В) Для меня не имеет значение буду ли я висеть на доске	- 17 чел. - 7 чел. - 5 чел. - 3 чел.

	почета или нет; Г) Нет, так как к работнику месяца предъявляют слишком много требований.	
5. Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании кружков дополнительного образования на возмездной основе?	А) Да, это мне интересно Б) Да, если это принесет дополнительный доход В) Сомневаюсь, так как не обладаю достаточным количеством свободного времени, чтобы позволить себе дополнительную нагрузку Г) Нет, для меня это не представляет никакого интереса	- 11 чел. - 14 чел. - 6 чел. - 1 чел.
6. Улучшились ли условия работы в ДООУ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?	А) Да, я полностью довольна улучшениями в условиях работы и с удовольствием останусь на прежнем месте работы; Б) Довольна, но не в полной мере, хотя это никак не повлияет на смену места работы; В) Даже при наличии изменений не имею желания работать в данном образовательном учреждении	- 28 чел. - 2 чел. - 2 чел.

Анализ таблицы 8 показывает, что 84,3 % опрошенных будут довольны изменениями в системе оплаты труда, в то время как 15,7% считают, что изменения носят положительный характер, однако уровень заработной платы по-прежнему останется недостаточным. Соотношение мнений представлено на диаграмме рис.9.

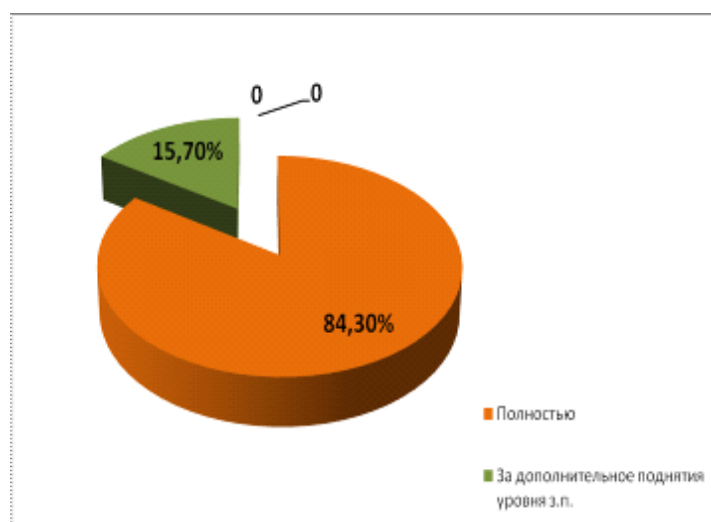


Рисунок 9. Удовлетворенность сотрудников изменениями в системе оплаты труда

Кроме того, большинство сотрудников (68,7%) с восторгом отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат. По их мнению, давно было пора изменить систему материального стимулирования и премировать сотрудников за эффективность их трудовой деятельности, а не только по праздникам. Однако, не смотря на радость большинства, 12,5 % работников ДОУ с досадой отнеслись к данной информации, ведь по их мнению для получения премии придется выкладываться по максимуму, в то время как у некоторых на это нет ни сил, ни желания. А 18,8% и вовсе полагают, что данная программа премирования будет работать неэффективно, и как все было до этого момента, так и останется в будущем. Единственным методом противостояния данному мнению будет являться ожидание. Спустя определенное количество времени, все работники ДОУ бесспорно увидят и прочувствуют все положительные стороны данной программы.

Достаточно неоднозначным мнением обладали сотрудники частного д/с Колибри при обсуждении вопроса о дополнительном стимулировании трудовой деятельности молодых специалистов. Так, 65,6% считают уместным предложения о поддержке молодых специалистов, так как полагают, что именно они способны в большей степени вывести детский сад

на более высокий уровень. В то время как 9,3 % опрошенных считают, что молодые специалисты обладают достаточными условиями трудовой деятельности, поэтому нет необходимости их в чем то улучшать. 25% процентов сотрудников сошлись во мнении, что стимулировать молодых специалистов необходимо, только не в таких масштабах, как планируется.

