

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование методов управления персоналом муниципального учреждения (на примере детского сада МБОУ «Гимназия «Планета детства» г. Рубцовск)»

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретических основ методов управления персоналом муниципального учреждения, провести анализ и разработать предложения по совершенствованию методов управления персоналом объекта исследования.

Для реализации поставленной цели нами реализовывались следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты методы управления персоналом муниципального учреждения;
2. проанализировать применение методов управления персоналом в детском саду «Планета детства»;
3. разработать рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом в детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» на современном этапе ее развития.

Объект исследования – детский сад МБОУ «Гимназия «Планета Детства» г. Рубцовск.

Предмет исследования – методы управления персоналом муниципального учреждения.

Работа содержит 86 страницы, 22 рисунка, 12 таблиц, 51 библиографическое название, 1 приложение.

Основными методами исследования являлись: диалектический метод, экономико-статистические методы, метод сравнения, наблюдения, анализа, синтеза, системный подход и другие методы с применением современной компьютерной техники.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав,

заклучения. Во введении обоснована актуальность темы исследования. Первая глава посвящена теоретическим аспектам управления персоналом. В ней рассматриваются сущность, методы и особенности управления персоналом. Во второй главе представлены практические аспекты методов управления персоналом детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства». Для этого подробно рассмотрены структура детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства», проведен анализ структуры кадрового состава, а также анализ методов управления персоналом. В третьей главе рассмотрены проблемы и предложены направления совершенствования методов управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	6
1.1 Сущность управления персоналом организации	6
1.2 Понятие и виды методов управления персоналом организации.....	15
1.3 Особенности управления персоналом муниципального учреждения	24
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕТСКОГО САДА МБОУ «ПЛАНЕТА ДЕТСТВА, Г. РУБЦОВСК».....	29
2.1 Общая характеристика муниципального бюджетного учреждения МБОУ «Гимназия «Планета Детства».....	29
2.2 Анализ структуры персонала Детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства».....	41
2.3 Анализ методов управления персоналом в Детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства»».....	47
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕТСКОГО САДА МБОУ «ПЛАНЕТА ДЕТСТВА, Г. РУБЦОВСК»)	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом от желания манипулировать кадрами. И управление персоналом признается все более важной сферой жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Система управления персоналом призвана играть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками.

Здесь также стоит проблема качественного управления кадрами предприятия с использованием рациональных методов управления. Методы управления персоналом имеют большое значение в обеспечении эффективности управления. От выбора метода управления зависит степень достижения поставленных целей. Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой работали бы как часы, обладали интуицией, чувством ответственности и высокой работоспособностью. Если в большей степени использовать административный способ воздействия, основанный на приказах и распоряжениях, то персонал в такой организации не может внести личный вклад в выполнение задач, станет полностью безынициативным. Использование морального поощрения должно сопровождаться материальным.

Если руководитель будет работать в стиле сотрудничества, он также

может добиться успеха. В целом каждый член коллектива обучается руководить так, как им руководят, поэтому поведение руководителя в целом влияет на поведение членов коллектива. Тактичный руководитель, который уважает интересы каждого подчиненного, порождает этим такое же уважение и в команде.

Вообще искусство управления, прежде всего, заключается в том, что цели, выдвинутые руководителем, были восприняты подчиненными как свои, породили у них желание непременно воплотить в жизнь все задуманное. Для осуществления задуманных целей необходимо найти эффективные в данной ситуации методы управления.

Правильный выбор методов управления персоналом руководителем поможет правильно мотивировать и увеличить отдачу каждого сотрудника организации. Грамотный руководитель сможет спланировать и организовать работу своего коллектива.

Сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем, определяющих характер практических преобразований в управлении муниципальным учреждением, требует качественно новых идей и подходов, раскрывающих резервы повышения эффективности управления муниципальным учреждением. Таким образом, выбор эффективных методов управления персоналом позволит достичь высоких результатов в деятельности муниципального учреждения.

Потребность управления муниципальным учреждением как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с обеспечением эффективности управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1 Сущность управления персоналом организации

Современный мир создает условия серьезной конкуренции, в которых любой организации необходимо приспосабливаться изменениям внешней среды. Постоянно изменяющаяся инфраструктура рынка меняет и требования к работе организаций и формированию бизнес процессов. В связи с этим с каждым днем актуальность управления персоналом возрастает.

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации, к которой относятся как руководители организации, так и другие специалисты, ответственные за выработку эффективной концепции политики кадрового дела и разработке методов и основ для управления работниками предприятия [14, с. 23].

В результате управления персоналом вырабатывается четкая система взаимодействия с сотрудниками, организация и планирование работы кадровой службы, маркетинговая политика в области персонала, а также оценка потенциала каждого работника и его потребность на предприятии.

В ведущих отечественных компаниях сложилась система управления персоналом под влиянием внедрения современных зарубежных технологий управления персоналом и обобщения собственного опыта. Система управления разбита на подсистемы, функции которых описаны в таблице 1.1 [15, с.61].

Таблица 1.1. Подсистемы управления персоналом

Подсистема	Функции подсистемы
Анализ и планирование персонала	создание кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда, кадровое планирование, прогнозирование потребностей в персонале, организация рекламы и установления взаимодействия с внешними организациями, обеспечивающими предприятие кадрами

Продолжение таблицы 1.1.

Подсистема	Функции подсистемы
Подбор и наем персонала	проведение собеседований, тестов, анкетирование для выявления интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств.
Оценка персонала	персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка выполняемой работы и ее результатов.
Организация обучения и повышения квалификации персонала	обучение персонала, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность, организация кадрового роста, реализация служебно-профессионального продвижения и карьеры сотрудников, работа с кадровым резервом
Аттестация и ротация кадров	проведение мероприятий, направленных на проявление соответствия результатов деятельности, качеств и потенциала личности работника требованиям, предъявляемым к выполняемой работе
Управление оплатой труда Мотивация персонала	разработка систем мотивации, разработка систем оплаты труда, участия персонала в прибылях и капитале предприятия, разработка форм морального стимулирования персонала
Учет сотрудников предприятия	учет приема, перемещения, вознаграждений сотрудников и взысканий с них, увольнения персонала, организация эффективного использования персонала, управление занятостью персонала, кадровое делопроизводство
Организация трудовых отношений на предприятии	оценка выполнения персоналом своих функциональных обязанностей, формирование у сотрудников чувства ответственности, анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, установление норм корпоративной культуры, работа с жалобами и трудовые отношения
Создание условий труда	создание безопасных условий для работы сотрудников; соблюдение норм психофизиологии труда, эргономики, технической эстетики; кадровая безопасность
Социальное развитие и социальное партнерство	организация питания, медицинского и бытового обслуживания, отдыха и культурно-оздоровительных мероприятий, управление конфликтами и стрессами, организация социального страхования

В последнее время в деятельности российских фирм все шире применяется стратегическое планирование. При разработке таких планов развития организации определяются важнейшие приоритеты кадровой политики, задачи и направления их достижения. Следовательно, основные приоритеты кадровой политики организации в определенный длительный период являются важным компонентом стратегического планирования

развития организации. Стратегический план организации определяет такие составляющие кадровой политики, как: определение качества персонала и его состава, критерии подбора сотрудников, структуру и штатное расписание компании, возможности повышения квалификации отдельных категорий сотрудников.

Чтобы более четко организовать систему управления персоналом в компании, разрабатывают концепцию управления персоналом, которая детализирует направление кадровой политики, принятое в стратегическом плане развития компании.

Цель концепции управления персоналом – создать систему, основанную не столько на административных методах, сколько на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и интересов организации в достижении высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получении высоких экономических результатов деятельности организации [22, с. 47].

Основы концепции управления персоналом:

- разработка принципов, направлений и методов управления персоналом;
- учет работы с персоналом на всех уровнях стратегического планирования предприятия;
- внедрение новых методов и систем обучения и повышения квалификации персонала;
- определение и проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
- разработка и применение на предприятии экономических стимулов и социальных гарантий;
- разработка мероприятий по социальному партнерству.

Процесс управления персоналом в организациях включает следующие основные этапы:

- разработка плана обеспечения работниками;
- подбор и расстановка работников;
- профориентация и адаптация;
- обучение;
- оценка трудовой деятельности;
- повышение/понижение по должностной лестнице/увольнения [22, с. 48].

Планирование персонала в организации начинается с оценки деятельности организации: следует определить, сколько сотрудников необходимо для реализации конкретной цели, оценить соответствие ей имеющегося персонала. Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала для реализации перспективных целей. Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу удовлетворения их. Для этого каждая компания задействует необходимые ей человеческие ресурсы – осуществляет подбор и ранжирование сотрудников.

В целом процесс планирования человеческих ресурсов может быть распределен на три этапа.

1. оценку имеющихся кадров организации,
2. оценку, прогноз будущих потребностей;
3. разработку программы удовлетворения будущих потребностей [24, с. 31].

Причем на каждом из этапов оценивание и прогнозирование осуществляется не только на основе анализа количественного, но и качественного состава работников. На заключительном этапе программа обеспечения кадрами должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и перемещению работников, которые являются необходимыми для достижения целей организации.

Выделяют три вида планирования персонала: стратегическое, перспективное и текущее.

Стратегическое или долгосрочное планирование (с перспективой на 10-15 лет) часто осуществляется в форме целевых комплексных программ, которые могут быть нацелены на решение важных проблем.

Перспективное планирование (сроком до 5 лет) дает возможность комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадрового потенциала организаций, предприятий, отраслей.

Текущее планирование конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планирования с кадрами и отражает проблемы комплектования структурных подразделений необходимыми работниками, их расстановки, обучения, оценки деятельности, повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и прочее.

Подбор и расстановка кадров – единый процесс. Он состоит из следующих основных элементов: подбор и прием на работу новых работников как через свободный наем, так и через плановый прием молодых специалистов и других категорий работников; подбор и назначение на высшую должность или путем перехода с одного предприятия на другое; отбор кандидатур на обучение; расстановку кадров по участкам работы; выдвижение работников предприятия в резерв на замещение высших должностей и на новые должности, прогнозирование продвижения работников по службе.

Цель привлечения заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор

обычно ведут из внешних и внутренних источников[38, с. 63].

К средствам внешнего набора относятся:

1. публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах;
2. обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, организация специальных мероприятий по набору персонала (проводятся ярмарки молодежи, где встречаются потенциальные работодатели и выпускники вузов; дни открытых дверей учреждений, организаций) [43, с. 69].

Распространенным является также и использование внутренних ресурсов организаций. Некоторые организации предлагают подавать заявления в отдел кадров на возможные в будущем вакансии, а также проводить набор в основном внутри своей фирмы. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Согласно теории ожидания, мотивация к труду возрастает, если работники верят в существование зависимости служебного роста от степени эффективности их работы и таким образом они будут заинтересованы в более производительном труде. В целом для комплексной оценки деловых качеств работника следует охарактеризовать его труд, его результаты, личные качества.

Основными методами оценки качеств кадров при их подборе и размещении есть прогностические и практические. Первые основываются на существующей информации. Это анкетные данные о кандидатуре, ее характеристика, а также личное впечатление руководителя от кандидатуры, которое у него сложилось во время беседы с ней или наблюдение за ее работой. К практическим методам относятся выполнение отдельных поручений, временное выполнение обязанностей определенной должности, стажировка, аттестация, метод тестов, матричный метод и тому подобное [50, с. 74].

В практике управления персоналом применяются различные методы подбора и отбора кадров, которые могут быть применены в современных организациях обособленно, или в совокупности по несколько вместе.

Обобщенные их характеристики представлены нами в таблице 1.2 [22, с. 91.

Таблица 1.2 – Основные методы подбора и отбора персонала

Название метода	Характерные черты
изучение документов	является обязательным на начальном этапе отбора претендентов и предшествует всем другим
метод свободного отбора	на основе личного впечатления происходит выдвижение претендентов на должности руководителей низового уровня (бригадиры, мастера, звеньевые)
метод соответствия формальным критериям	принимается во внимание образование, опыт работы, возраст, пол, внешние данные и прочее
метод экспертных оценок	с привлечением опытных профессионалов-экспертов
тестирование	с применением различных методик с целью определения требуемых качественных характеристик претендентов
аттестация	как метод отбора на вакантные должности из числа занятых в организации
матричный метод оценки качеств, имеющихся способностей претендентов	в баллах оцениваются требования и сопоставляются с суммой фактических данных претендента
испытания	предложение выполнить определенную работу (позвонить, подготовить сообщение, принять клиента, представить фирму и прочее)
конкурсный метод отбора	конкурсная комиссия отбирает наиболее подходящих на занятие должности кандидатов

Важным этапом управления персоналом в организации является аттестация сотрудников, которую проводит специальная комиссия. В состав такой комиссии входят представители администрации и общественных организаций, а также руководители подразделений, члены коллектива предприятия, в котором он работает. Для наиболее объективной оценки качества сотрудника к аттестации может проводиться анкетный опрос среди членов коллектива, которые хорошо знают этого работника.

Эффективность аттестаций повышается, если они проводятся планомерно, регулярно, а не эпизодически. Целесообразно проводить аттестацию персонала не реже одного раза в три года. Объектом аттестации могут быть как отдельные работники, так и в целом структурные подразделения. Им, как и отдельным работникам, предъявляются требования,

которым подразделение должно отвечать [13, с. 74].

Подготовкой и проведением аттестации занимается отдел кадров, тесно сотрудничая с руководителями: он составляет планы и графики проведения аттестации, а также доводит их до сведения персонала не менее, чем за месяц до проведения аттестации. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия, которую возглавляет, как правило, руководитель организации или его заместитель.

Большинство организаций в результате глубоких и всесторонних исследований качественных характеристик кадров создается резерв работников.

В процессе создания кадрового резерва и работы с ним последовательно выполняют следующие этапы:

1. определяют потребность в руководящих кадрах (численного и должностного состава резерва);
2. проводят предварительный отбор претендентов в кадровый резерв;
3. изучают и оценивают, а после отбирают кандидатов в резерв;
4. рассматривают, согласовывают и утверждают состав резерва;
5. работают с резервом;
6. контролируют подготовку резерва;
7. определяют уровень готовности кадров из состава резерва и назначают на должности.

Данную работу выполняет и отвечает за нее непосредственно кадровая служба организации совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений и администрацией.

С целью формирования резерва изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих, окончивших учебные заведения 3-4 уровней аккредитации или там учащихся.

Основные критерии при подборе состава кадрового резерва следующие:

- соответствие уровня образования и профессиональной подготовки;
- наличие опыта практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- качества, необходимые для руководителя соответствующего уровня;
- состояние здоровья, возраст и прочее.

Для повышения потенциала рабочей силы следует использовать такие методы: профессиональную ориентацию, социальную адаптацию в коллективе, оценку трудовой деятельности, систему вознаграждений, профессиональную подготовку и обучение, продвижение по службе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успешной работе работника на новом рабочем месте, то оно должно исходить из того, что предприятие-это общественная система, а каждый работник-это личность. Когда новый человек приходит на предприятие, она приносит с собой приобретенный опыт и знания, которые могут вписываться или не вписываться в новые рамки. Если, например, на предыдущем месте работы царил автократический стиль руководства, работнику нужно время, чтобы привыкнуть к новому стилю. При этом у него будет создаваться и новое отношение к работе.

Однако каждая современная организация должна проводить оценку результатов работы своих сотрудников для принятия решений о повышении их в должности, переводе и об оценке соответствия качеств работника должности, которую он занимает. Такая оценка необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы. При своевременной информированности работник узнает не только о том, как он работает, но и о том, в чем его преимущества или слабости, как от них можно избавиться.

Перемещение или движение персонала в организациях - это составная часть общего движения трудовых ресурсов в обществе. Этот процесс включает демографический аспект (выход на пенсию, призыв в армию,

приход на производство молодого поколения), социальные перемещения (направление на обучение, переход к состоянию служащих), движение, связанное с техническим прогрессом и изменениями структуры экономики, и текучесть кадров.