При ответах на вопрос, хотели бы работники быть лучшими на протяжении месяца и готовы ли они предпринимать к достижению данной цели определенные усилия, половина сотрудников ответили что имеется как и желание, так и готовность к его исполнению (53,1%). Часть опрошенных (21,8%) сообщили, что, несмотря на то, что имеется достаточно большое желание, они очень сомневаются в своих способностях, хотя у данных работников имеется значительный потенциал. Некоторые работники высказались, что для них вовсе не имеет значения - будут они или нет висеть на доске почета (15,6%), так как они и сами знают свои способности и способности других людей, а излишняя демонстрация вовсе не стимулирует, а напротив, раздражает. 9,5% респондентов заявили, что для лучшего работника месяца выставляется слишком много критериев [41], которые достаточно проблематично реализуются. Наглядно, процентное соотношение мнений по данному вопросу представлено ниже на диаграмме рис. 10.

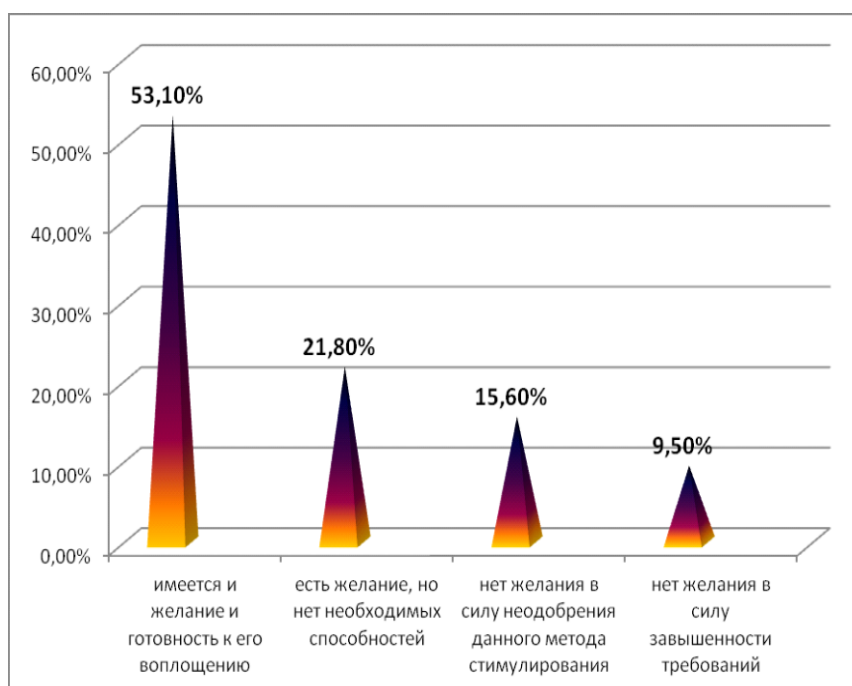


Рисунок 10. Процентное соотношение мнений по вопросу о значимости морального метода стимулирования

Такое же количество опрошенных (3,2%) изъявило свою полную неготовность принимать участие в формировании и функционировании платных кружков дополнительного образования. Однако в противовес им выступило 78% сотрудников, которые испытывают к этому как профессиональный (34,3%), так и финансовый интерес (43,7%). Некоторая часть опрошенных в составе 18,8% сомневаются в своей способности оказывать профессиональную поддержку кружкам, так как не имеют в наличии дополнительного времени.

Подводя общий итог, нами было установлено, что подавляющее большинство сотрудников (87,5%) удовлетворены улучшениями в условиях работы в ДООУ и с радостью готовы продолжить свою деятельность в данном образовательном учреждении. Небольшая доля работников, составляющая 6,25%, довольны, но не в полной мере, однако это не повлияет на их трудовую деятельность, они как работали в частном д/с Колибри, так и останутся работать в учреждении. Тем не менее такой же процент опрошенных изъявили свое нежелание оставаться на прежнем месте работы, даже при наличии всех изменений. Основной причиной послужило желание кардинальной смены деятельности, это касается педагогов пенсионного возраста. Таким образом, в следующем году в частном д/с Колибри планируется частичное обновление кадрового состава образовательного учреждения [42].