Текучесть кадров, в отличие от трех первых форм движения трудовых ресурсов, является стихийным явлением. Текучесть кадров как одна из форм движения трудовых ресурсов – сложное социально-экономическое явление, которое возникает благодаря действию комплекса факторов: социальных, экономических, психологических, органически связанных с изменениями в характере и содержании труда и его условиях.

Для регламентации выполнения задач по управлению персоналом в организациях следует разрабатывать нормативно-правовые документы: положения и должностные инструкции [14, с. 118].

Таким образом, управление персоналом – это целенаправленное организационное воздействие на людей, работающих в организации. И существующий теоретический уровень управления персоналом, являющийся областью научных знаний и исследований должен максимально переноситься на практику. Ведь только на прикладном уровне, под чутким руководством и верной организации трудовой коллектив сможет добиться поставленных задач со всей эффективностью.

1.2 Понятие и виды методов управления персоналом организации

Методы управления персоналом играют важную роль в системе управления персоналом.

Метод управления персоналом – способ воздействия на сотрудников и группы сотрудников для координации их взаимосвязи в рамках деятельности организации.

Существующие методы управления можно разделить на

административные, экономические, социально-психологические (табл. 1.3) [18, с. 141].

К административным методам относятся методы воздействия на организацию деятельности и управления, включающие организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование – методы организационного воздействия.

Таблица 1.3 – Методы управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
установление госзаказов	технико-экономический анализ;	социально-психологический анализ;
формирование структуры органов управления	технико-экономическое обоснование;	социально-психологическое планирование;
утверждение административных норм и нормативов;	технико-экономическое планирование;	создание творческой атмосферы;
правовое регулирование;	экономическое стимулирование;	участие работников в управлении;
издание приказов, указаний и распоряжений;	мотивация трудовой деятельности;	социальное и моральное стимулирование;
инструктирование;	оплата труда;	удовлетворение культурных и духовных потребностей;
отбор, подбор и расстановка кадров;	капиталовложения;	формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата;
утверждение методик и рекомендаций;	кредитование;	установление социальных норм поведения;
разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;	ценообразование;	развитие у работников инициативы и ответственности;
разработка другой регламентирующей документации;	участие в прибылях и капитале;	установление моральных санкций и поощрений.
установление административных санкций и поощрений.	участие в собственности;	
	налогообложение;	
	установление экономических норм и нормативов;	
	страхование;	
	установление материальных санкций и поощрений.	

Положения о структурных подразделениях, установка задач, функций, права, обязанности и ответственность подразделений и служб компании и их руководителей регулируется и определяет организационное регламентирование [18, с. 142].

Основываясь на положениях можно составить штатные расписания подразделений, организовать их повседневную деятельность, также положения дают возможность оценить результаты работы подразделения, принять решения о стимулировании сотрудников – моральном и материальном.

Нормирование подразумевает под собой применение нормативов в компании. Нормативы бывают следующих видов:

- качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.);
- технологические (маршрутные, технологические карты и т.п.);
- эксплуатационно-ремонтные (нормативы планово-предупредительного ремонта);
- трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования);
- финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка);
- нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет);
- материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.);
- организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок)[18, с. 143].

Представленные нормативы охватывают деятельность организации всесторонне. Стоит особенно отметить нормирование информации, потому

что ее объем и поток постоянно увеличивается. При функционировании в компании автоматизированных систем управления формируются массивы норм и нормативов на электронных носителях компьютеров в информационно-вычислительном центре компании.

Действующие на предприятии инструкции и указания является частью организационно-методического инструктирования. В актах организационно-методического инструктирования предлагаются рекомендации по применению того или иного инструментария, средств для управления, учитывая опыт сотрудников руководящих должностей.

В качестве методов управления выступают акты организационно-методического инструктирования, а именно:

- должностные инструкции, устанавливающие правила и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, нормы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления[22, с.116].

Акты, связанные с организационным регламентированием, нормированием и инструктированием являются нормативными, издаются руководящими органами компании, а также, в случаях, предусмотренных текущим законодательством – совместно или согласованно с соответствующими организациями и являются обязательными для подразделений, служб, должностных лиц и сотрудников, для которых адресованы.

Распоряжения выражаются в виде приказов, распоряжений или указаний, являющихся правовыми актами, носящими нормативный характер.

Издаются для того, чтобы обеспечивать соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и прочих нормативных актов и для придачи юридических полномочий управленческим решениям. Издаются линейным руководителем компании.

Указания и распоряжения издает руководитель производственного подразделения или службы компании, также начальниками функционального подразделения. Приказы – письменные или устные требования руководства, касающиеся определенных задач, их решения или связанные с выполнением определенных заданий.

Распорядительные воздействия требуют контроля и проверок исполнения, они четко организованы и происходят гораздо чаще, чем организационные воздействия. Для этой цели устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.

Сутью административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво трактующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.

Перейдем к экономическим методам управления – к ним относятся элементы экономического сферы, с помощью которой компания обеспечивает свое динамическое развитие.

Все экономические виды управления объединяет и синтезирует технико-экономическое планирование – один из важнейших методов управления.

Цель планирования – определить программу деятельности компании. С того момента, как планы утверждены – они поступают линейным руководителям как руководство работой по их выполнению. Каждому подразделению направляются перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей. Так, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом [33, с. 102].

Технико-экономическое планирование также является составной частью экономических методов управления персоналом. Основными задачами внутрипроизводственного планирования являются разработка планов повышения производительности и качества труда; определение потребности в персонале по специальностям, профессиям и уровню квалификации; расчет затрат на персонал, в том числе средств на потребление, размеров заработной платы по категориям работников и т.д.

Важнейшим элементом экономических методов управления персоналом является формирование системы экономических показателей. Показатели — это числа, представляющие количественно выраженные величины определенных качеств или свойств объекта, явления или процесса.

Важным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые в свою очередь влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, что рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Следовательно, имеет смысл применить четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

В системе современных рыночных отношений и в условиях свободного рынка, сложного взаимодействия систем цен, прибылей и убытков, спроса и предложения – все сильнее роль экономических методов управления. Они становятся важным условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

К следующей группе методов относятся социально-психологические методы управления, основанные на применении социальных механизмов (взаимоотношения в коллективе, социальные потребности и прочее). Особенностью данных методов является значительная доля применения неформальных факторов, личных интересов, групповых интересов и интересов коллектива в процессах управления персоналом.

Социально-психологические методы – это способность воздействия на персонал, основанный на взаимодействии закономерностей психологии и социологии. Объектами воздействия данных методов являются как отдельные сотрудники, так и группы. В зависимости от масштаба и способов воздействия данные методы делят на две основные группы:

1. социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
2. психологические методы, которые направлены на воздействие на личность конкретного человека [38, с. 196].

Данное разделение носит условный характер, ведь в современной компании человек всегда действует в рамках группы разных по психологии людей, а не отдельно. Но для эффективного управления персоналом, состоящим из совокупности самодостаточных и развитых личностей необходимо знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы дают возможность понять назначение и место работников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, позволяет мотивировать людей в рамках эффективной и результативной деятельности, обеспечить коммуникации, предотвращать и решать конфликты в коллективе.

Социальное планирование способно обеспечить постановку социально значимых целей, проработать социальные нормативы и плановых показателей, достичь конечных социальных результатов.

Социологические методы исследований составляет научный инструментарий для работы с сотрудниками, представляют нужные данные для подбора, расстановки, оценки и обучения сотрудников, позволяют обосновать те или иные кадровые решения.

Анкетирование дает возможность собирать нужные данные путем массового опроса персонала с помощью анкет.

Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников составляется матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые иногда обнаруживаются лишь в неформальной обстановке. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы направлены на конкретную личность сотрудника или служащего и, чаще всего, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека. Устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Наиболее важными результатами психологического планирования являются следующие:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия работников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников[41, с. 127].

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Таким образом, методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях (методы «кнута»). Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов (метод «пряника»). Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и

морального воздействия на людей.

1.3 Особенности управления персоналом муниципального учреждения

Для решения управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера органами местного самоуправления создаются муниципальные учреждения, которые полностью или частично финансируются за счет средств бюджета. Также могут организовываться муниципальными образованиями такие формы как некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации. Муниципальные образования могут учреждать следующие виды хозяйствующих субъектов в организационно-правовых формах:

1. Коммерческие учреждения

- ПАО (публичные акционерные общества);
- ООО (общества с ограниченной ответственностью);
- МУП (муниципальные унитарные предприятия);

2. Некоммерческие учреждения

- Муниципальные учреждения;
- Некоммерческие партнерства;
- Фонды

Автономные некоммерческие организации [33, с. 234] .

Муниципальное учреждение финансируется из средств местного бюджета полностью или частично (за вычетом дохода от оказания платных муниципальных услуг).

Специфика управления муниципальными учреждениями определяется их социальной значимостью для населения муниципального образования и ограниченными возможностями местного бюджета для их финансирования. Муниципальных учреждений в большинстве муниципальных образований

значительно больше, чем предприятий. К муниципальным относится большинство учреждений дошкольного и общего школьного образования, культуры (театры, музеи, клубы, библиотеки и т.п.), здравоохранения (больницы, поликлиники, аптеки), социальной защиты (комплексные центры социального обслуживания, приюты для детей и взрослых). Для муниципальных учреждений органы местного самоуправления определяют цели и задачи, утверждают уставы, назначают и отстраняют от должности руководителей, утверждают тарифы на платные услуги и льготы для отдельных социальных групп населения, осуществляют контроль качества предоставляемых услуг, утверждают сметы расходов и финансируют деятельность учреждений в соответствии с объемом муниципального заказа.

В целях повышения эффективности деятельности муниципальных учреждений актуальной является задача перехода от сметного финансирования к доходу приходящегося на человека и расширение их самостоятельности в части распоряжения полученными средствами в соответствии с поставленными задачами. В социальной сфере в последнее время усиливается роль частного сектора в оказании отдельных видов услуг. В соответствии с Федеральным законом 2003 года представительные органы муниципальных образований могут принимать решения о создании в этих целях некоммерческих организаций в форме автономных некоммерческих организаций и фондов. Возможно также преобразование действующего муниципального учреждения в автономную некоммерческую организацию. Придание ей статуса юридического лица и повышение самостоятельности в расходовании средств должны привести к повышению качества услуг и эффективности работы, а также к экономии бюджетных средств. Органы местного самоуправления должны быть заинтересованы в создании конкурентной среды и в этой сфере.

Основные задачи системы управления персоналом в дошкольно-образовательном учреждении – обеспечение четко налаженной учебно-воспитательных работ детского сада, внедрения научно-обоснованных форм

организации управления, оперативного действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического на учеников с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство дошкольного образовательного учреждения должно создать систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели.

И поэтому руководство должно реализовывать в отношении имеющегося коллектива такие мероприятия как:

1. принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Алтайского края, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом);
2. своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, Устав детского сада, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;
3. обязательно знакомить вновь принятых сотрудников работать с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;
4. обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые обеспечения образовательной деятельности работников;
5. предоставлять работникам занятость, обусловленную трудовым договором;
6. выплачивать в полном объеме причитающуюся работникам зарплату в сроки, установленные коллективным договором;
7. гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;
8. обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

9. обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей,
10. создавать условия, чтобы обеспечить участие работников в управлении учреждением;
11. обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
12. проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам, и что с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права [35, с. 102].

Систему управления персоналом в муниципальных дошкольно-образовательных учреждениях характеризует наличие строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

1. способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, принимать участие в управлении и контроле;
2. информировать работников о возможных развития и перспективах организации;
3. проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.
4. проводить с трудовым коллективом деятельность, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни МОУ детского сада [35, с. 103].

Исследовав теоретические аспекты системы управления персоналом в дошкольных образовательных учреждениях, можно сделать следующие выводы:

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется

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

Особое место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя:

1. определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения иностранных и возможности сокращения лишнего персонала;
2. поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;
3. расчет на нее на запланированные кадровые мероприятия;
4. стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой [35, с. 102].

Таким образом, основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательных работ детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного действенного внутрисадового инспектирования, коррекционного педагогического на учеников с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Систему управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения.

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕТСКОГО САДА МБОУ «ПЛАНЕТА ДЕТСТВА, Г. РУБЦОВСК»)

2.1 Общая характеристика муниципального бюджетного учреждения МБОУ «Гимназия «Планета Детства»

В качестве анализируемого предприятия был выбран детский сад МБОУ «Гимназия «Планета Детства».

Наименование организации – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение детский сад МБОУ «Гимназия «Планета Детства», дата создания – 06.08.1992 год.

Учредители образовательной организации – муниципальное казенное учреждение «Управление образования» города Рубцовска Алтайского края.

Месторасположение - Российская Федерация, Алтайский край, Рубцовск г., Делегатский пер, д.1.

У организации имеется 4 корпуса по городу Рубцовску:

1. Корпус 1 – здание Детского Сада – пер. Делегатский, 1
2. Корпус 2 – здание начальной гимназии – пер. Рубцовский, 15А
3. Корпус 3 – пр. Ленина, 187
4. Корпус 4 – ул. Сельмашская, 38в.

Управление гимназией осуществляется всеми участниками образовательного процесса на основе делегирования полномочий (рис.2.1). Высшим органом родительского самоуправления является общее родительское собрание. Формой государственно-общественного управления является Управляющий Совет, деятельность которого охватывает все стороны жизни образовательного учреждения, содействует внебюджетному финансированию учреждения и оказывает гимназии организационную и консультативную помощь.

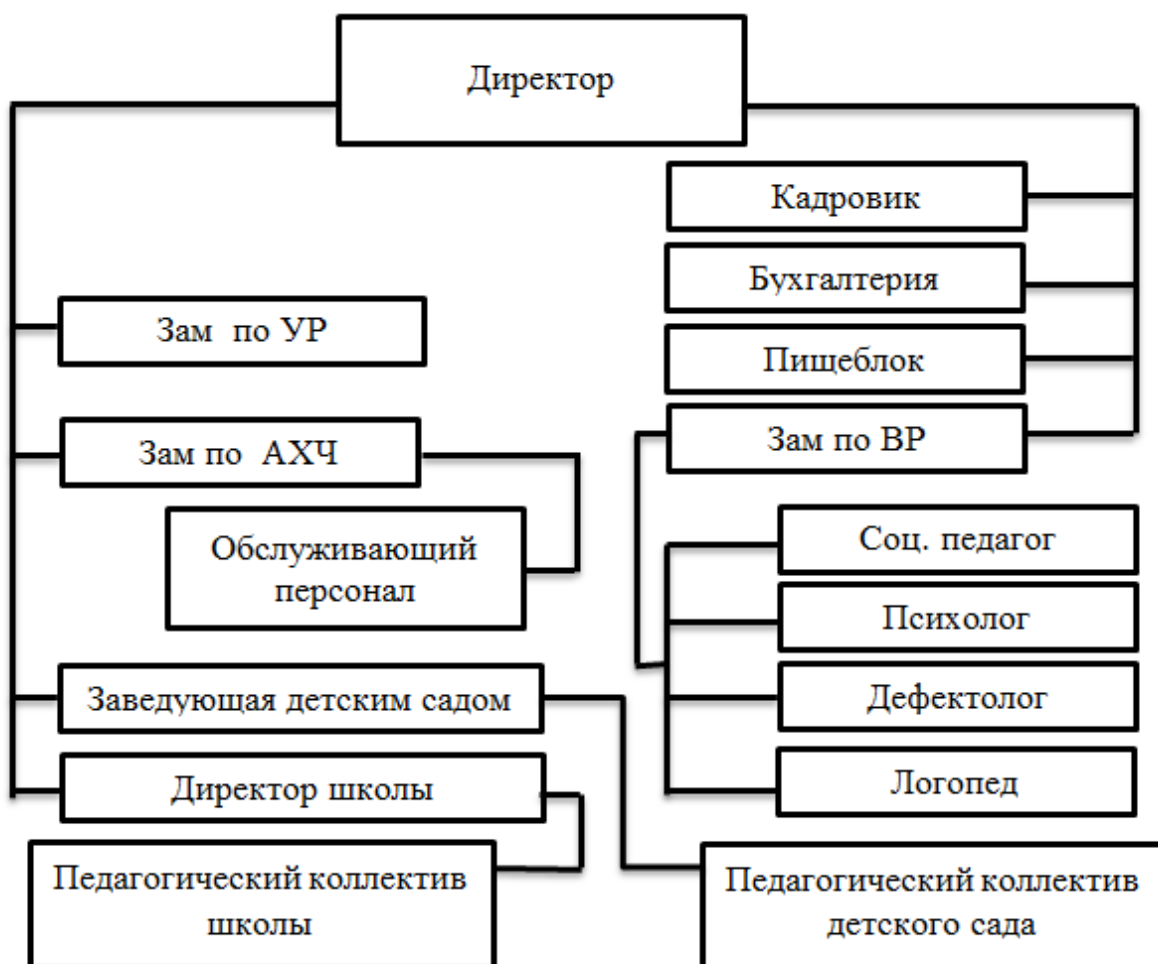


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры МБОУ «Гимназия «Планета Детства»

Исходя из рисунка 2.1, можно сделать вывод, что во главе управления детским садом «МБОУ Гимназия «Планета детства» стоит директор, которому подчиняются все остальные структуры.