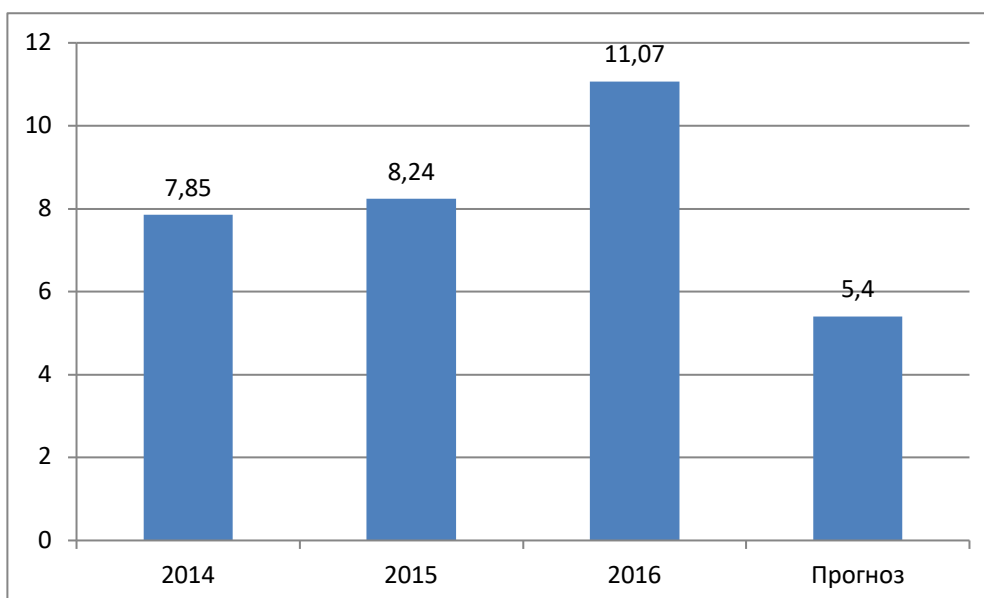


Рисунок 9. Динамика показателя текучести персонала после принятия проекта предложений в систему управления персоналом частного д/с Колибри

В завершении можно сделать вывод, что наши мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом окажутся очень эффективными. Исследование мы на этом не заканчиваем, а будем продолжать постоянно, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ и оценка системы управления кадрами, будут выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению, а мы будем стремиться к непрерывному процессу совершенствования системы управления персоналом в частном д/с Колибри.

Выводы по второй главе

Изучив учебно-методическую литературу, мы приступили к анализу системы управления кадрами в частном д/с Колибри.

Частный д/с Колибри является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДООУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.
- педагоги, недавно пришедшие в ДООУ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем была разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ДООУ путем совершенствования адаптационных процессов материальным стимулированием молодых специалистов и вновь

пришедших работников; также стимулированием всех категорий работников ДООУ; и развитием дополнительных платных образовательных услуг в частном д/с Колибри.

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в положение о распределении стимулирующей части ФОТ частного д/с Колибри, в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности каждый сотрудник будет заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных обязанностей. Сотрудник мотивирован, когда получит признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя.

После всего мы повторно провели опрос работников ДООУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, которое выяснило, что большая часть опрошенных 87,5% довольны будущими изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в образовательном учреждении. Как говорилось раньше, исследование будет продолжаться, так как систему управления кадрами необходимо постоянно развивать. Только та система управления персоналом, которая находится в непрерывном развитии, - является залогом успешной деятельности любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения частного д/с Колибри.

Заключение

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

Данные условия побуждают искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление кадрами является одним из важнейших направлений деятельности дошкольного образовательного учреждения и считается основным критерием успеха его образовательной деятельности. Можно иметь отличные образовательные программы и информационные технологии, но если персонал будет неквалифицированным, то работа станет непродуктивной. Можно сказать, что ключевой составляющей успешного функционирования учреждения является развитая система управления кадрами.