Непосредственное управление организацией учебного и внеучебного процесса осуществляют заместители директора по учебной работе (УР), по воспитательной работе (ВР) и административно-хозяйственной части (АХЧ), которым подчиняются сотрудники, выполняющие соответствующий круг обязанностей.

Кроме того, взаимодействие с директором осуществляют педагогический совет, который поддерживает связь со школьным и классным родительскими комитетами, а также совет школы.

Таким образом, МБОУ «Гимназия «Планета Детства» является

организацией с линейно-функциональной организационной структурой, и имеет соответственные достоинства и недостатки. Из достоинств можно выделить более глубокую подготовку решений (как результат узкой специализации определенных категорий персонала), частичное освобождение руководящих лиц от углубленного анализа проблем. Недостатки таковы, что: снижается ответственность из-за разделения определяющих и исполняющих решения; может возникнуть тенденция к чрезмерной централизации.

Детский сад МБОУ «Гимназии «Планета Детства» является частью большого образовательного комплекса, созданного для непрерывного образования детей.

Сложившись в 90-х гг., комплекс на протяжении пути своего развития трансформировался от 1 экспериментальной группы.

Объединяющими принципами комплекса являются преемственность в основных подходах к организации образовательного пространства, тесное взаимодействие всех ступеней образования.

Детский сад в настоящее время является Структурным подразделением Гимназии, располагается в отдельно стоящем, 2-х этажном здании по адресу: пер. Делегатский, 1. Укомплектованность детского сада составляет 10 групп общеразвивающей направленности, по 2 каждой возрастной категории (от 2 до 7 лет).

Режим работы Детского сада: 5-дневный, с полным днем пребывания (12-часовой режим работы), график работы: с 7.00 до 19.00.

Отличительной особенностью Детского сада является укомплектованность воспитанниками из разных районов города, благодаря преимуществам комплекса – «детский сад – школа». Воспитанники, заканчивающие образовательную программу детского сада, поступают в 1-ые классы МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [11, 14].

Образовательное учреждение работает по федеральному государственному стандарту дошкольного образования, в соответствии с

пунктом 3.4, которого: реализация Программы должна обеспечиваться педагогическими работниками, соответствующими квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утверждённом приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 г., регистрационный № 18638) [15].

Непосредственно детский сад является первым корпусом и включает в себя: 2 спортивных зала, музыкальный зал, обеденную зону, кабинет психолога, методический кабинет, 3 игровые зоны, изостудию.

Рассмотрим организационную структуру детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» (рисунок 2.2.)



Рисунок 2.2 – Организационная структура детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства»

Организационная структура детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» является линейной.

Линейная организационная структура обладает следующими особенностями:

1. Образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы.

2. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделённый всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

3. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учётом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др.

4. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчинённые выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Преимуществами линейной организационной структуры управления являются:

- Единство и чёткость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Чёткая система взаимных связей между руководителем и подчинённым;
- Быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной структуры следующие:

- Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчинёнными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контрактов с подчинёнными и руководителями;
- Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

В детском саду сформирована система управления, основанная на взаимодействии всех субъектов образовательного процесса, координации деятельности и делегирования полномочий.

Непосредственное руководство учреждением осуществляет заведующий детским садом, назначенный Учредителем. Высшим органом самоуправления является общее собрание коллектива, которое проводится два раза в год. В детском саду созданы органы самоуправления: общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, совет родителей.

Заведующий детским садом:

- Осуществляет руководство всеми видами деятельности детского сада;
- Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу детского сада;
- Принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, с учетом мнения представительного органа работников;
- Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;
- Определяет стратегию, цели и задачи развития детского сада,

принимает решения о программном планировании его работы, участии детского сада в различных программах и проектах;

- Направляет и контролирует работу воспитателей;
- Осуществляет контроль за выполнением программы воспитания, реализацией педагогических экспериментов;
- Организует работу коллектива педагогических работников, направленную на достижение высокой эффективности воспитательной работы с детьми;
- Формирует контингент детского сада, обеспечивает создание надлежащих условий для укрепления здоровья детей, их воспитания и обучения в соответствии с требованиями педагогики и гигиены;
- Организует работу с родителями по вопросам воспитания детей в семье;
- Организует рациональное питание детей и оздоровительные мероприятия;
- Принимает меры по укомплектованию детского сада квалифицированными работниками, созданию в коллективе здорового морально-психологического климата и благоприятных условий труда;
- Проводит работу по воспитанию кадров, укреплению трудовой и производственной дисциплины;
- Определяет круг полномочий и распределение должностных обязанностей педагогических работников и персонала;
- Обеспечивает развитие и укрепление материальной базы детского сада, сохранность имущества, оборудования и инвентаря, рациональное использование денежных средств, ведение учета и составление установленной отчетности;
- Осуществляет контроль за соблюдением санитарно-гигиенического режима, правил техники безопасности;
- Решает в пределах предоставленных прав вопросы приема на работу, увольнения и поощрения работников, а также наложения дисциплинарных

взысканий на нарушителей трудовой и производственной дисциплины;

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

- Представляет образовательную организацию в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях;

- Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

Общее собрание трудового коллектива осуществляет следующие функции:

- обсуждает и рекомендует к утверждению проект коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка, графики работы, графики отпусков работников ДООУ;

- рассматривает, обсуждает и рекомендует к утверждению проект годового плана ДООУ;

- обсуждает вопросы состояния трудовой дисциплины в ДООУ и мероприятия по ее укреплению, рассматривает факты нарушения трудовой дисциплины работниками ДООУ;

- рассматривает вопросы охраны и безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников ДООУ;

- вносит предложения Учредителю по улучшению финансово-хозяйственной деятельности ДООУ;

- определяет размер доплат, надбавок, премий и других выплат стимулирующего характера, в пределах, имеющихся в учреждении средств из фонда оплаты труда;

- определяют порядок и условия предоставления социальных гарантий и льгот в пределах компетенции ДООУ;

- вносит предложения в договор о взаимоотношениях между Учредителем и ДООУ;

- заслушивает отчет заведующего ДООУ о расходовании бюджетных и

внебюджетных средств;

- заслушивает отчеты о работе заведующего, заведующего хозяйством, старшего воспитателя, председателя Совета педагогов и других работников, вносит на рассмотрение администрации предложения по совершенствованию ее работы;

- знакомится с итоговыми документами по проверке государственными и муниципальными органами деятельности ДООУ и заслушивает администрацию о выполнении мероприятий по устранению недостатков в работе;

- при необходимости рассматривает и обсуждает вопросы работы с родителями (законными представителями) воспитанников, решения родительского собрания;

- в рамках действующего законодательства принимает необходимые меры, ограждающие педагогических и других работников, администрацию от обоснованного вмешательства в их профессиональную деятельность, ограничения самостоятельности Учреждения, его самоуправляемости. Выходит с предложениями по этим вопросам в общественные организации, государственные и муниципальные органы управления образованием, органы прокуратуры, общественные объединения.

Педагогический совет – постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников. С его помощью осуществляется управление развитием ДООУ.

На заседаниях педагогического совета обсуждаются:

- вопросы воспитательно-образовательной работы с детьми;
- использование в ней новых достижений в науке и педагогической практике;
- имеющиеся недостатки, принимаемые решения для их устранения;
- вопросы обмена опытом.

Главным вопросом повестки дня всегда бывают результаты работы педагогов: уровень развития воспитанников; состояние их здоровья; развитие

форм совместной работы педагогов и родителей.

Главная цель педагогического совета – объединить усилия коллектива ДООУ для повышения уровня воспитательно-образовательного процесса, использования в практике достижений педагогической науки и передового опыта.

Совет родителей:

- Содействует обеспечению оптимальных условий для организации образовательного процесса (оказывает помощь в приобретении технических средств обучения, подготовке наглядных методических пособий и т.д.),
- Проводит разъяснительную и консультативную работу среди родителей (законных представителей) воспитанников об их правах и обязанностях.
- Оказывает содействие в проведении массовых воспитательных мероприятий с детьми.
- Участвует в подготовке ДООУ к новому учебному году.
- Совместно с руководством ДООУ контролирует организацию качественного питания детей, медицинского обслуживания, организацию диетического питания для отдельных воспитанников (по медицинским показаниям).
- Оказывает помощь руководству ДООУ в организации и проведении общих родительских собраний.
- Рассматривает обращения в свой адрес, а так же обращения по вопросам, отнесенным настоящим положением к компетенции Совета родителей, по поручению руководителя ДООУ.
- Принимает участие в обсуждении локальных актов ДООУ по вопросам, относящихся к полномочиям Совета родителей.
- Принимает участие в организации безопасных условий осуществления образовательного процесса, выполнения санитарно-гигиенических правил и норм.
- Взаимодействует с другими органами самоуправления,

общественными организациями по вопросу пропаганды традиций ДОО.

Для качественной организации финансово-хозяйственной деятельности работает Наблюдательный совет, созданы постоянно действующая экспертная комиссия, комиссия по списанию материальных ценностей, комиссия по охране труда, комиссия по энергосбережению.

В детском саду соблюдается исполнительская и финансовая дисциплина, имеется номенклатура дел, регистрируется, входящая и исходящая документация. Осуществляется работа по изучению и реализации нормативных документов (приказов, инструкций, других локальных актов), распределены обязанности между членами администрации, обеспечивается целевое расходование средств, предусмотренных планом финансово-хозяйственной деятельности.

Основанием для организации деятельности детского сада является нормативно-правовое обеспечение. Данный комплекс включает в себя документы, регламентирующие структуру, задачи и функции учреждения, организацию его работы, права и обязанности, ответственность руководителей и работников, администрации детского сада.

В первую очередь это Устав детского сада.

Качество организации образовательного процесса определяется грамотным в профессиональном отношении методическим сопровождением, которое занимает особое место в системе управления ДОО. Его роль - активизация человеческого фактора, личности педагогов и воспитателей, их творческой деятельности.

Методическое сопровождение осуществлялось на основе следующих принципов:

– дифференциация методической работы на основе профессиональной компетентности педагогов (диагностических, проектировочно - целевых, организационно-содержательных, коммуникативных, контрольно-оценочных, научно-методических затруднений), учета творческой активности и информационных потребностей

педагога;

- взаимосвязь и интеграция деятельности всех специалистов детского сада, форм и методов методического сопровождения;
- индивидуальная работа в рамках выявленных проблем и по личной теме самообразования;
- предметные объединения педагогов по актуальным проблемам (временные творческие группы);
- систематичность и непрерывность в организации форм методической работы;
- оптимальное сочетание теоретических и практических форм;
- своевременное обеспечение учебно-методической литературой.

Для развития профессионального мастерства педагогов, обеспечивающего компетентный подход к организации образовательного процесса, предусмотрены различные формы методической работы:

- педсоветы: «К вопросу о социально – личностном развитии ребенка», «Познавательное развитие дошкольника», «Достижения ДООУ»;
- семинар «Создание условий в ДООУ для познавательно – речевого развития дошкольников»;
- устный журнал «Федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы»;
- консультации «Игра как ведущий метод обучения детей безопасному поведению на дорогах», «Целевые прогулки как форма профилактики детского дорожно – транспортного травматизма» и др.;

Далее проведем анализ структуры персонала детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства».

2.2 Анализ структуры персонала Детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства»

Общая численность педагогических работников Детского сада в 2016-17 учебном году составляла по штатному расписанию 28 человек.

В таблице 2.1 представлена динамика численности персонала Детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» за 2015-2017 гг., чел.

Таблица 2.1 – Динамика численности персонала Детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» за 2015-2017 гг., чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, %	
				2015-2016 гг.	2015-2016 гг.
Всего работающих	29	29	28	100	96
Педагогический коллектив	20	20	19	100	95
Обслуживающий персонал	6	6	6	100	100
Руководитель	3	3	3	100	100

По данным таблицы видим, что численность сократилась на 4 %.

Рассмотрим подробнее структуру персонала детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства».

Таблица 2.2- Распределение персонала детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по категориям, за 2015-2017 гг.

Категория	2015		2016		2017	
	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %
Всего работающих	29	100	29	100	28	100
Педагогический коллектив	20	69,0	20	69,0	19	67,9
Обслуживающий персонал	6	20,7	6	20,7	6	21,4
Руководитель	3	10,3	3	10,3	3	10,7

В структуре персонала преобладают педагогические работники – около 71 %. По данным таблицы 2.1, видим, что структура существенно не изменилась, в 2017 году произошло снижение доли педагогических

работников на 4%.

Структура численности работников в 2017 году по категориям представлена на рисунке 2.3.

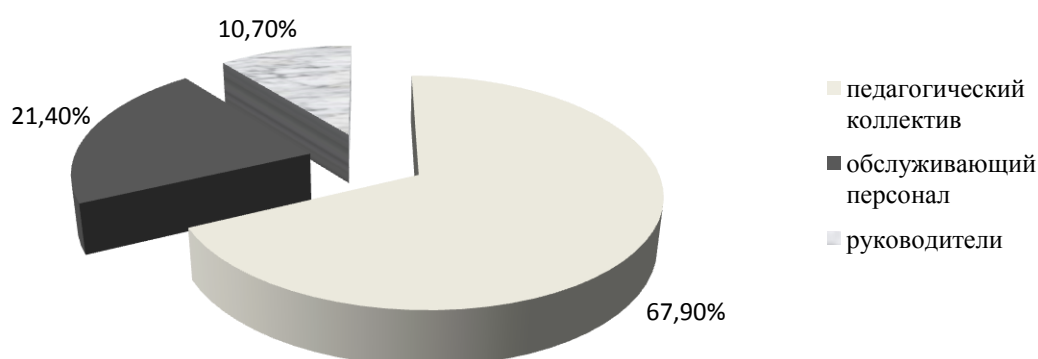


Рисунок 2.3 – Структура персонала детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по категориям в 2017 г., %

По рисунку 2.3 видим, что наибольшую часть занимают педагоги.

Сюда относятся воспитатели, помощники воспитателей, музыкальный руководитель, педагог-психолог, инструктор по физическому воспитанию, дефектолог и логопед.

Обслуживающий персонал – медицинская сестра, разнорабочий, уборщицы.

Руководители это заведующая, в её подчинении медицинская сестра, старший воспитатель, дефектолог, логопед, инструктор по физическому воспитанию, музыкальный руководитель, педагог-психолог и завхоз. Также в качестве руководителя выступает старший воспитатель, ему подчиняются воспитатели и помощники воспитателя. Завхозу подчиняется технический персонал.

В структуре персонала не учитываются кухонные работники, так как пищеблок обеспечивает весь комплекс МБОУ «Гимназия «Планета Детства», и работники пищеблока не входят непосредственно в персонал детского сада.

Далее в таблице 2.3 рассмотрим персонал детского сада по уровню образования.

Таблица 2.3- Распределение персонала детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по уровню образования, за 2015-2017 гг.

Образование	2015		2016		2017	
	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %
Всего работающих	29	100	29	100	28	100
Высшее	17	58,6	17	58,6	15	53,6
Неоконченное высшее	0	0	0		1	3,5
Среднее профессиональное	12	41,4	12	41,4	12	42,9

По таблице 2.3 видим, что анализируемом периоде доля работников с высшим образованием снизилась на 5%, по другим категориям структура по уровню образования существенно не изменилась. В 2017 году появился один специалист с неоконченным высшим образованием.

Распределение работников по уровню образования за 2017 г. представлены на рисунке: высшее –53,6% (15 человек); неоконченное высшее –3,5% (1 человек); среднее профессиональное –42,9% (12 человек). Работников со средним образованием нет. За последние три года динамика одинаковая. В 2017 году численность персонала сократилась на одного воспитателя с высшим образованием.

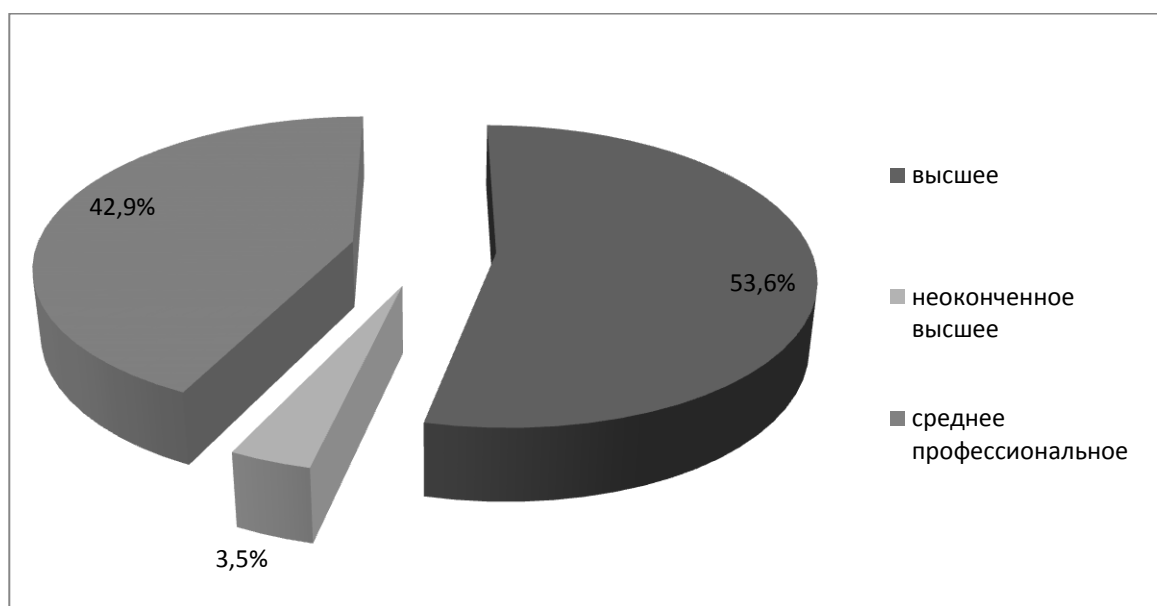


Рисунок 2.4 – Структура работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по уровню образования в 2017г, %.

Преобладающая часть сотрудников имеет высшее образование, к ним относятся все воспитатели, музыкальный руководитель, педагог-психолог, инструктор по физическому воспитанию и руководитель.

Что касается персонала со средне-специальным образованием, то его представляет обслуживающий персонал и 5 помощников воспитателя, неоконченное высшее образование у одного помощника воспитателя.

Динамика работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по возрасту за 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по возрасту за 2015-2017 гг., чел.

Категория	2015г	2016г	2017г	Темпы роста, %	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Всего работников на постоянной основе	29	29	28	100	96
От 18 до 24 года	2	2	2	100	100
От 24 до 35 года,	4	4	4	100	100
От 36 до 50 лет	6	6	6	100	100
От 50 и выше	17	17	16	100	94

В 2017 г. на 6% снизилось количество персонала в возрасте старше 50 лет.

Структура работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по возрасту за 2017 представим на рисунке 2.5

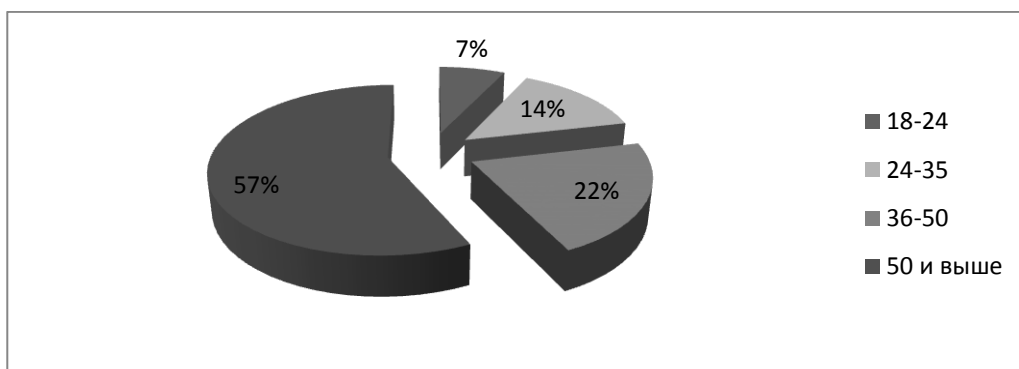


Рисунок 2.5 - Структура работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по возрасту в 2017 г., %

По данным таблицы 2.4 и рисунка 2.5., видим, что больше половины

сотрудников находятся в предпенсионном возрасте, а именно 12 человек работающие пенсионеры и в ближайшие несколько лет выходят на пенсию.

Выпускники педагогических вузов не ориентированы на практическую работу с детьми в системе практического дошкольного образования, основную часть работников детских садов составляют специалисты старшего возраста, тем самым актуализируется проблема старения кадров и отсутствия их замены.

При этом стоит отметить, что в эту группу входят: заведующая, разнорабочий, завхоз, музыкальный руководитель, инструктор по физическому воспитанию, и 11 воспитателей.

В таблице 2.5 представлена структура работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по стажу работы за 2015-2017 гг.

Таблица 2.5 – Структура работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по стажу работы за 2015-2017 гг., чел.

Образование	2015		2016		2017	
	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %	кол-во	Удельный вес, %
	29	100	29	100	28	100
До 1 года	5	17,2	4	13,8	4	14,2
От 1 до 3 лет	5	17,2	5	17,2	4	14,2
От 3 до 5 лет	2	6,9	3	10,4	4	14,2
Свыше 5 лет	17	58,6	17	58,6	16	57,1

По таблице 2.5 видим, что структура существенно не изменилась. Больше половины персонала имеют стаж более 5 лет. Наибольший удельный вес имеют работники со стажем свыше 5 лет.

Далее рассмотрим динамику персонала по стажу работы за 2015- 2017 гг. (таблица 2.6.)

Как следует из данных таблицы 2.6, наибольшие темпы роста были у категории со стажем от 3-5 лет.

В детском саду МБОУ «Гимназии «Планета Детства» что 7 человек имеют небольшой стаж и пришли в организацию недавно, то есть за 1,5 года

сменилось 25% сотрудников.

Таблица 2.6 – Динамика работников детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» по стажу работы за 2015-2017 гг., чел.

Образование	2015	2016	2017	Темпы роста, %	
	кол-во	кол-во	кол-во	2015-2016 гг.	2015-2016 гг.
Всего персонала в организации, чел.	29	29	28	100	96
До 1 года	5	4	4	80	80
От 1 до 3 лет	5	5	4	100	80
От 3 до 5 лет	2	3	4	150	133,3
Свыше 5 лет	17	17	16	100	94,2

Исходя из этого, можно предположить низкую эффективность и результативность методов управления персоналом.

В таблице 2.7 представлено распределение работников детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства»» по педагогическим категориям в 2015-2017 гг. Как следует из представленных данных, структура работников существенно изменилась: снизился удельный вес работников с высшей педагогической категорией с 66,6 до 30%, при это существенно возросли доли сотрудников с первой категорией с 28,6 до 55% и без категории с 0 до 10%.

Таблица 2.7 – Распределение педагогических работников детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства»» по педагогическим категориям в 2015-2017 гг.

Образование	2015г	Удельный вес, %	2016г	Удельный вес, %	2017г	Удельный вес, %
Высшая категория	14	66,7	14	66,7	6	30,0
Первая категория	6	28,6	6	28,6	11	55,0
Вторая категория	1	4,7	1	4,7	1	5,0
Без категории	0	0	0	0	2	10,0
Итого работников	21	100	21	100	20	100

В 2017 г. преобладающее число педагогов имеют высшую и первую категории (30% и 55 % соответственно), без категории – вновь пришедшие в этом учебном году педагоги и помощники воспитателей (таблица 2.7).

Отрицательным моментом стало и увеличение количества педагогических работников без категории.

Такие изменения также говорят о недостатках в системе управления персоналом, ведь образование и категория — это важные показатели компетентности образовательного учреждения.

Кадровая ситуация в 2017 году характеризовалась сменой коллектива вследствие декретных отпусков, выхода на пенсию педагогов, что добавляло сложности в организацию методической работы, эффективности реализации образовательной программы.

Таким образом, при анализе структуры персонала были выявлены следующие проблемы:

- Выпускники педагогических вузов не ориентированы на практическую работу с детьми в системе практического дошкольного образования, основную часть работников детских садов составляют специалисты старшего возраста, тем самым актуализируется проблема старения кадров и отсутствия их замены;

- Большая текучесть кадров. В детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» за 1,5 года сменилось 25% сотрудников.

Для того, чтобы выявить причину данных проблем проанализируем методы управления персоналом в детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства».

2.3 Анализ методов управления персоналом в Детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства»»

Методы управления персоналом создают основу эффективной деятельности учреждения, они являются важным механизмом обеспечивающим слаженную работу коллектива.

Управление персоналом МБОУ «Гимназия «Планета Детства»» - целенаправленная деятельность руководителя и специалиста в сфере кадров. В данном образовательном учреждении работает специалист по кадрам.

В его функции входит:

- документальное оформление приема и увольнения сотрудников, перевода персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства;
- учет деятельности и изменения личных данных работников всех уровней – от директора до сторожа – в соответствии со стандартами учетных документов с внесением изменений в информационные базы;
- сбор данных для аттестации и повышения квалификации;
- разработка механизма поощрения и взыскания;
- составление и ведение личных дел, сбор и обработка персональных данных;
- оформление трудовых книжек – внесение записей, регистрация, учет и хранение;
- формирование трудового стажа;
- мониторинг отпусков и контроль за исполнением графика;
- своевременный отбор документации для архива и его оформление.

Перейдем к рассмотрению применяемых методов управления персоналом в детском саду «Гимназии «Планета детства».

Все методы управления персоналом можно разделить на 4 группы:

1.Административные методы (организационно-распорядительные). Эти методы опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, федеральный закон «Об образовании в РФ», ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты.

Сущность организационно-распорядительных методов в Детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» состоит в том, что любая совместная

деятельность педагогов и обслуживающего персонала должна быть надлежащим образом организована, т. е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения руководителей, педагогов, обучающихся и их родителей и обслуживающего персонала.

К организационно-распорядительным методам управления персоналом в Детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» относятся:

- подбор, расстановка и работа с персоналом учреждения;
- организационное регламентирование (нормирование);
- организационное планирование;
- организационное распоряительство;
- делегирование полномочий и распределение ответственности;
- организационный инструктаж;
- контроль исполнения;
- организационный анализ;
- организационное проектирование;
- обобщение организационного опыта.

Подбор, расстановка и работа с кадрами Детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» включает в себя:

- разработку типовых документов для оформления приема на работу и учета персонала;
- создание систем и документации по аттестации персонала;
- учет кадров;
- периодическую аттестацию руководителей, педагогов и специалистов.

В детском саду «Гимназии «Планета детства» при проведении поиска потенциальных сотрудников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации, это может касаться перевода младших воспитателей на должность воспитателя (при получении первыми соответствующего профессионального образования) или выдвижения на руководящие

должности из числа рядовых педагогов. Среди внешних источников отходит на второй план такой популярный для коммерческой среды источник, как Интернет. На настоящий момент в нашей стране образовательные учреждения редко публикуют вакансии на специализированных сайтах в Интернете, а педагоги редко размещают свое резюме на этих сайтах. Активно пользуются ДОУ объявлениями о вакансии в печатных СМИ. Но все же, скорее всего, со временем все же эти два источника поменяются по значимости. С другой стороны, нужно сделать акцент, что педагоги часто (чаще работников других специальностей) ищут работу по фактору близости к месту жительства, потому большее значение имеет публикация объявлений в городской прессе, а также объявления на здании самой организации.

Нужно сказать, что в самое последнее время ситуация несколько меняется. В период кризиса работа в государственном образовательном учреждении представляется гарантией стабильного, пусть и не большого, дохода, социальных льгот и так далее. Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности. И тут на первый план выходит другая проблема - в детском саду «Гимназии «Планета детства» некому организовывать процесс подбора персонала.

Подбор кадров включает только анализ трудовой книжки. Наймом занимается кадровый работник.

Организация учет персонала в детском саду «Гимназии «Планета детства» осуществляется на высоком уровне. Документы обычно ведутся достаточно скрупулезно, обеспечиваются все необходимые социальные гарантии.

В течение учебного года откорректированы положение о стимулирующих выплатах работникам детского сада, об официальном сайте детского сада, о группе общеразвивающей направленности, положение о родительском совете. В процессе согласования находятся разработанное положение об оплате труда.

Современная кадровая политика предъявляет серьезные требования не только к подбору, подготовке, организации деятельности кадров, но и их оценке. Это становится фактором повышения роли аттестации как важнейшей организационно-правовой формы оценки профессионального труда педагогов.

Основными направлениями деятельности в организации аттестации педагогов было:

1. Информационное обеспечение:

- информационное обеспечение педагогов о содержании основных этапов аттестации;
- получение и анализ информации об уровне профессионального развития педагогов;
- изучение состояния кадрового потенциала педагогов с целью активизации процессов профессионального роста и взаимодействия в контексте аттестационных процедур;

2. Методическое сопровождение:

- организация курсовой подготовки педагогов ДООУ;
- проведение консультационных мероприятий по теме: «Организация процедуры аттестации».

Приоритетной задачей методического сопровождения аттестации педагогов ДООУ является деятельность, позволяющая стимулировать самого педагога к осмыслению своих профессиональных проблем. Только от желания самого педагога зависит процесс его самопознания, самосовершенствования и самоактуализации.

Организационное нормирование (регламентирование) в Детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов в учреждении и управления ими. Оно включает создание: организационно-технических нормативов (технические, организационные, документационные стандарты, условия, маршруты движения обучающихся,

режимы обучения и т. п.); организационно-структурных нормативов (схемы подчинения, организационные структуры, нормативы численности педагогов, нормы времени, типовые положения об отделах, функционально-должностные инструкции и т. п.); административно-организационных нормативов (правила внутреннего распорядка, правила оформления найма, увольнения, перевода детей и т. д.).

Рациональное распределение полномочий и ответственности позволяет осуществлять проверку возможностей выполнения работниками заданий и обеспеченности их необходимыми ресурсами; а также устанавливать четкие, не допускающие различных толкований задания исполнителям.

Оценка и аттестация персонала - одна из важнейших направлений в работе с персоналом. Осуществляется для определения соответствия работника занимаемой должности, принятию решений по кадровым перемещениям, развитию персонала и оплате труда.

Все сотрудники детского сада «Гимназии «Планета детства», обязаны проходить периодическую аттестацию. От результатов аттестации в тарифной оплате труда зависит уровень заработной платы.

В настоящее время для прохождения аттестации предлагается несколько форм:

- Экспертиза аттестационного портфолио педагога;
- Очная аттестационная экспертиза педагогической деятельности аттестуемого экспертами общественного профессионального объединения, организации по плану, предлагаемому организацией;
- Описание профессиональной педагогической деятельности;
- Победа в федеральном, региональном профессиональном конкурсе в течение аттестационного периода.

В детском саду «Гимназии «Планета детства» используются сразу все способы аттестации, выбор конкретного способа остается за сотрудником по согласованию с заведующей.

Рассмотрим подробнее экономические методы управления персоналом,

так как это практически основной метод, используемый в детском саду «Гимназии «Планета детства».

На рисунке 2.6 представлена динамика средней заработной платы педагогического персонала Детского Сада за 2015-2017 гг..

Экономические методы управления персоналом находят включают следующие компоненты: заработная плата, начисление премий и персональных надбавок.

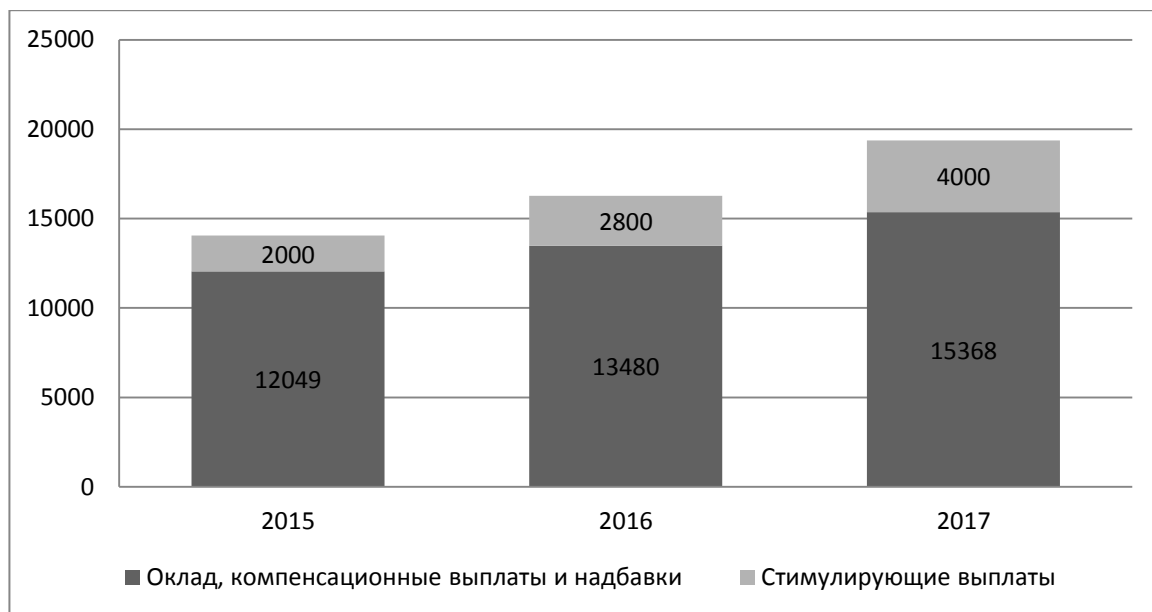


Рисунок 2.6 – Динамика средней заработной платы педагогического персонала в 2015-2017 гг., руб.

По рисунку видно, что наблюдается рост заработной платы. На 1 января 2018 г. по направлению деятельности детского сада Гимназия «Планета детства» средний размер заработной платы составляет 15368,15 рублей, сюда входит тарифная ставка, компенсационные выплаты и надбавки (за стаж и др.). Заработная плата не включает стимулирующие выплаты. Кроме того, возросли и стимулирующие выплаты. Таким образом, соотношение между зарплатой и стимулирующими выплатами осталось примерно таким же, но фактические выплаты в анализируемом периоде выросли на 3314 рублей.

Порядок стимулирования (премирования) персонала Детского сада определяется локальными актами, составленными в соответствии с

действующим законодательством, НСОТ, экспертная оценка результатов педагогической деятельности проводится 1 раз в год, в сентябре (начале учебного года). Для начисления стимулирующей части премии используются следующие критерии:

- Успешность воспитательно-образовательной деятельности (в т.ч., результативность выполнения учебных программ)
- Результативность деятельности по трансляции педагогического опыта, внедрение современных образовательных технологий
- Профессиональные достижения (повышение профессионального уровня, методическая работа, призовое место в конкурсе профессионального мастерства).

В соответствии с этими данными можно сделать вывод, что с точки зрения экономической мотивации деятельности организации детский сад Гимназия «Планета детства» в рамках управления персоналом применяется заработная плата с соответствующими стимулирующими надбавками для персонала.

Доплаты производятся за:

- получение педагогическими работниками первой квалификационной категории;
- получение педагогическими работниками высшей квалификационной категории;
- подтверждение педагогическими работниками соответствия занимаемой должности;
- наличие почетного звания, отраслевых наград («Заслуженный учитель» и пр.);
- особенность образовательных программ;
- работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- специфику работы;
- деление на подгруппы при изучении иностранного языка;
- молодым специалистам.

Проанализируем социально-психологические методы управления персоналом.

Немаловажным фактором является стремление администрации учреждения и педагогических работников повысить уровень образования, что можно отнести сразу к двум методам управления: экономическим и психологическим. Повышение квалификации ведет как к увеличению оклада, так и повышению статуса сотрудника в трудовом коллективе.

Повышение квалификации педагогов осуществляется на основе перспективного плана курсовой подготовки с учётом запросов педагогов, результатов их педагогической деятельности, с учётом целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением.

Повышение квалификации в анализируемом периоде проходило в запланированном режиме, в соответствии с графиком прохождения курсов повышения квалификации, как в форме очного обучения (компьютерные курсы, организованные АКИПКРО, АНОО «Дом учителя»), так и дистанционно, включая совместное участие коллектива в вебинарах. Численность педагогических работников, прошедших обучение в период с 2015 по 2017 гг. представлена в таблице.

Таблица 2.8 — Структура педагогических работников, прошедших обучение в период с 2015 по 2017 гг.

Курсы	2015	Удельный вес, %	2016	Удельный вес, %	2017	Удельный вес, %
Очное обучение (переподготовка и повышение квалификации)	2	11,8	4	21,1	3	20
Вебинары	11	64,7	9	47,4	10	66,7
Дистанционное обучение	4	23,5	6	31,5	2	13,3
Итого	17	100	19	100	15	100

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что среди форм обучения преобладают вебинары, так как они более доступны и нет отрыва от рабочего процесса.

По сравнению с 2016 г. в 2017 г. количество педагогов, прошедших очное обучение и дистанционное обучение, сократилось на 4 человека. При этом большие сокращения произошли в графе «дистанционное обучение». Такая отрицательная динамика не связана с нежеланием педагогов обучаться. Она связана с тем, что большая часть дистанционных курсов стала платной, а образовательное учреждение не осуществляет оплату обучения сотрудниками на курсах повышения квалификации. У самих педагогических работников нет возможности оплачивать их самостоятельно.

Также к социально-психологическим методам управления персоналом следует отнести конкурсы. Педагоги демонстрируют свой профессиональный уровень, участвуя в Неделе педагогического мастерства, которая в этом году была соединена с Неделями открытых дверей для родителей, и проходила в формате демонстрации коллегам и родителям видеозаписи занятий, проводимых в группах. Педагог Детского сада стала участницей и призером (3 место) Недели педагогического мастерства города Рубцовска, показав мастер-класс «Нетрадиционные техники рисования» и продемонстрировав портфолио педагога; в 2017 году педагоги получили 18 дипломов призеров и победителей различных уровней, участвуя в дистанционных конкурсах и олимпиадах, опубликовали конспекты занятий, видеоматериал. 2 педагога стали участниками семинара по развитию речи и внедрению программы «Тропинки», проводимого в г. Барнауле Методическим центром издательства Вентана-Граф (данные отражены в таблице 2.9).

Таблица 2.9 — Динамика численности педагогических работников, получивших грамоты

Награды	2015	2016	2017	Темпы роста	
				2015-2016 гг., %	2016-2017 гг., %
Грамоты	13	14	18	107	128

Из данных таблицы следует, что за 2 года численность педагогических работников, получивших грамоты значительно возросла. Если в 2015-2016 гг. цифра не выходила за пределы 15 человек, то в 2017 г. она достигла 18. Это говорит о том, что педагогический состав настроен на эффективную, результативную работу.

Для того чтобы оценить эффективность методов управления персоналом в детском саду «Гимназии «Планета детства», нами было проведено анкетирование (приложении 1).

Всего в опросе приняло участие 28 человек, это весь коллектив детского сада «Гимназии «Планета детства».

На первый вопрос ответы распределились следующим образом (рисунок.2.7)

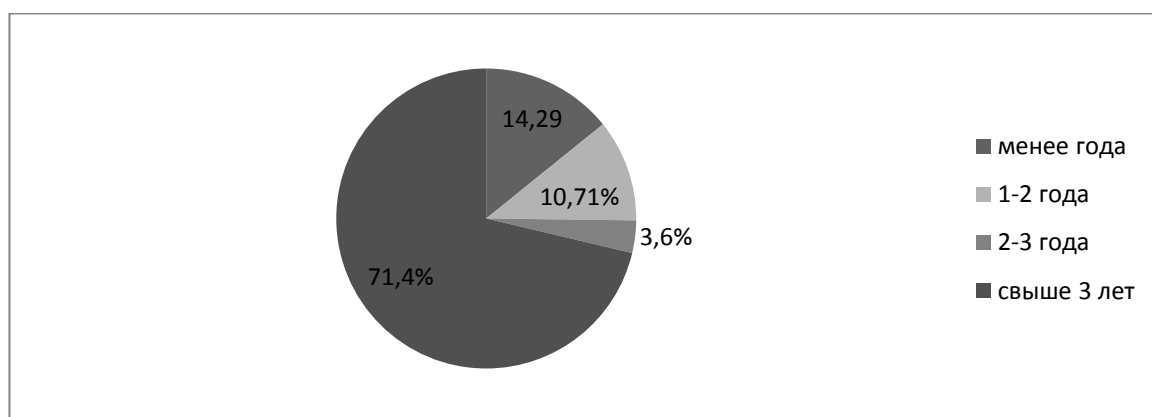


Рисунок 2.7 – Ответы респондентов на вопрос по стажу в данной организации

Мужчина в организации 1 – разнорабочий, 27 сотрудников женщины.

На вопрос «Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?» ответы распределились следующим образом (рисунок.2.8).

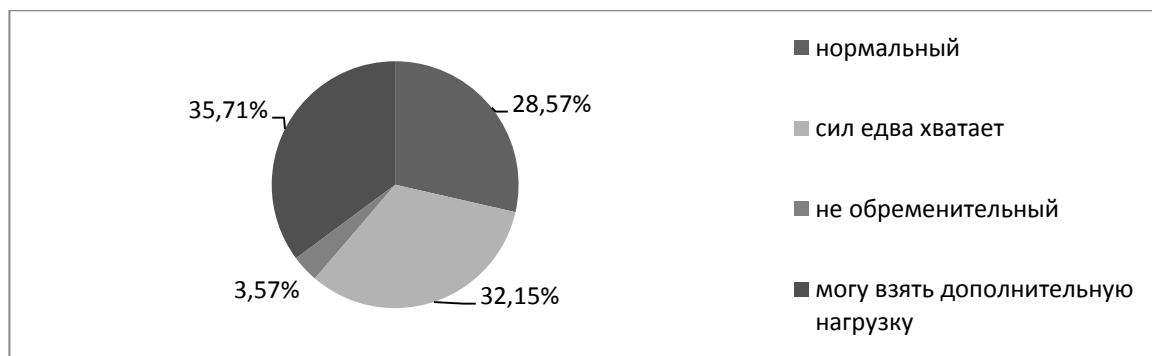


Рисунок 2.8 – Уровень загруженности сотрудников на работе

Треть респондентов, а именно 35,71%, оценивают уровень загруженности как приемлемый и готовы взять дополнительную нагрузку, 28,57 % - оценивают уровень загруженности, как нормальный, однако 32,15% опрошенных едва справляются со своими обязанностями.

При ответе на пятый вопрос «Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Организации?» большинство сотрудников (67,85%) ответили, что в целом работа организована нормально. Хорошая четкая организация – так ответили 17,87%, на разных участках по-разному – 7,14% и работа организована слабо – 7,14% (рисунок. 2.9).

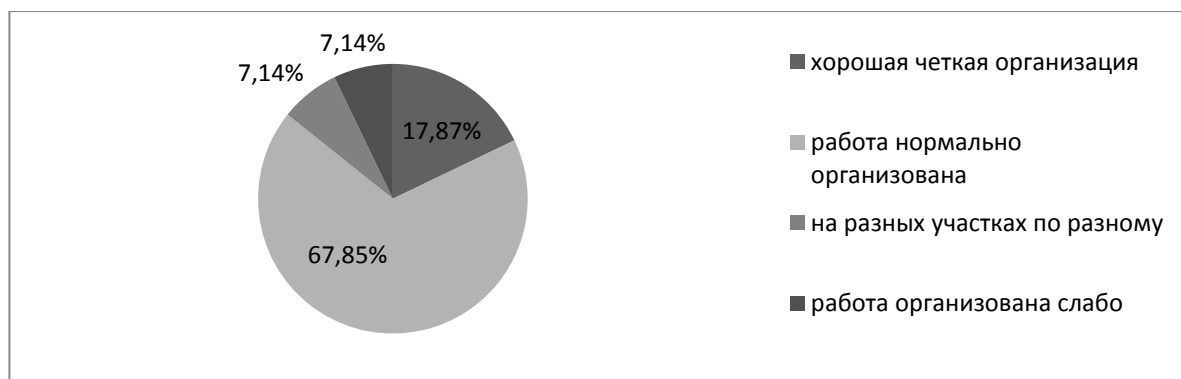


Рисунок 2.9 – Ответы на пятый вопрос «Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Организации?»

На вопрос «Ваше мнение о психологической атмосфере в Организации» ответы распределились следующим образом: хорошая комфортная атмосфера ответили все 100% респондентов.

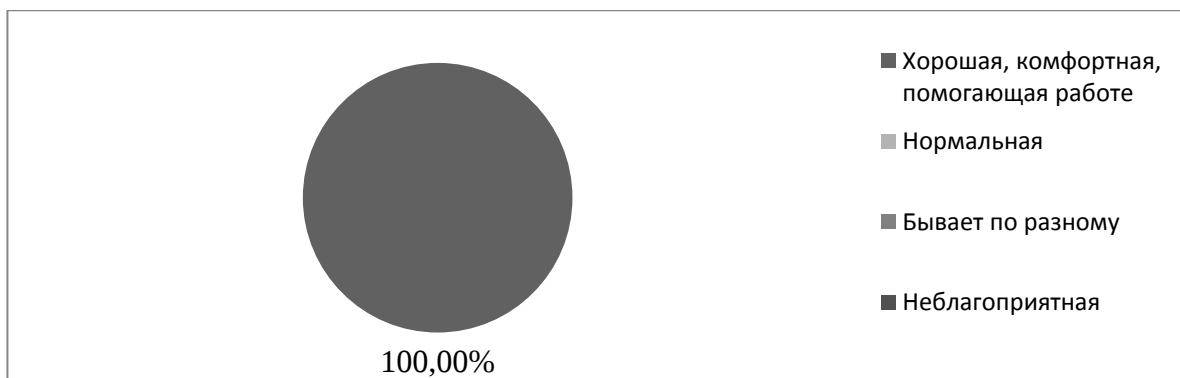


Рисунок 2.10 – Ответы респондентов на вопрос «Ваше мнение о психологической атмосфере в Организации?»

На вопрос «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?» ответы распределились следующим образом: считают нормальным -25,0% или 7 человек опрашиваемых, считают, что заслуживают большего – 67,86% респондентов и 7,14% опрашиваемых испытывают постоянную неудовлетворенность (рисунок. 2.11).

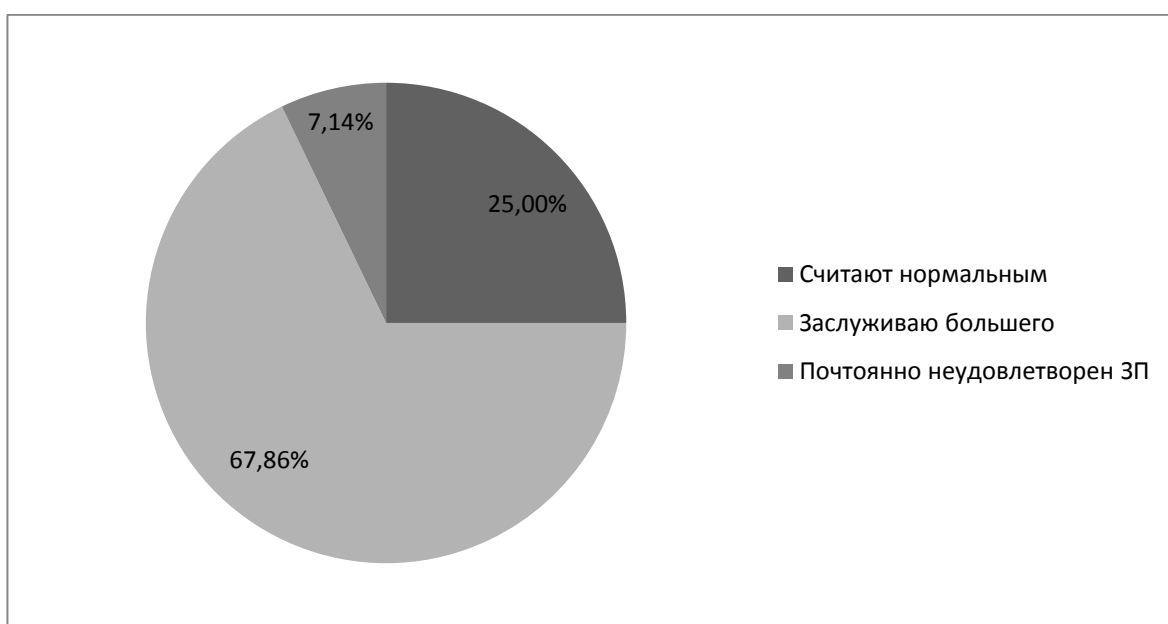


Рисунок 2.11 – Ответы респондентов на вопрос «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?»

На вопрос «Ваше мнение о системе экономического стимулировании труда в Организации», 89,29% считают, что она нуждается в усовершенствовании, и 10,71% что она полностью не эффективна (рисунок.2.12.)

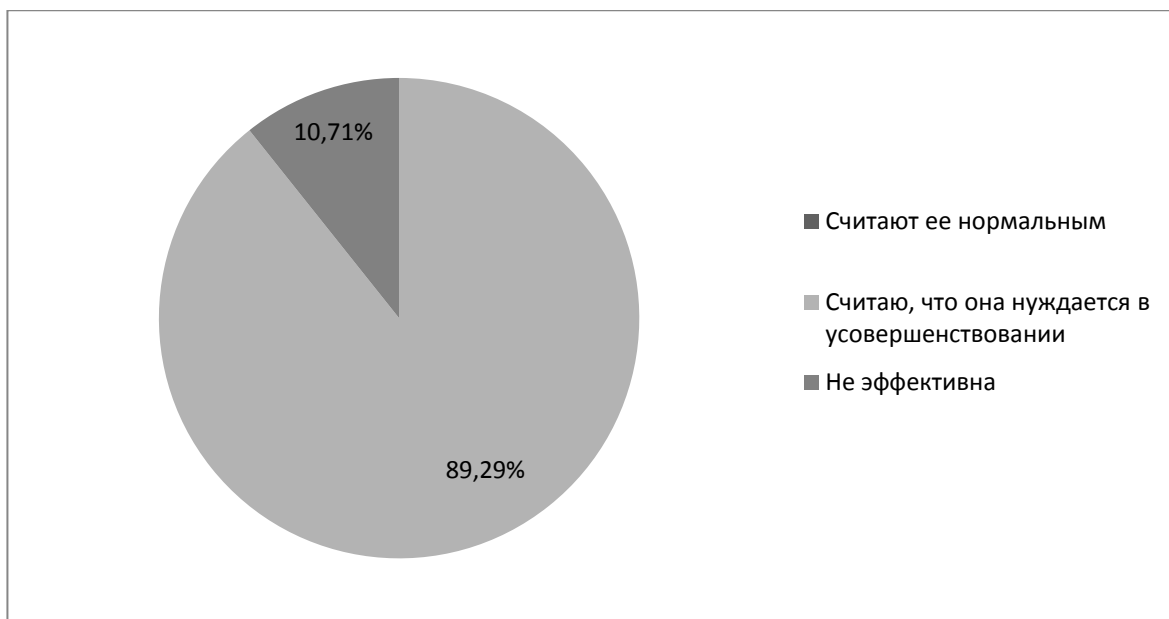


Рисунок 2.12 – Ответы респондентов на вопрос «Ваше мнение о системе экономического стимулировании труда в Организации?»

В ответе на 9 вопрос «Как Вы думаете, насколько учреждение заинтересовано в своих сотрудниках?» 85,71% ответили, что организация в них не заинтересована и лишь 14,29% ответили, что чувствуют заинтересованность в их работе и труде (рисунок. 2.13).

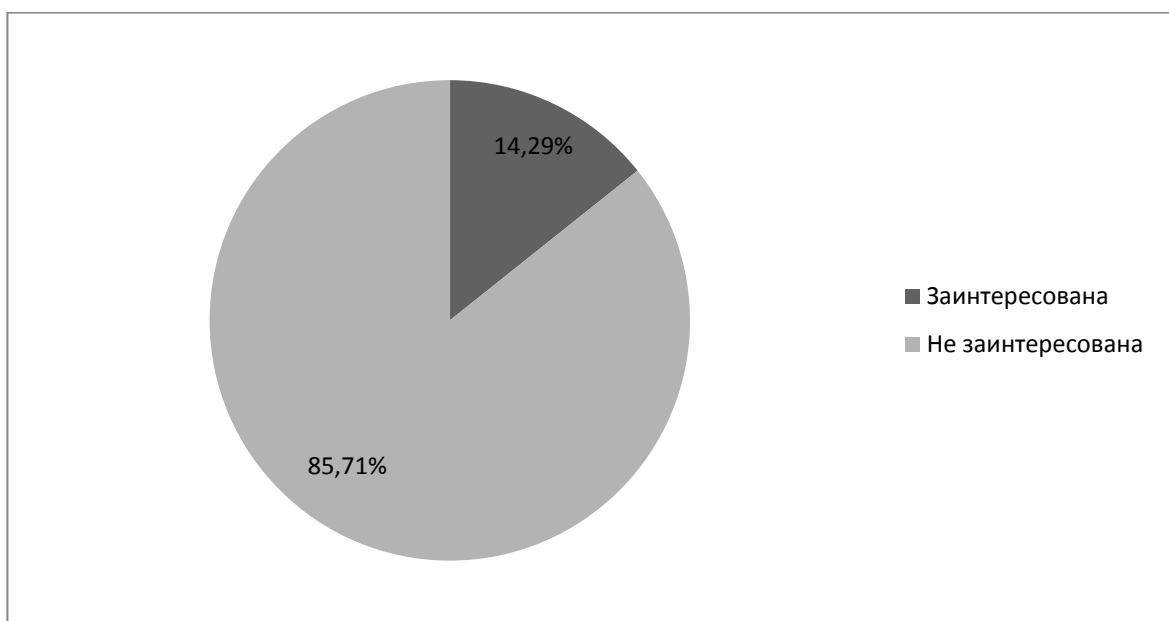


Рисунок 2.13 – Ответы респондентов на вопрос «Как Вы думаете, насколько учреждение заинтересовано в своих сотрудниках?»

На вопрос «Насколько ясны Вам Ваши должностные обязанности?» все респонденты 100% ответили, что полностью ясны (рисунок. 2.14).

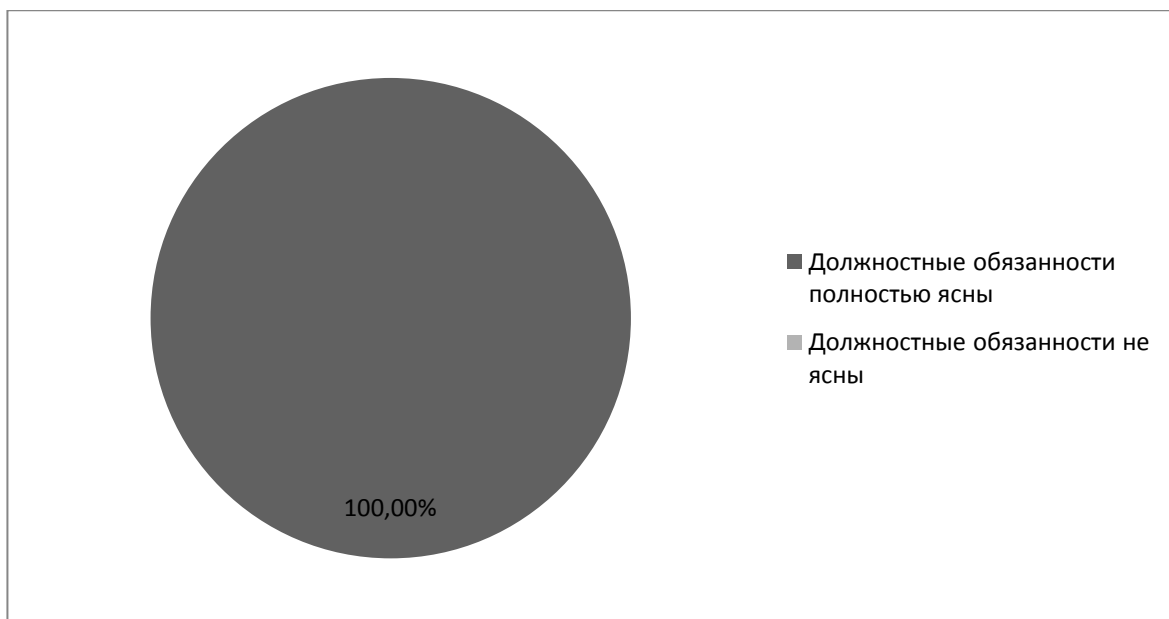


Рисунок 2.14 – Ответы респондентов на вопрос «Насколько ясны Вам Ваши должностные обязанности?»

На вопрос «Как Вы оцениваете качество организации работы в Вашем подразделении?» 89,3% респондентов ответили, что качество среднее, 10,7% что нет работы в команде (рисунок. 2.15).

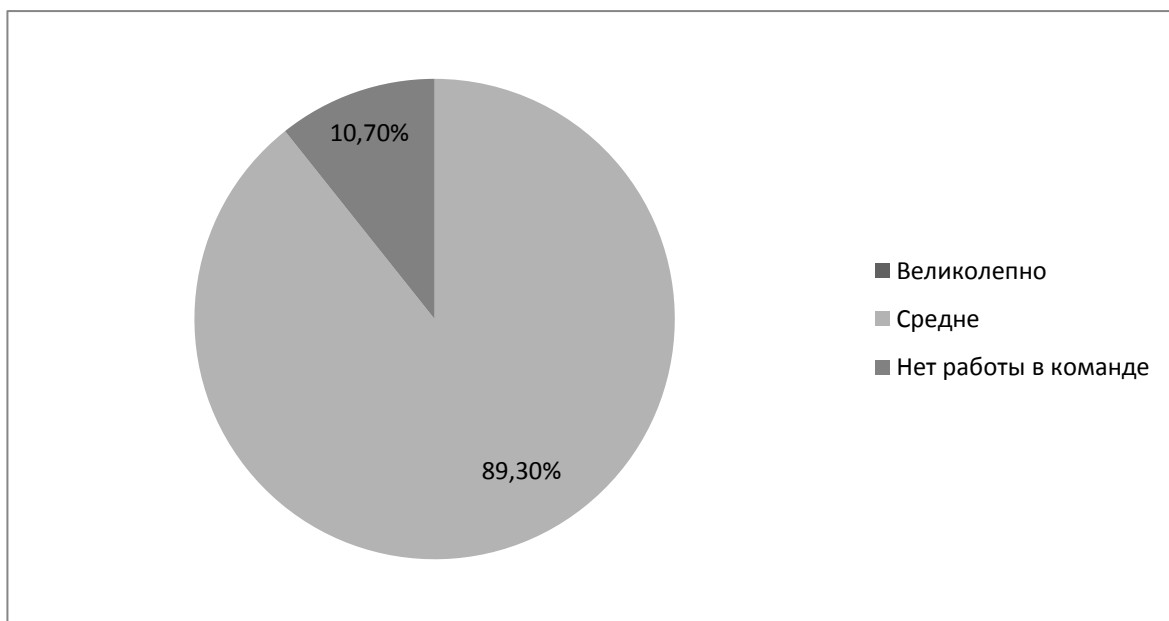


Рисунок 2.15 – Ответы респондентов на вопрос «Как Вы оцениваете качество организации работы в Вашем подразделении?»

Вопрос «Каковы Ваши шансы на продвижение?» заслуживает особого внимания, так как 60,72% ответили, что у них нет шансов на продвижение (рисунок. 2.16).

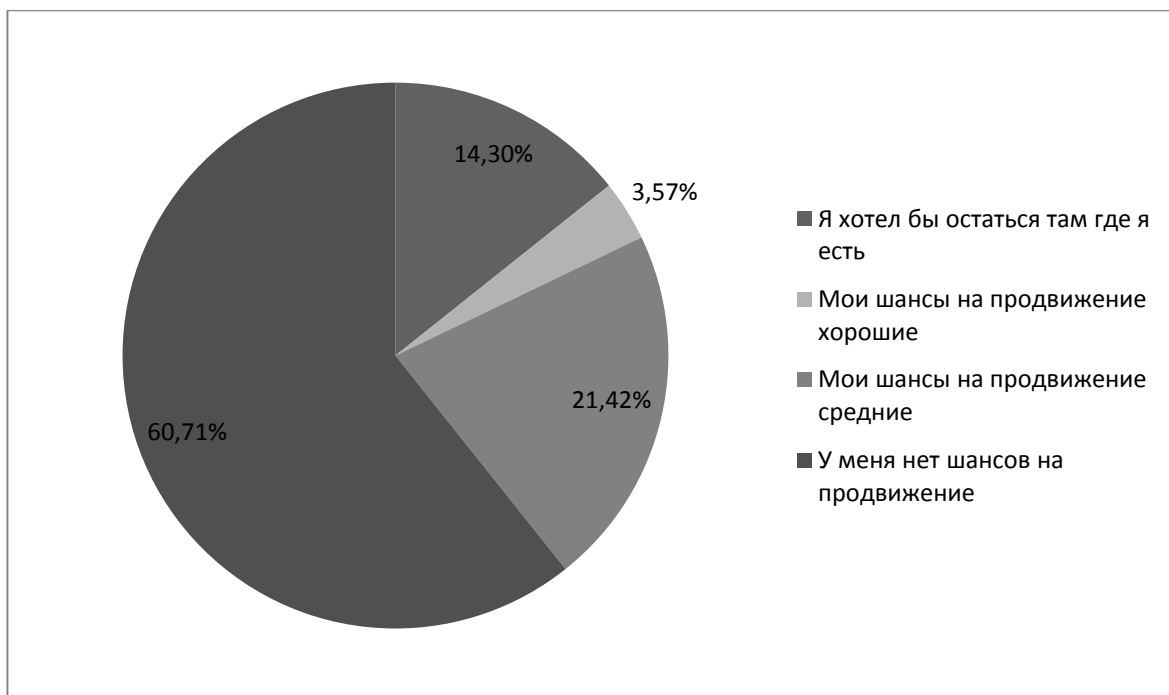


Рисунок 2.16 – Ответы респондентов, на вопрос «Каковы Ваши шансы на продвижение?»

По рисунку 2.16 видно, что больше половины сотрудников не видят перспектив продвижения на работе.

На вопрос «Считаете ли Вы, что Ваша позиция в организации»: надежна, ответили 92,86% опрошенных. Несмотря на недостатки, многие сотрудники все же считают образовательную организацию надежной, и лишь 7,14% считают, что она относительно надежна (рисунок. 2.17).

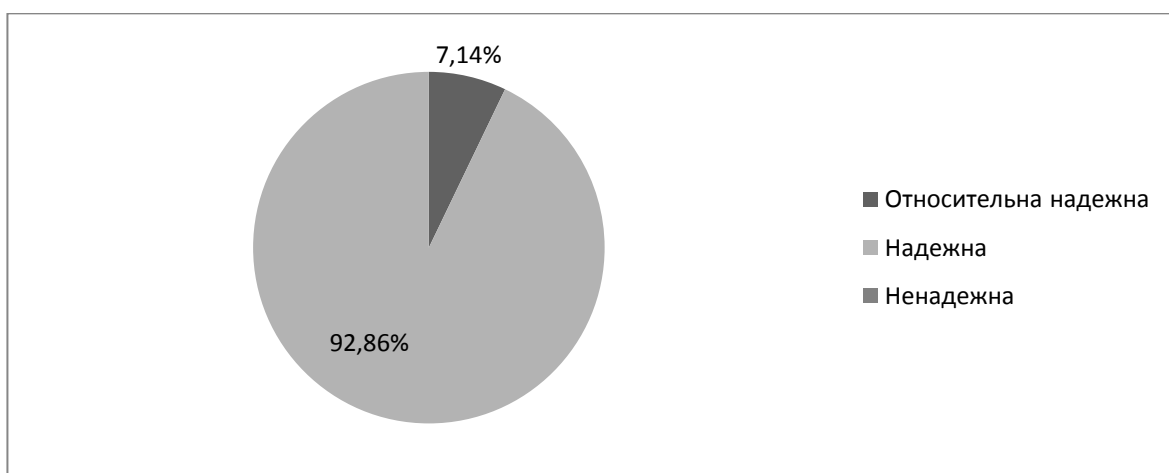


Рисунок 2.17 – Ответы респондентов, на вопрос «Считаете ли Вы, что Ваша позиция в организации?»

Ответ на вопрос «Что из ниже перечисленного поможет Вам

справляться с работой лучше (возможно несколько отметок)?», представим на рисунке 2.18

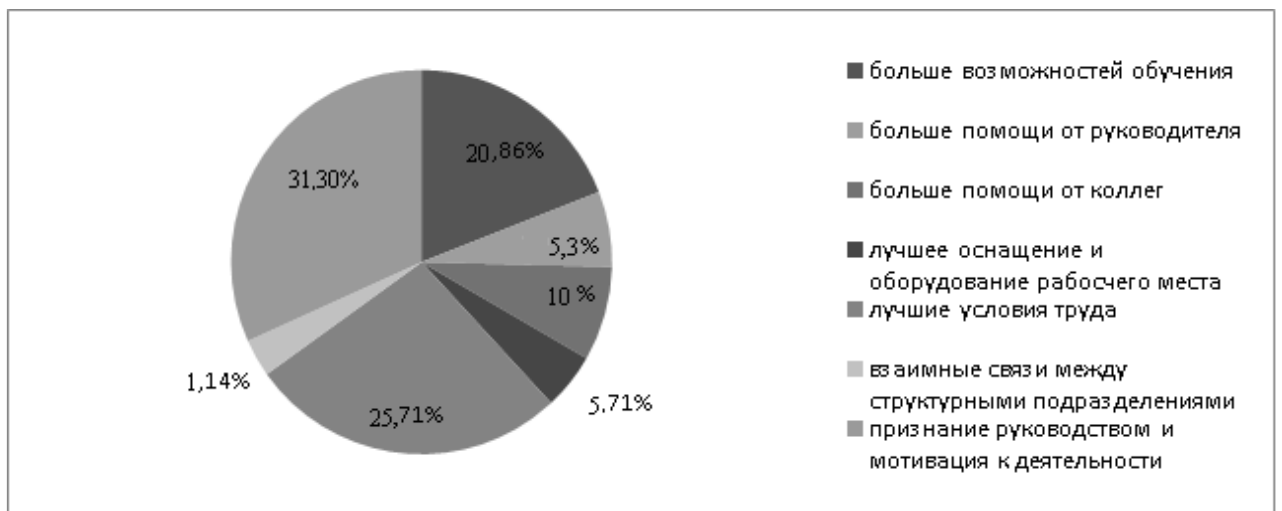


Рисунок 2.18 – Ответы респондентов, на вопрос «Что из ниже перечисленного поможет Вам справиться с работой лучше (возможно несколько отметок)?»

Таким образом, видим, что для повышения эффективности деятельности необходимо предоставить большие возможности обучения, лучшие условия труда и потребность быть признанным руководством и быть мотивированным к деятельности, являются основными.

Вопрос «Насколько справедлива, на Ваш взгляд, внутрифирменная система продвижения» подтверждает ответы предыдущего. 64,29% ответили, что не всегда справедлива, а остальные 35,71%, что в основном не справедлива (рисунок. 2.19).

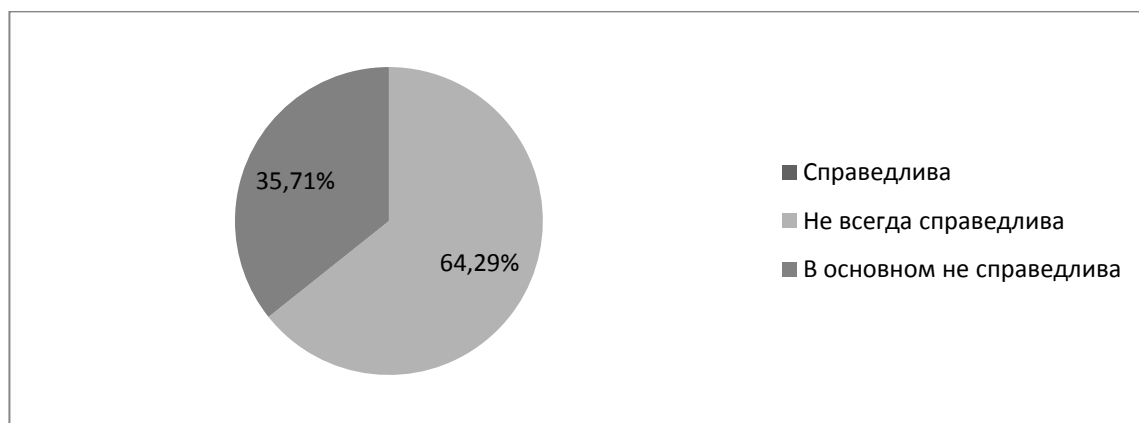


Рисунок 2.19 – Ответы респондентов, на вопрос «Насколько справедлива, на Ваш взгляд, внутрифирменная система продвижения?»

Вопрос «Насколько Вы удовлетворены работой в учреждении?» тоже выявляет определенные проблемы. Так, 60,71% не удовлетворены работой в учреждении, 39,29% удовлетворены своей работой (рисунок. 2.20).

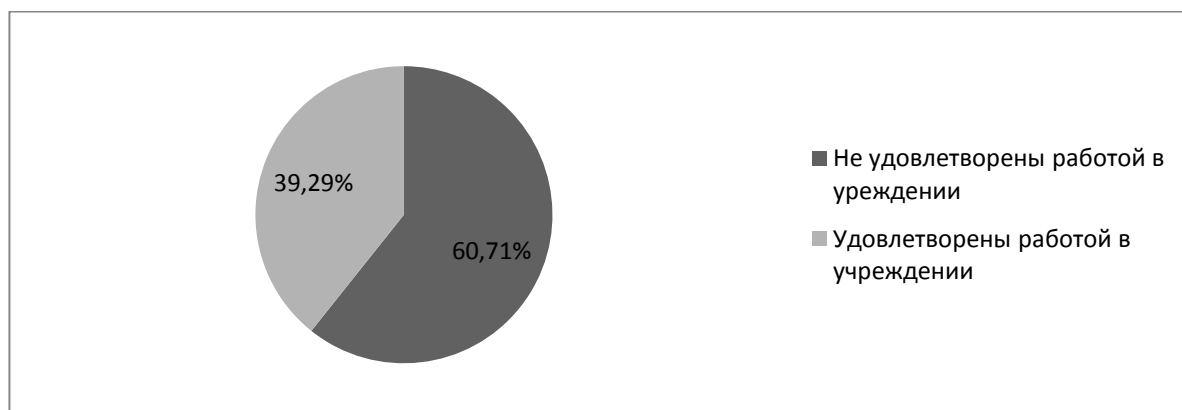


Рисунок 2.20 – Ответы респондентов, на вопрос «Насколько Вы удовлетворены работой в учреждении?»

Ну и последний вопрос, который был задан, это «Какие социально-психологические методы управления персоналом следует применять в вашей организации чаще». Представим ответы на рисунке 2.21

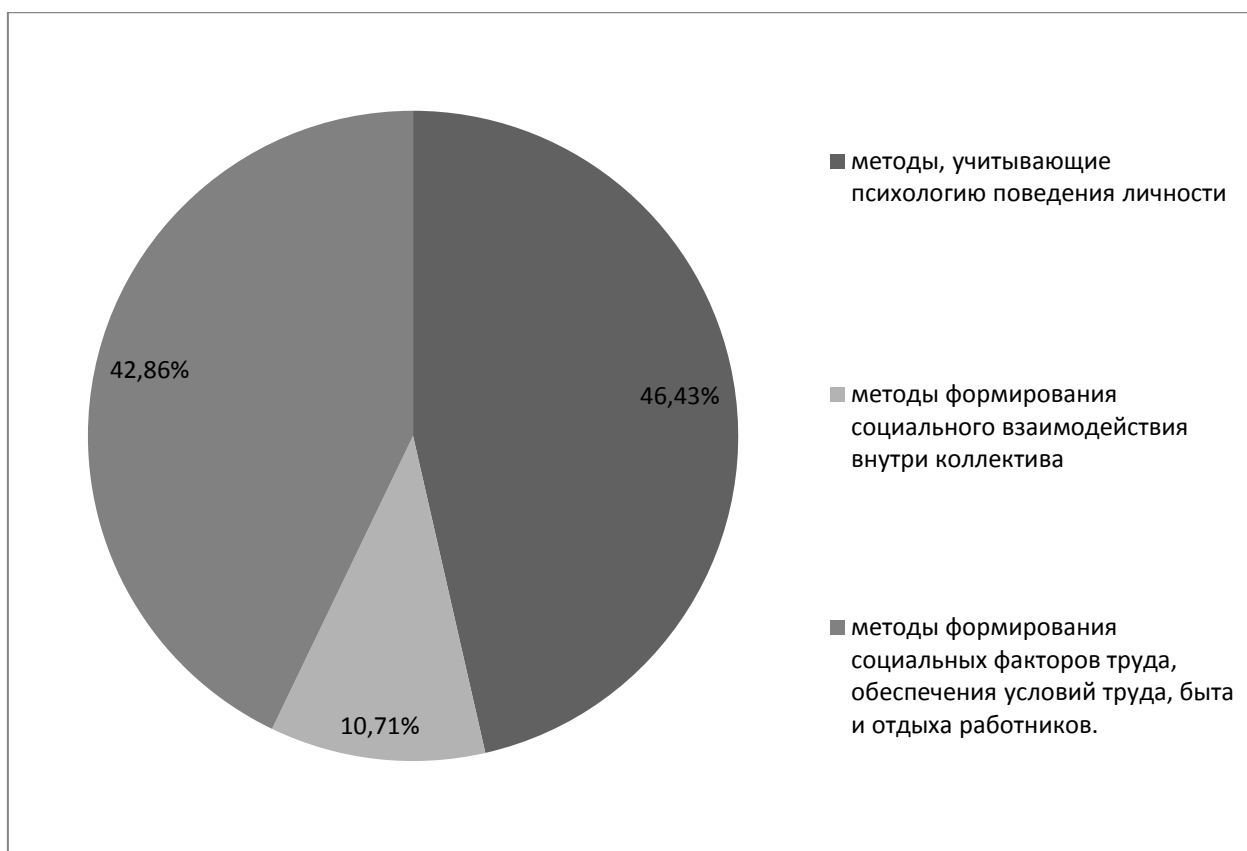


Рисунок 2.11 – Ответы респондентов, на вопрос «Какие социально-

психологические методы управления персоналом следует применять в вашей организации чаще»?

Таким образом, видим, что необходимо применять методы учитывающие психологию поведения личности и методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что имеются проблемы по следующим направлениям в методах управления персонала:

- 67,86% респондентов считают, что заслуживают большей оплаты труда;

- 89,29% опрошенных, считают, что система экономического стимулирования труда в организации нуждается в усовершенствовании;

- почти 90% сотрудников считают, что для повышения эффективности деятельности необходимо предоставить большие возможности обучения, лучшие условия труда и потребность быть признанным руководством и быть мотивированным к деятельности, являются основными;

- необходимо применять методы учитывающие психологию поведения личности и методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕТСКОГО САДА МБОУ «ПЛАНЕТА ДЕТСТВА, Г. РУБЦОВСК»)

Мы выяснили, что необходимо совершенствовать экономические методы управления персоналом и социально-психологические.

Задача руководителя, в случае совершенствования экономических методов управления персонала, заключается в разработке премиальной схемы выплат за эффективность работы, системы доплат и надбавок. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждом образовательном учреждении индивидуальна и, следовательно, премиальная система должна быть индивидуальной для каждого случая.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников. Однако существуют несколько основных положений о премировании, которые не затрагивают специфику организации и являются универсальными. Ими может руководствоваться любой руководитель:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника, будь то индивидуальная или групповая деятельность;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения эффективности профессиональной деятельности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Мы предлагаем ввести экономические методы управления персоналом в направлении материального стимулирования трудовой деятельности молодых специалистов.

В ходе исследования, мы выяснили что выпускники педагогических вузов не ориентированы на практическую работу с детьми в системе практического дошкольного образования, основную часть работников детских садов составляют специалисты старшего возраста, тем самым актуализируется проблема старения кадров и отсутствия их замены

Поэтому с целью привлечения молодых кадров мы предлагаем внедрить программу материального стимулирования молодых специалистов, содержащую в себе ряд выплат, характеризующихся определенными критериями, а именно:

- Молодым специалистам в течение первых трех лет работы устанавливаются доплаты в размере 10 процентов ставки заработной платы, а молодым специалистам, имеющим диплом с отличием, в размере 15 процентов ставки заработной платы. Доплаты молодым специалистам устанавливаются 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, очно-заочной). Финансирование планируется вести из доходов от платных услуг учреждения;

- Устанавливается 3-процентная доплата к ставке заработной платы (без учета дополнительной нагрузки) молодого специалиста для компенсации 10% стоимости ежемесячных дорожных затрат до работы и обратно;

- Производятся единовременные выплаты в размере 3000 руб. выпускникам учреждений высшего и среднего педагогического образования после их трудоустройства в образовательные учреждения.

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, поднимется и престиж профессии, она станет более уважаема в обществе.

Финансирование на данные мероприятия можно выделить от остатка ФОТ (фонд оплаты труда) и премиального фонда.

Другим направлением совершенствования деятельности учреждение является совершенствование социально-психологических методов управления персоналом. Как было выявлено в исследовании работники считают, что необходимо применять методы учитывающие психологию поведения личности и методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.