Таким образом, в первой главе нашего исследования был уточнен терминологический аппарат по вопросу управления кадрами, с помощью которого мы смогли выявить необходимое для нас определение понятия «система управления кадрами». Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс. Так, по мнению А.Я Кибанова, система управления кадрами - система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Все элементы системы управления кадрами делятся на три основных блока: формирование кадровых ресурсов, использование кадровых ресурсов и развитие кадровых ресурсов.

Как и любая система, система управления кадрами опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности и принципы, присущие только этому процессу.

Причем многие исследователи вопроса управления кадрами отмечают, что необходимо различать принципы управления кадрами и принципы построения системы управления кадрами.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами:

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадровыми ресурсами организации,

2. Принципы, определяющие направления развития системы управления кадровыми ресурсами организации.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления кадрами в организации.

Кроме того, для эффективного управления кадрами используются различные методы, которые можно разделить на три группы:

1. Административные;
2. Экономические;
3. Социально-психологические.

Сила любой дошкольной организации в профессиональном персонале, преданном учреждению. Слабость организации – в кадрах, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемой ими должности.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются тогда, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Изучив учебно-методическую литературу, мы приступили к анализу

системы управления кадрами в частном д/с Колибри.

Частный д/с Колибри является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности.

Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДООУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- наблюдается нехватка специалистов – музыкального руководителя ;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.

- педагоги, недавно пришедшие в ДООУ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем была разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ДООУ путем совершенствования адаптационных процессов материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников; также стимулированием всех категорий работников ДООУ; и развитием дополнительных платных образовательных услуг в частном д/с Колибри.

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в положение о распределении стимулирующей части ФОТ частного д/с

Колибри, в части критериев оценки результативности профессиональной деятельности каждый сотрудник будет заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных обязанностей. Сотрудник мотивирован, когда получит признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя.

После всего мы повторно провели опрос работников ДОУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, которое выяснило, что большая часть опрошенных 87,5% довольны будущими изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в образовательном учреждении. Как говорилось раньше, исследование будет продолжаться, так как систему управления кадрами необходимо постоянно развивать. Только та система управления персоналом, которая находится в непрерывном развитии, - является залогом успешной деятельности любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения частного д/с Колибри.

Глоссарий

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Альтруистическая установка – готовность руководителей и работников оказать искреннюю помощь советом, поддержкой, делом тем из них, кто в этом нуждается.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

Активная кадровая политика основывается на постоянном мониторинге кадровой ситуации, на глубоком прогнозе и разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Доктрина научной организации труда выдвигает на первое место принципы, требующие от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. При этом под оценкой персонала можно понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина контрактации ответственности требует от работников умения трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Доктрина человеческих отношений требует включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Доктрина командного менеджмента требует от сотрудника умения

работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько сложна, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста.

Иновационный потенциал организации – система показателей, фиксирующих, от чего следует уйти и к чему необходимо прийти, чтобы изменить существующее положение дел в фирме.

Интеллектуальный капитал организации – совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя - способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения руководителя заставлять подчиненных сотрудников думать и решать нестандартные задачи.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами.

Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом.

Кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

Кадровые технологии - алгоритмизированные способы достижения результата, которые могут включать в себя разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант-организация»,

адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической результативности.

Карьера - общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Конвенциалистская установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с письменными договоренностями.

Конкурс - комплексные испытания, предполагающие формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур.

Комплексная оценка персонала - система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации.

Концепции управления персоналом:

«Управление кадрами» - Эта концепция характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, и работник подобного рода человеко-машинных систем трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения.

«Управление персоналом». При доминировании этой концепции в фокусе внимания специалистов в области управления персоналом оказываются люди как потенциальные носители необходимых для организации знаний, умений и навыков. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приёму и

увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовке.

«Управление человеческими ресурсами». При доминировании этой концепции персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры этой концепции. При мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы. Кадровые подразделения решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям.