Для совершенствования социально-психологических методов управления персоналом, исходя из проведенного исследования, можно предложить следующие рекомендации:

- Повышение разнообразия умений и навыков.

Работникам важно дать ощущение признания используемых ими навыков. Необходимо публично объявить об исключительной ценности определённого навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует последнего на расширение диапазона его способностей.

- Повышение целостности работы.

Как мы уже отмечали, работники испытывают большее удовлетворение от деятельности, имеющей видимый результат. Повышение целостности задания достигается за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

- Повышение важности работы.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель

преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо говорить о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как она «вливается» в деятельность учреждения в целом.

Так, например, воспитатель провел анкетирование родителей своей группы и ему очень хочется узнать об итогах: как выглядит его группа на фоне других, общий итог по детскому саду (городу). Обязательно необходимо доводить до сведения работников, что именно результаты проведенного анкетирования позволили повысить эффективность работы с родителями: разработать и внедрить новые формы работы с родителями, защитить инновационную программу взаимодействия ДОО с родителями и т.п.

– Увеличение автономии.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в учреждении, необходимо предоставлять им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать удовлетворение при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований, в процессе которых предотвращаются ситуации, когда работник ставит перед собой нереальные цели, заведомо не реализуемые по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел образовательного учреждения.

В случае если руководитель самостоятельно определяет, как и какими средствами, работникам решать поставленные задачи, он не сможет полностью учесть индивидуальные особенности каждого работника.

Испытывая даже незначительные неудобства и в то же время лишённые свободы выбора, работники теряют мотивацию к своей деятельности.

– Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней, т.е. идущей от самой работы, и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь более надёжна, поскольку действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ ее стимулирования - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - квалифицированная и ненавязчивая коррекция работы в процессе ее исполнения. Это позволяет работнику немедленно исправлять недостатки, соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. В результате подобные сбои в будущем уже не повторяются.

Недостаточно развито и требует развитие социально-психологическое обучение сотрудников в детском саду «Гимназии «Планета детства». Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями, важно и развитие личностных качеств и навыков, в тренинговом режиме. На первый план здесь должна выходить профилактика эмоционального выгорания, развитие навыков организации групповой работы и др.

Специфическим методом развития для педагогов может выступить и индивидуальная работа с психологом по проработке возникающих проблем в общении с воспитанниками.

Также в качестве социально-психологических методов стоит добавить в деятельность детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» следующие:

1. Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный

эффект.

2. Статьи в СМИ и размещение информации о достижениях педагогов на сайте детского сада МБОУ «Гимназии «Планета Детства» – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.

3. Организацию внутри учреждения конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Обмен опытом и демонстрация профессиональных достижений будет способствовать удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

4. Доски почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни в детском саду МБОУ «Гимназии «Планета Детства» мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно обновляться. Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

5. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности. Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения. Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

6. Награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства, также грамотами руководства, как детского сада, так и МБОУ «Гимназии «Планета Детства».

Так как анкетирование выявило, что работники считают нужным чаще использовать методы формирования социальных факторов труда,

обеспечения условий труда, быта и отдыха, в этой сфере можно предложить следующие мероприятия:

1. Проводить корпоративные мероприятия в связи с профессиональными праздниками;
2. Награждать лучших работников месяца билетами в театр, бассейн, выставку и т.д.

Также в ходе анкетирования было определено, что работники не видят перспектив в карьерном продвижении, в этой связи можно предложить следующее:

Что касается воспитателей, то возможен профессиональный рост за счет участия в конкурсах и грантах и получения званий, таких как «Воспитатель года» и др., для этого заведующей можно рекомендовать вести просветительскую работу среди педагогов, в целях информирования их о возможностях профессионального роста.

Сейчас в учреждении педагоги участвуют только в обязательных конкурсах и мероприятиях городского и краевого масштаба. Чтобы предоставить дополнительные возможности карьерного роста, необходимо заведующей отслеживать проводимые администрацией города, края и страны гранты, конкурсы для педагогов, и подавать заявки от своего учреждения. Для оперативности отслеживания, можно рекомендовать педагогам вступить в социальной сети Вконтакте в группу «Все конкурсы» по ссылке <https://vk.com/vsekonkursyru> или на зарегистрироваться на сайте vsekonkursy.ru там публикуются всевозможные конкурсы и гранты и есть конкретный раздел для педагогов.

В первую очередь предложенные мероприятия в направлении совершенствования методов управления персонала имеют социальную эффективность.

Так, социальная эффективность может найти свое выражение в виде:

- повышение конкурентной способности учреждения при выборе работниками места работы;

- мобильности и оперативности персонала как следствие повышения удовлетворенности персонала от качества коммуникации и обратной связи;
- снижение текучести кадров вследствие повышения удовлетворенности трудом;
- повышение уровня развития и потенциала сотрудников;
- повышение уровня участия в решении основных вопросов трудовой деятельности.

Степень участия персонала в решении основных вопросов касающихся их трудовой деятельности позволяет принять им организационные цели, осознать каким образом каждый сотрудник оказывает воздействие на развитие учреждения, оценить его вклад в долгосрочное существование и развитие организации понять, как полученные результаты данной деятельности отразятся на нем лично.

Принимая активное участие в коллективном обсуждении различных вопросов, происходит улучшение коммуникационного взаимодействия с коллегами по работе, что ведет к снижению напряженности и деструктивных конфликтных ситуаций. Это способствует повышению гибкости, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям.

Активное участие в неформальных отношениях с руководителями позволяет сотрудникам полнее раскрыть свои лучшие качества, по новому взглянуть на трудовой процесс и свое место в нем, а руководителю лучше узнать своих работников, понять, что ими движет при осуществлении трудовой деятельности. Это приводит к повышению удовлетворенности персонала за счет сближения организационных и личных целевых установок и ценностей, что снижает текучесть персонала, уровень абсентеизма и, как следствие, ведет к повышению результативности труда, представляя собой индикатор благополучия в области управления персоналом.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать

росту степени удовлетворения потребностей и интересов сотрудников, т.е. гармонией между его ценностями, интересами, потребностями и возможностями для их удовлетворения , а это приведет к развитию и реализации трудового потенциала коллектива муниципального учреждения в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление дошкольным образовательным учреждением требует оперативности в решении различных вопросов, творческого подхода к реализации многочисленных задач.

Управляя дошкольным образовательным учреждением можно выделить три уровня управления по результатам.

Первый уровень определяется умением видеть миссию дошкольного учреждения. На этом уровне важно обеспечить эффективность его деятельности.

Второй уровень предполагает результат рассматривать с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции.

Третий уровень предполагает рассматривать результат с позиции потребителей (родителей и детей), исходя из удовлетворения их запросов.

МБОУ «Гимназия «Планета детства» детский сад «Планета детства» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом, целями и видами деятельности, определенными Уставом дошкольного образовательного учреждения.

Управление детским садом осуществляется на основании нормативно-правовых документов в сфере дошкольного образования, регламентирующих деятельность в целом образовательного учреждения, в т.ч. управленческую деятельность.

Управленческая деятельность осуществляется посредством административного совета.

В дошкольном образовательном учреждении МБОУ «Гимназия «Планета детства» детский сад «Планета детства» используются разные виды, формы и методы управления.

Правильный выбор методов управления персоналом руководителем поможет правильно мотивировать и увеличить отдачу каждого сотрудника

организации. Грамотный руководитель сможет спланировать и организовать работу своего коллектива. Таким образом, выбор эффективных методов управления персоналом позволит достичь высоких результатов в деятельности муниципального учреждения.

Управление персоналом – это целенаправленное организационное воздействие на людей, работающих в организации. И существующий теоретический уровень управления персоналом, являющийся областью научных знаний и исследований должен максимально переноситься на практику. Ведь только на прикладном уровне, под чутким руководством и верной организации трудовой коллектив сможет добиться поставленных задач со всей эффективностью.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях (методы «кнута»). Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов (метод «пряника»). Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей.

При анализе структуры персонала были выявлены следующие проблемы:

- Выпускники педагогических вузов не ориентированы на практическую работу с детьми в системе практического дошкольного образования, основную часть работников детских садов составляют специалисты старшего возраста, тем самым актуализируется проблема старения кадров и отсутствия их замены;

- Большая текучесть кадров. В детском саду МБОУ «Гимназии «Планета Детства» за 1,5 года сменилось 25% сотрудников.

Проведенное анкетирование показало, что имеются проблемы по следующим направлениям в методах управления персонала:

– большая часть коллектива не удовлетворены экономическими методами управления персоналом, а именно оплатой труда;

– для повышения эффективности деятельности необходимо предоставить большие возможности обучения, лучшие условия труда и потребность быть признанным руководством и быть мотивированным к деятельности, являются основными;

– необходимо применять методы учитывающие психологию поведения личности и методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.

Для решения этих проблем нами были предложены направления совершенствования методов управления персонала.

Предложенные мероприятия решат проблемы, а именно:

– совершенствование экономических методов управления персоналом повысит удовлетворенность трудом и позволит привлекать молодых специалистов;

– совершенствование социально-психологических методов управления персоналом будет мотивировать их для эффективной работы.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать росту степени удовлетворения потребностей и интересов сотрудников, т.е. гармонией между его ценностями, интересами, потребностями и возможностями для их удовлетворения, а это приведет к развитию и реализации трудового потенциала коллектива муниципального учреждения в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). - Ст. 52
2. Федеральный государственный образовательный стандарт для детей с ограниченными возможностями здоровья [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства образования и науки РФ. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70862366/>
3. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства образования и науки РФ. – Режим доступа: <https://минобрнауки.пф/>
4. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства образования и науки РФ. – Режим доступа: <https://минобрнауки.пф/>
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н [Электронный ресурс]: Официальный сайт Законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-minzdravsotsrazvitija-rf-ot-26082010-n-761n/>
6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 - Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Электронный ресурс]: Официальный сайт Законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-minobrnauki-rossii-ot-17102013-n-1155/>
7. Положение о консультативном пункте детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta->

detstva.rubtsovsk.ru/

8. Положение о логопункте детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta-detstva.rubtsovsk.ru/>
9. Положение о ПМПК детский сад МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta-detstva.rubtsovsk.ru/>
10. Положение о порядке приёма, перевода и отчисления детей детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta-detstva.rubtsovsk.ru/>
11. Положение о режиме занятий воспитанников детского сада МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta-detstva.rubtsovsk.ru/>
12. Положение об организации питания в детском саду МБОУ «Гимназия «Планета Детства» [Электронный ресурс]: Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим доступа: <http://planeta-detstva.rubtsovsk.ru/>
13. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 192 с.
14. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2017. - 224 с.
15. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 239 с.
16. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 180 с.
17. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С.

- Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2014. – 274 с.
18. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
19. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
20. Бухалков, М.И. Управление персоналом организации: принципы и методы: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 207 с.
21. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 400 с.
22. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.
23. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.
24. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 396 с.
25. Вифлеемский, А. Проблемы экономики образования России [Текст] / А. Вифлеемский // Народное образование. – 2014. - №4.
26. Воробьева, Т. К. Планирование работы дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Т. К. Воробьева // Образование и наука. – 2016. – № 27. – 163 с.
27. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 282 с.
28. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2016. - 272 с.
29. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 2015. – 216 с.

30. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст] / В. В. Гончаров // Газета управление персоналом. Региональный выпуск. – 2015. – № 23. – 12 с.
31. Гохберг, Л. М. Мониторинг экономики образования: цели, задачи, реализация [Текст] /Л. М. Гохберг // Вопросы статистики. – 2014. – №6. – 18 с.
- 32.Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Официальный сайт Законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/kodeks/GK-RF-chast-1/>
33. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
34. Денякина, Л. М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Текст] : метод. рекомендации / Л. М. Денякина. – М., 2017. – 348 с.
35. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст] : учеб. пособие / С. А. Езопова. – М.: Академия, 2014. – 320 с.
36. Завальский, П. Н. Современные модели управления [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом / П. Н. Завальский, А. Ю. Силантьев. – № 4. – 2015. – с. 114.
37. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
38. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2014. - 364 с.
39. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2017. -364 с.
40. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 244 с.
41. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация

- профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 356 с.
42. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 364 с.
43. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 348 с.
44. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.
45. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2015. - 208 с.
46. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2015. - 380 с.
47. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 263 с.
48. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2016. - 372 с.
49. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2014. - 208 с.
50. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 272 с.
51. Отчет о самообследовании Структурного подразделения «Детский сад»

МБОУ «Гимназия «Планета детства» [Электронный ресурс]:
Официальный сайт МБОУ «Гимназия «Планета Детства». – Режим
доступа: <http://www.pldetstva.edusite.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Цель анкетирования — оценка эффективности методов управления персоналом организации. Анкетирование анонимно, но при желании Вы можете указать свою фамилию.

Просим Вас ответить на все вопросы, ничего не пропуская. Для этого поставьте крестики в скобках рядом с вариантами ответов, которые Вы считаете наиболее подходящими. Можно выбрать только один ответ или дать свой собственный (где это предусмотрено). Просим Вас отвечать на вопросы совершенно откровенно. Просим Вас также заполнить анкету строго индивидуально, не советуясь с коллегами. Нас интересует ИМЕННО ВАШЕ МНЕНИЕ!

1. Ваш стаж работы в Организации:

- Менее 1 года.
- 1-2 года.
- 2-3 года.
- свыше 3 лет.

2. Пол

- мужской
- женский

3. Возраст:

- От 18 до 24 года
- От 24 до 35 года,
- От 36 до 50 лет
- От 50 и выше

4. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- Нормальный (удовлетворительный).
- Слишком напряженный: сил и времени едва хватает.
- Не обременительный.
- В принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку.

5. Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Организации?

- Хорошая, четкая организация.
- Работа нормально организована.
- На разных участках по-разному.
- Работа организована слабо, много неразберихи.

6. Ваше мнение о психологической атмосфере в Организации:

- Хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе.
- Атмосфера нормальная.
- Бывает по-разному.
- Атмосфера неблагоприятная.

7. Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?

- Считаю его нормальным.
- Считаю, что заслуживаю большего.
- Испытываю постоянную неудовлетворенность.
- Свой вариант ответа:

8. Ваше мнение о системе экономического стимулирования труда в Организации:

- Считаю ее нормальной.
- Считаю, что она нуждается в усовершенствовании.
- Не эффективна

9. Как Вы думаете, насколько учреждение заинтересовано в своих сотрудниках?

- Очень заинтересована
- Заинтересована
- Не заинтересована
- Вообще не заинтересована
- Затрудняюсь с ответом

10. Насколько ясны Вам Ваши должностные обязанности?

- Полностью ясны
- Относительно ясны

- Не ясны полностью

11.Как Вы оцениваете качество организации работы в Вашем подразделении?

- Великолепное

-Среднее

- Нет работы в команде

12.Каковы Ваши шансы на продвижение?

- Я хотел бы остаться там, где я есть

- Мои шансы на продвижение хорошие

- Мои шансы на продвижение средние

-У меня нет шансов на продвижение

13.Считаете ли Вы, что Ваша позиция в организации

- Надежна

- Относительно надежна

- Ненадежна

14.Что из ниже перечисленного поможет Вам справляться с работой лучше (возможно несколько отметок)?

-Больше возможностей обучения

- Больше помощи от руководителя

- Больше помощи от коллег

- Лучшее оснащение и оборудование рабочего места

- Лучшие условия труда

- Взаимные связи между отделами

- Признание руководством и мотивация к деятельности

- Другое (поясните)_____

15.Насколько справедлива, на Ваш взгляд, внутрифирменная система продвижения

- Справедлива

- Не всегда

- В основном не справедлива

16.Насколько Вы удовлетворены работой в учреждении?

-Очень удовлетворен

-Удовлетворен

- Не удовлетворен

- Полностью не удовлетворен

17.Какие социально-психологические методы управления персоналом следует применять в вашей организации чаще:

- методы, учитывающие психологию поведения личности;

- методы формирования социального взаимодействия внутри коллектива;

- методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.