Клиническая (медицинская) психология — раздел психологии (на стыке с психиатрией), изучающий психические явления с точки зрения их взаимосвязи с болезнями. Сфера клинической психологии включает в себя диагностику психического здоровья, организацию и проведение научных исследований для понимания психофизиологических проблем и разработку, проведение и оценку психологической коррекции (психотерапия).

Лояльность - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

Методики – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

Методы – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

Моральный капитал организации – это готовность сотрудников

следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Мотивация персонала – комплекс мероприятий, активизирующих процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Моральный климат определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

Наблюдение - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

Новаторская установка – готовность руководителей и работников поделиться новыми идеями, апробировать их, разработать программу совместных действий по их внедрению.

Обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Общая психология - наука о порождении, развитии и функционировании многомерного мира психических явлений, обеспечивающих регуляцию поведения человека и животных в ходе эволюции жизни на нашей планете.

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Оценка – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценки, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

Оценка персонала - «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ.

Оценка персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка потребности в персонале - процесс определения качественных и количественных характеристик требуемого персонала.

Организационная компетентность (организационное лидерство) руководителя - базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: постановка задач, контроль и т.д.).

Организационно - кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом и предполагает работу в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы.

Планирование карьеры – ряд мероприятий, призванных осуществить продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

Повышение квалификации – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников вступать в различные контакты между собой ради достижения обоюдной выгоды в решении взаимно значимых деловых проблем по принципу «ты – мне, я – тебе».

Предмет оценки – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

Превентивная кадровая политика основывается на формировании обоснованных прогнозов в области персонала, имеет развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но при этом характеризуется недостатком средств для изменения ситуации.

Проблемно – целевые группы – временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Программно - целевые группы – создаются как долгосрочные формирования из опытных руководителей и специалистов, которые обеспечивают внедрение комплексных программ развития бизнес - организаций.

Проектно – целевые группы – созданные из различных по профилю специалистов организации для открытия нового бизнес - направления или отработки нового технического изделия.

Процедуры оценки - совокупность приемов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

Процедура «Групповая дискуссия» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение.

Процедура «Мозговой штурм» - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Психологический климат характеризует неофициальные отношения, которые складываются между работниками (симпатия, антипатия); психологические механизмы взаимодействия между людьми; систему взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Психология развития (Возрастная психология) — отрасль психологии, изучающая психологические изменения человека по мере взросления. Она состоит из трех подотраслей: геронтопсихологии, детской психологии, пре- и перинатальной психологии. Исследует психику и человеческий организм во все возрастные периоды и на всех стадиях, принимая во внимание биологические, антропологические, социологические и психологические факторы, влияющие на его развитие.

Реактивная кадровая политика основана на постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины. Вместе с тем все осуществляемые мероприятия ориентированы лишь на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем.

Ригористическая установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с требованиями, которые являются для них обязательными.

Социальный капитал организации – качество социальных связей, которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность.

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Социальная психология — раздел психологии, изучающий поведение человека в обществе (социуме). Это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп.

Социально - психологический климат — качественная сторона межличностных отношений в организации, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. СПК отражает характер взаимоотношений между сотрудниками, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Субъект оценки – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

Технологии оценки – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Технология «Обучение действием» - метод эффективного решения комплексных организационных проблем, направленный на внедрение изменений, оптимизацию деятельности, обучение сотрудников и повышение качества управления сложными процессами в компании.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Управление конфликтами – процесс работы с противоположно направленными тенденциями в психике отдельного человека, во взаимоотношениях отдельных людей и их формальных и неформальных объединениях, обусловленных различием взглядов, позиций и интересов.

Управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение

отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики отбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Управление персоналом – непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов.

Управление персоналом – комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

Функциональная установка – готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Центр Оценки персонала (Assessment Center) – наиболее точный и эффективный инструмент оценки деловых качеств и потенциала работников.

Человеческий капитал организации - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство) руководителя - способность руководителя создать и сплотить коллектив, личная привлекательность (харизма), его авторитетность и влияние для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

Экспертная оценка - специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности.