

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом
(на примере МБДОУ № 50 г. Апатиты)»

Студентка

А.В. Шаблинская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

О.М.Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент организации», к.э.н. С.Е. Васильева _____

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

1. Студент Шаблинская Анна Вячеславовна
2. Тема «Совершенствование системы управления персоналом (на примере МБДОУ № 50 г. Апатиты)»
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
 - 3.2. Материалы книг, учебников по менеджменту, управлению персоналом, документов по финансово-хозяйственной деятельности, личных дел и трудовых книжек сотрудников МБДОУ № 50 г. Апатиты
- Содержание бакалаврской работы:
 1. Теоретические аспекты системы управления персоналом
 - 1.1 Сущность и содержание системы управления персоналом
 - 1.2 Методы и элементы управления персоналом
 2. Анализ системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты
 - 2.1 Характеристика организации
 - 2.2 Оценка системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты
 3. Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ г. Апатиты
 - 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом
 - 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий
- Заключение
- Список использованных источников
5. Консультанты по разделам -

6. Дата выдачи задания 12 января 2017 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Шаблинская

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студентки

Шаблинской Анны Вячеславовны

по теме «Совершенствование системы управления персоналом на примере МБДОУ № 50 г. Апатиты»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы _____

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.В. Шаблинская

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом на примере МБДОУ № 50 г. Апатиты»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты

Объект исследования – МБДОУ № 50 г. Апатиты, основным видом деятельности, которого является дошкольное образование, присмотр и уход за детьми

Предмет исследования – совокупность экономических отношений по поводу управления персоналом.

Методы исследования – экономико-статистические методы, методы систематизации данных, и другие методы научного анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- в первой главе изучены теоретические аспекты системы управления персоналом, методы управления персоналом, а также основные теории мотивации труда;

- во второй главе была дана характеристика МБДОУ № 50 г. Апатиты, с ее экономическими показателями деятельности, а также проведена оценка системы управления персоналом в ДОУ, в результате которого были выявлены проблемы – недовольство заработной платой и существующими условиями труда;

- третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 31 источника. Общий объем работы 55 страниц текста, в том числе 14 таблиц, 3 рисунков.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом.....	9
1.1 Сущность и содержание системы управления персоналом.....	9
1.2 Методы и элементы управления персоналом.....	14
2. Анализ системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г.Апатиты.....	23
2.1 Характеристика организации	23
2.2 Оценка системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты.....	31
3. Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты.....	39
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом	39
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	48
Заключение.....	51
Библиографический список.....	53

Введение

В наше время в связи с политическими, правовыми, социальными факторами возникла реальная необходимость придавать системе управления персоналом новые качества и свойства, с целью эффективной работы предприятия. Стоит отметить, что управление является древнейшей областью человеческой деятельности.

При выработке стратегии работы, предприятию необходимо уделять особое внимание работе персонала, который является важнейшим и основным структурным элементом в деятельности организации. От правильно подобранного персонала, от степени его квалификации, мотивации, а также ответственности зависит развитие предприятия. Таким образом, актуальность выпускной квалификационной работы имеет большое практическое значение.

Целью работы является совершенствование системы управления персоналом.

Исходя из поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;
- провести анализ общей характеристика МБДОУ № 50;
- провести анализ системы управления персоналом МБДОУ № 50;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы

управления персоналом.

Объектом исследования является МБДОУ № 50 г. Апатиты.

Предметом исследования является совокупность экономических отношений по поводу управления персоналом.

При исследовании использованы экономико-статистические методы, методы систематизации данных, и другие методы научного анализа.

Информационной базой исследования стали материалы периодической печати, статистические данные, научные труды ученых по проблеме исследования, корпоративная отчетность исследуемой организации.

Границами исследования являются 2014 - 2016 гг.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом

1.1 Сущность и содержание системы управления персоналом

В системе управления персоналом есть два важных фактора: таких как субъект и объект управления. Людями, которые работают на предприятии необходимо грамотно и правильно управлять.

Работники организации либо предприятия представляют собой кадры, или персонал. Термин «кадры» важен для понимания целостности организации. Кадры – это штатная численность сотрудников организации, которая принимает участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Персонал является объектом управления для руководителя и он не входит в штатную численность организации, который принимается на определенное время для каких-либо работ.

Организация представляет собой группу людей (от двух и более), которые находятся под управлением и координацией субъекта (руководителя). В зависимости от поставленных целей и условий деятельности индивиды (либо самостоятельные, либо в составе социальной группы) в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Координатором управленческой деятельности является субъект управления. Им может быть отдельно взятый человек, а также группа людей (руководитель, кадровая служба).

Субъектом управления является один человек, или группа людей, являясь источником управленческой деятельности. Объектом управления может выступать отдельный индивид либо социальная группа, как раз на них направлено управленческое воздействие. Причем субъект управления должен полностью соответствовать его объекту, именно это является важным условием эффективности управления, потому что социальное управление – это непрерывный процесс влияния руководителя (субъекта управления) на сотрудников (объект управления). В результате их совместной деятельности

будет достигнут лучший результат[1].

Под управлением понимается деятельность людей, благодаря которой они имеют возможность подчинить себе окружающий мир. Поэтому очень важная роль уделяется грамотному мастерству руководителя управлять персоналом. Это мастерство обусловлено умением правильно формировать и направлять своих подчиненных на качественную работу и высокие результаты.

Управленческая деятельность - неотъемлемый и важный компонент функционирования социальных организаций.

Сложность заключается в том, что управленческий труд относится к умственному труду и руководителю придется столкнуться с количеством и объемом решаемых проблем, степенью ответственности, способностью быстро принимать решения и даже рисковать. Управление персоналом очень сложная и ответственная задача, которая стоит перед руководителем, ведь ему предстоит сформировать, спланировать, организовать, распределить и осуществлять контроль над вышесказанным.

Система управления персоналом – это часть системы управления, главная функция которой - управлять персоналом. Чтобы добиться правильного и грамотного управления – необходимо четко поставить цель:

1. Достигнуть желаемого результата, определенного профессионального уровня персонала, которое даст развитие предприятия;
2. Развитие персонала, их профессиональный рост, возможность мобилизовать свои способности.

Этапы постановки цели рассмотрим на рисунке 1[2]:

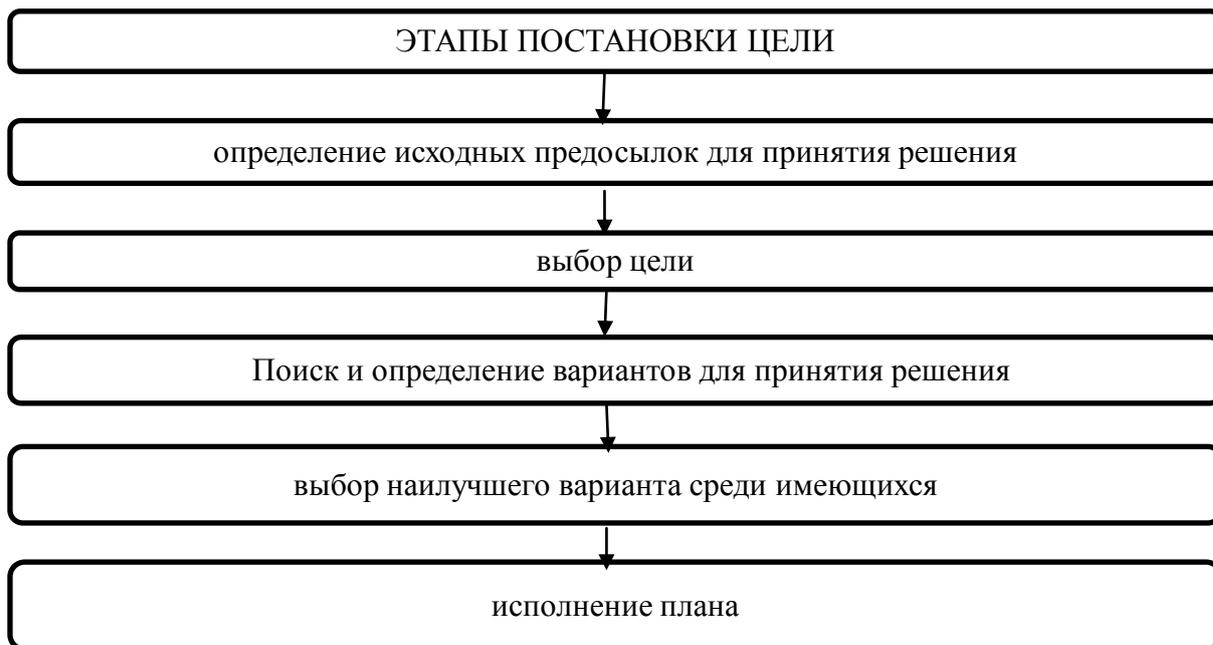


Рисунок 1 – Этапы постановки цели

Ни одна из цели не должна мешать исполнению другой.

В зависимости от цели управления должны формироваться задачи:

- обеспечение потребности организации в персонале в нужном количестве;
- достижение соотношения между организационной структурой и структурой трудового потенциала;

Когда цели и задачи сформированы, определяются направления в управлении персоналом:

- 1) Сформированность системы управления персоналом;
- 2) Контроль над управлением формирования персонала;
- 3) Привыкание сотрудника к новым условиям (адаптация);
- 4) Управление над расстановкой кадров;
- 5) Оценка персонала и его аттестация;
- 6) Поощрение и мотивация к труду;
- 7) Формирование и поддержание организационной структуры;

- 8) Развитие персонала;
- 9) Создание условий труда;
- 10) Управленческая деятельность

В зависимости от целей и задач управления, формируется кадровая политика.

Кадровая политика направлена в первую очередь на работу с кадрами и персоналом в целом и реализует цели и задачи управления.

Кадровая политика – направленность действий и принятия решений по отношению к персоналу, в результате чего достигается цель предприятия.

Цель кадровой политики – создать сплоченную, ответственную, высокопроизводительную рабочую силу и ее задача – учитывать интересы всех работников в коллективе [1,3].

Типы кадровой политики:

- открытая (привлекаются сотрудники со стороны, обучение персонала происходит во внешних центрах с целью стимулирования труда);
- закрытая (привлечение новых сотрудников, обучение происходит внутри корпорации, направленность идет на мотивацию труда);

Успех кадрового планирования осуществляется путем решения задачи, цель которой - фиксация реального выполнения поставленных планом заданий. Если во время контроля выявились результаты, которые соответствуют поставленной цели - значит надо сохранять сложившуюся ситуацию. Если в результате контроля выявились отклонения - необходимо выяснить и устранить причину, вызвавшие отклонения. При проведенном анализе необходимо разработать мероприятия по корректировке устранения отклонений.

Функция контроллинга персонала заключается в планировании, контроле на основе объективной систематизированной информации.

Планирование карьеры работника направлено на развитие конкретного работника, с целью избегания монотонности труда. Оценивать работу сотрудника необходимо для организационного, а также материального

вознаграждения.

Очень важно при управлении обращать внимание на иерархию подчиненности и определять компетенции каждого работника. Нехватка персонала приводит к чрезмерной нагрузке работников, а излишняя численность ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Структура управленческой деятельности включает в себя следующие направления деятельности:

1) Прогнозирование (руководить – значит предвидеть);
2) Планирование ресурсов;
3) Подбор персонала означает резервирование потенциальных претендентов в работники по всем должностям, при этом профессиональная пригодность к работе обуславливается степенью моральных качеств, уровня образования, знаний и навыков.

4) Отбор – комплекс мероприятий и действий, который осуществляется с целью выявления лиц, которые наиболее подходят для вакантного места.

5) Определение зарплаты в целях привлечения сотрудника.

6) Профессиональная ориентация, направленная с целью освоения своей профессии и ознакомление с перспективами трудовой деятельности

7) Помощи в адаптации работника в новых условиях;

8) Обучение с целью продвижения по службе;

9) аттестация – разработка критерий оценки трудовой деятельности работника;

10) Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности труда руководящих кадров;

11) Занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

1.2. Методы и элементы управления персоналом

Методы управления персоналом – способы влияния субъекта (руководство) на объект управления (персонал), чтобы достигнуть нужных целей. В зависимости от принятой стратегии, методы управления можно определить следующим образом:

1. Административные (организационно-распорядительные) – направлены на мотивацию, дисциплину труда, воздействуют с помощью норм, распорядительных актов (приказов). Данный метод мотивации играет важную роль, так как несоблюдение влечет за собой применение санкций (замечание, выговор или даже увольнение);

2. Экономические – направлены на материальную мотивацию, т.е. материальное стимулирование персонала;

3. Социально-психологические – воздействуют на сознание работников (моральное стимулирование работников, влияют на религиозные, этические, социальные интересы людей)[3].

Таблица 1 - Методы и приемы управления персоналом

Группа методов	Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
Административные	- Страх перед увольнением; - Страх перед наказанием; - Желание иметь стабильную работу; - Желание формального признания заслуг;	- Издание приказов и распоряжение; - Объявление выговоров и благодарностей; - документом; - Аттестация персонала; - Предоставление дополнительных отпусков

Продолжение таблицы 1

Экономические	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение своего существования; - Желание быть социально защищенным в случае болезни при потере трудоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление бесплатного питания и других возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.); - Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.);
Социально-психологические	<p>Мотивы признания, самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мотив получения уважения, признания заслуг; - мотив достижения успеха; - желание карьерного роста; - потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд; 	<ul style="list-style-type: none"> - Аттестация на более высокую квалификационную категорию; - Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.; - Включение в резерв руководящих кадров; - Рекомендация на присвоение званий; - Благодарственные письма, грамоты;
Социально-психологические	<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - желание иметь безопасное и комфортное рабочее место; - желание удобного режима работы; 	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие профсоюзной организации, коллективного договора - Четкие должностные инструкции;
Социально-психологические	<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - желание иметь интересную работу; - возможность реализовать свои идеи, планы; - желание профессионального и личностного роста 	<ul style="list-style-type: none"> - Поручение желающим более сложных и ответственных заданий; - Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию; - Привлечение к участию в инновационной деятельности

Кадровая политика ориентирована на действия и принятие решений по отношению к персоналу, с целью достижения определенных поставленных целей.

Кадровая политика:

1. Эффективный менеджмент, преимущество демократического стиля общения.
2. Высокий уровень профессиональной компетентности персонала.
3. Моральная и психологическая сплоченность коллектива.
4. Низкая текучесть кадров.
5. Четкость в распределении обязанностей.

Важную роль в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя:

- 1) определение квалифицированного состава работников, способов их привлечения, а также возможности сокращения;
- 2) повышение знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;
- 3) расчет финансовых средств на запланированные кадровые мероприятия;
- 4) стимулирование повышения качества труда и создание оптимальных условий труда.

Порядок материального стимулирования подразумевает заработную плату и премии.

Заработная плата - вознаграждение работников за их трудовые функции.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

- 1) вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество труда, а также результаты работы коллектива;
- 2) дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника;
- 3) регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными источниками оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, и положения об оплате труда.

Фонд оплаты труда (ФОТ) включает все денежные выплаты работникам учреждения по тарифным ставкам, окладам, премии и все виды надбавок.

Учреждение вправе выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработанных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Положение об оплате труда становится главным документом регулирования оплаты труда учреждения.

Например, в детских дошкольных учреждениях премирование является самой расходной статьей по оплате труда. При этом перед руководителем встает важная задача – правильно оценить экономическую эффективность системы премирования для сотрудников.

Система премирования считается эффективной, когда заработная плата соответствует выполненной работе. Доплаты и надбавки к основной заработной плате позволяют гибко увязывать оплату с результатами труда, с уровнем образования и квалификации работника, с объемом его трудовых затрат, тем самым стимулировать работника на качественную работу.

Единовременные премии и вознаграждения являются не только материальными, но и моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, во всех учреждениях, независимо от форм собственности.

Перед каждым руководителем, независимо от того, какого вида образовательное учреждение и какие образовательные программы оно реализует в своей деятельности, стоит задача – обеспечить нормальное функционирование учреждения, а также развития.

Работники эффективно выполняют свою работу только тогда, когда у них есть мотивация к труду и желание достигать положительных результатов в работе.

Важной составляющей в системе управленческой деятельности – это

мотивация труда.

Основными задачами мотивации являются:

1. поощрение и сотрудников, которые добились хороших результатов в труде;
2. рекламирование результата трудов сотрудников, которые получили признание;
3. создание нормальных условий труда.

Изменения в нормативно – правовой и социальной системе воздействуют и на мотивацию сотрудников. Стимулы, которые раньше положительно влияли на работников, на сегодняшний день не работают. С целью поиска новых возможностей для стимулирования педагогического персонала, руководитель должен знать следующие теории мотивации труда [4]:

1. содержательные;
2. процессуальные.

Содержательная теория основывается на том, что существует внутренне побуждение (потребность), которая заставляет человека действовать и работать.

А. Маслоу создал всем известную теорию потребностей человека; Альдерф разработал теорию существования, связи и роста; Мак-Клелланд вывел теорию приобретенных потребностей (успеха, соучастия и власти); Герцберг придумал теорию двух факторов.

Теория потребностей Маслоу. Основывается на первостепенных потребностях человека, без которых он не сможет выжить и включает 5 групп потребностей:

1. физиологическая потребность, необходимая для выживания (еда, вода, убежище, отдых и т.д.)
2. потребность в самовыражении;
3. потребность в уважении;
4. социальные потребности;
5. потребность в безопасности и уверенность в будущем;

Д. Мак-Клелланд полагал, что модель Маслоу не полностью отражает

систему потребностей человека и решил дополнить, предложив теорию приобретенных потребностей: во власти; потребностью соучастия (в обществе) и потребности в успехе.

Теория потребности существования, связи и роста К. Альдерфа:

- Потребность существования включает в себя физиологическую потребность и потребность безопасности);

- Потребности связи включает потребности, отражающую социальную природу человека;

- Потребность роста заключается в самовыражении, признании.

Теория Герцберга отражается двумя факторами: мотивирующие (признание, интересная работа, обучение, повышение квалификации) и факторы здоровья (условия работы, оплата труда, социальные гарантии, руководство, коллектив).

Такие ученые, как В.Врум (теория ожидания), Адамс (теория справедливости), Портер-Лоулер (теория мотивации) и Скиннер (теория усиления) являются основоположниками процессуальных теорий мотивации.

Теория ожидания В. Врума. Заключается в уверенности человека Удовлетворения своих потребностей и складывается:

- 1) из ожидания прямой зависимости между затраченными силами и результатом;
- 2) из ожидания желаемой награды за результаты трудов;
- 3) ожидания требуемой ценности вознаграждения.

Работники определяют отношение заработной платы к затраченным усилиям и затем соотносят его с заработной платой других работников, выполняющих одну и ту же работу, так считает Адамс в своей теории справедливости.

Теория усиления мотивации К. Скиннера заключается в том, что прошлые успехи мотивируют человека продолжать заниматься этим же делом, а вот плохой опыт демотивирует их.

В практике работы организаций, в основном, используется комплекс

методов мотивации. Под влиянием опыта, успехов в работе, ценности работника могут изменяться в лучшую сторону.

При поступлении на работу, работник воодушевлен и у него одна цель - хорошо зарекомендовать себя на новом месте. Но воодушевление может пропасть по причине неграмотного поведения руководства. К сожалению, не все руководители могут оценить старания работника. Как результат – низкая работоспособность. В основном, это вызывается следующими причинами:

1. Слишком навязанное воздействие на работника со стороны руководителя;
2. Отсутствие психологической и организационной поддержки;
3. Недостаток внимания руководителя к запросам работника;
4. Неэффективное или неграмотное решение рабочих проблем работника.

Все эти факторы заставляют человека быть неуверенным в себе и пропадает интерес к трудовой деятельности.

Потеря интереса к труду обуславливается следующими факторами:

- беспомощность
- стресс, который является следствием беспомощности.
- раздражение. Работник раздражается на указания руководителя из-за ощущения собственного бессилия.
- подсознательные надежды. Работник надеется на промах руководителя, в результате чего можно будет доказать свою правоту.
- разочарование. Следствием разочарования становится низкая работоспособность
- Потеря доверия к руководителю.

Итогом вышеперечисленных факторов будет увольнение работника либо работник будет относиться к работе, как к каторге.

Четко налаженная работа, внедрение научно-обоснованных форм организации управления, коррекционное воздействие на работников, материальная заинтересованность работников – является основной задачей

управленческой деятельности.

Для этого руководитель должен проводить следующие мероприятия:

- принять локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

1) своевременно вносить изменения в эти локальные акты, в соответствии с изменениями законодательства;

2) знакомить вновь принимающих на работу с Уставом, правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями и другими локальными актами;

3) создавать благоприятные условия, необходимые для обеспечения эффективной деятельности работников;

5) выплачивать в полном размере причитающуюся работниками заработную плату в сроки, установленных в локальных актах;

6) гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворенный уровень жизни;

7) обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

8) обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

9) учитывать мнение работников при принятии каких-либо решений, связанных с функционированием и развитием организации.

Структура управления в организациях обычно характеризуется строгой регламентацией взаимоотношения руководителя и трудового коллектива, четкой иерархией подчинения.

Руководство организации должно способствовать широкому доступу работников к информированию о ходе производственной и др. деятельности, мотивировать работников на профессиональную подготовку и повышение квалификации; информировать о возможных планах развития и перспективах развития; проводить плановую работу, направленную на укрепление трудовой

дисциплины, формировать чувство ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни организации.

Исследовав теоретические основы системы управления персоналом в организациях, можно сделать следующие выводы:

1. в кадровой политике необходимо определять количественный и квалификационный состав требуемых работников;
2. создавать условия для удовлетворенности своей работой;
3. квалифицированное развитие персонала;
4. создание оптимальных условий работы с кадрами.

2. Анализ системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты

2.1 Характеристика организации

Полное наименование – муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение № 50 г. Апатиты. Краткое наименование – МБДОУ № 50 г. Апатиты.

Юридический и фактический адрес: 184209, Мурманская область, г. Апатиты, ул. Дзержинского, д.33.

Детский сад существует с 1974 года. Реализует основные виды деятельности, такие как дошкольное образование, присмотр и уход за детьми.

Основные задачи детского сада:

- сохранять и укреплять физическое и психическое здоровье воспитанников;
- создавать благоприятные условия развития воспитанников в соответствии с их возрастом и индивидуальными особенностями;
- формировать ценности здорового образа жизни, развивать их социальные, нравственные, интеллектуальные, физические качества и общую культуру личности воспитанников;
- обеспечивать психолого-педагогическую поддержку семьи и повышать компетентность родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья воспитанников.

Учредителем детского сада является Управление образования Администрации города Апатиты Мурманской области.

Образовательное учреждение является юридическим лицом, имеет расчетный счет в банке, имеет имущество в оперативном управлении, находящееся в муниципальной собственности.

В ДОУ функционируют 6 групп общеразвивающей направленности.

- от 1 года до 2 лет – группа раннего возраста;

- от 2 до 3 лет – 1 младшая группа;
- от 3 до 4 лет – 2 младшая группа;
- от 4 до 5 лет – средняя группа;
- от 5 до 6 лет – старшая группа;
- от 6 до 7 лет – подготовительная к школе группа.

Количество воспитанников в ДООУ – 138 детей.

Детский сад реализует основную образовательную программу дошкольного образования, утвержденную самой образовательной организацией на основе примерной программы «От рождения до школы» Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой в соответствии с ФГОС ДО (Федеральным Государственным Стандартом).

К деятельности детского сада относится [5]:

- 1) Разработка и принятие правил внутреннего трудового распорядка и других локальных актов;
- 2) Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, в соответствии с федеральными государственными требованиями и стандартами;
- 3) Предоставление Учредителю и общественности ежегодной отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также результата самообследования;
- 4) Установление штатного расписания;
- 5) Прием на работу работников с должным оформлением, распределение должностных обязанностей, создание и организация дополнительного профессионального образования работников;
- 6) Разработки и утверждение образовательных программ, а также программы развития в детском саду;
- 7) Зачисление, перевод, а также отчисление воспитанников в детский сад;
- 8) Использование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;

- 9) Проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;
- 10) Создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания воспитанников;
- 11) Создание условий для занятия воспитанников физкультурой;
- 12) Содействие деятельности общественных объединений родителей (законных представителей) воспитанников, которые осуществляются в детском саду;
- 13) Проведение научных и методических конференций, семинаров;
- 14) Ведение официального сайта образовательной организации с сети «Интернет»;
- 15) Другие полномочия, предусмотренные законодательством РФ и Мурманской области;

Детский сад имеет лицензии на право ведения образовательной и медицинской деятельности.

Основной источник финансирования оплаты труда, а также хозяйственной и учебной деятельности детского сада - это средства из местного бюджета, которые утверждаются в плане финансово-хозяйственной деятельности.

Все нормативы затрат должны обеспечивать возмещение на образование, подготовку кадров, воспитание, а также на формирование средств оплаты труда, системы стимулирования сотрудников.

В качестве расчетной единицы для финансирования является такой показатель, как один ребенок.

Показатели финансирования представим в таблице 2[6]:

Таблица 2 – Показатели финансирования за 2014-2016 г.г.

	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Поступило средств	Удельный вес, %	Поступила средств	Удельный вес, %	Поступило средств	Удельный вес, %

Продолжение таблицы 2

Поступило средств, всего	10824.00	100	20685.32	100	21342.45	100
Доведено из бюджета	9976.00	92,2	18890.43	91	18933.53	88

Как показывает таблица – в 2014 г. 92,2 % составила доля местного бюджета, в 2015 г. доля бюджетных средств составила 91%, а в 2016 г. всего 88 %.

Экономические показатели работы ДОУ берутся по итогам квартала, а также года. Чтобы определить объем расходов для содержания детского сада необходимы следующие данные:

1. комплектование;
2. количество воспитанников;

2.1. Различают списочное число воспитанников, т.е. детей, которых зачислили в детский сад и среднесписочное число воспитанников, т.е. те, кто посещают детский сад какое-то определенное время, а также среднегодовое число воспитанников.

3. число дней пребывания одного воспитанника в детском саду;
4. количество дней, в сумме проведенных каждым воспитанником в детском саду;

Изменение одного показателя вызовет изменение другого, поэтому эти показатели взаимосвязаны. Показатели по комплектованию представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Показатели по комплектованию 2014-2016 г.г.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Кол-во групп, всего	6	6	6
В т.ч. ясельных	2	2	2

Продолжение таблицы 2.1

Дошкольных	4	4	4
Кол-во мест	140	140	140

Анализ выполнения плана по контингенту и штатам покажем в таблице 2.2 [7]:

Таблица 2.2. - Анализ выполнения плана по штатам и контингенту

	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	план	факт	%	план	факт	%	план	факт	%
Количество групп, ед.	6	6	100	6	6	100	6	6	100
Число детей, чел.	135	136	100,7	137	139	101,4	138	140	101,4
Из них детей ясельного возраста, чел.	32	32	100	32	32	100	33	33	100
Число дней посещения детьми	21546	21546	100	21984	21984	100	22310	22310	100
Число штатных единиц	36	36	100	34,75	35	101,2	36	36	100
Число штатных единиц в среднем	36	36	100	35	34,5	99,4	36	35,75	99,4

Данные таблицы показывают, что посещаемость детского сада хорошая и он пользуется спросом, несмотря на то, что в городе, численностью населения 57 000 человек - 18 детских дошкольных учреждений и все эти детские сады находятся в одинаковых условиях по набору детей. Детский сад посещают не только дети из близлежащих домов, но и из других микрорайонов города.

Представим средний показатель стоимости содержания на одного

ребенка в месяц в таблице 2.3:

Таблица 2.3. - Содержание одного ребенка в месяц

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Стоимость содержания на одного ребенка в день, руб.	378	380	385
2. Доля родительской платы в день, руб	90	100	108
3. Доля родительской платы в месяц, руб.	1139	1315	1423
4. Доля родительской платы, %	23 %	27 %	29 %
4. Средства из бюджета, %	77 %	73 %	71 %

Таблица показывает, что в основном затраты на содержание воспитанников в детском саду покрывается из местного бюджета. В 2014 г. выделено денег из бюджета 77 %, в 2015 г. – 73 %, в 2016 году – 71 %. Рост стоимости содержания одного ребенка зависит от роста цен на продукты питания, коммунальных услуг. Основные затраты уходят на зарплату сотрудникам, а также покупку продуктов питания. В соответствии с СанПиН 2.4.1.3049-13 для детских садов, необходимо соблюдать нормы питания детей в зависимости от их возрастных особенностей.

Следующие расходы на содержание детей - это оплата коммунальных услуг.

Бюджетное финансирование в 2016 г. составило 88 % от потребностей учреждения, при этом в полном объеме деньги выделяются только на зарплату сотрудникам, покупку продуктов питания и оплату коммунальных расходов.

При недостаточном финансировании, детский сад осуществляет образовательный процесс в полном объеме и продолжает обеспечивать детей сбалансированным и качественным питанием, а также создает условия для укрепления психического и физического здоровья.

Выделяемые средства могут быть использованы только на мероприятия, которые включены в план финансово-хозяйственной деятельности. Представим анализ финансирования в таблице 2.4[6]:

Таблица 2.4 – Анализ финансирования МБДОУ № 50 г. Апатиты

	2015			2016		
	Исчислено тыс.руб.	Утверждено в ПФХД, тыс. руб.	%	Исчислено тыс.руб.	Утверждено в ПФХД, тыс.руб.	%
Начисление зарплаты	16 351,45	16 351,45	100	16 341,10	16 341,10	100
Канцелярские принадлежности и предметы для текущих хозяйственных целей	250,00	100,00	40	330,11	100,00	30
Медикаменты, перевязочные средства, медоборудование	90,00	34,25	38	56,00	25,32	45
Мягкий инвентарь	245,00	-	0	468,00	-	0
Продукты питания	2 175,32	1 600,51	73,5	2 369,25	1 720,32	72
Оплата услуг связи	34,18	25,80	75	35,12	34,18	97
Оплата коммунальных услуг	790,42	790,42	100	805,63	805,63	100
Прочие услуги, расходы	25,00	-	0	37,00	11,00	29
Покупка предметов длительного пользования	371,00	92,00	24,7	605,00	-	0
Ремонт	482,00	-	0	434,00	-	0
Итого:	20 814,37	18 994,43	91	21 481,21	19 037,55	88

Из представленных данных можно сделать вывод, что поступаемые из бюджета денежные средства в 2015 г. составили 91 % от потребностей учреждения, в 2016 г. – 88 %.

Данный порядок финансирования подразумевает финансирование в полном объеме только таких статей, как начисления на заработную плату,

продукты питания, оплата коммунальных услуг.

Следующей одной из самых важных статей для нормального функционирования детского сада, является приобретение продуктов питания.

Качественное и сбалансированное питание - один из показателей успешной хозяйственной деятельности детского сада.

В представленной таблице 2.4 утвержденные по плану финансово-хозяйственной деятельности средства на питание приведены только в объеме финансирования из бюджета, остальную часть затрат на питание оплачивают родители.

Следующей «главной» статьёй являются расходы на оплату коммунальных услуг. Оставшиеся после расчета главных статей, денежные средства распределяются по остальным статьям.

На расходы по статье «Канцелярские принадлежности и предметы для текущих хозяйственных целей» относят расходы на приобретение канцелярских и письменных принадлежностей. Материалы для ремонта (краска, известь) тоже относятся на расходы по этой статье.

В течение трех лет не выделялись средства на приобретение белья, специальной одежды, постельных принадлежностей, несмотря на то, что утверждены нормативы по обеспечения мягким инвентарем и оборудованием по детским садам, в которых оговорены количество и сроки носки мягкого инвентаря на каждого ребенка.

На статью «Оплата прочих услуг и прочие текущие расходы» относят расходы на текущий ремонт оборудования и инвентаря, оплату договоров по обслуживанию оборудования, расходы на ремонт зданий и сооружений, оплату информационно - вычислительных работ, расходы на пожарную сигнализацию, расходы на подписку, приобретение учебной литературы и учебных принадлежностей. Средства на эту статью выделяются не в полном объеме. Таким образом, существующая система распределения бюджетных денег, которые выделяются не в полном размере от потребностей детского сада и затем распределяются в первую очередь на «главные статьи» заставляет

детский сад искать новые источники финансирования или зарабатывать самим, используя собственные возможности, либо искать спонсоров.

2.2. Оценка системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты

Должностной и численный состав детского сада с указанием окладов закрепляется в штатном расписании. Штат детского сада составляет 36 человек. Структура по категориям работников представлена следующими данными (рисунок 2):

- Заведующий – 1 человек;
- Воспитатели – 13 человек;
- Старший воспитатель – 1 человек;
- Педагог-психолог – 1 человек;
- Музыкальный руководитель – 1 человек;
- Младшие воспитатели – 7 человек;
- Медицинская сестра – 1 человек;
- Начальник хозяйственного отдела – 1 человек;
- Машинист по стирке и ремонту спец.одежды – 1 человек;
- Кладовщик – 1 человек;
- Подсобный рабочий – 1 человек;
- Повара дет.питания – 2 человека;
- Делопроизводитель – 1 человек;
- Дворник – 1 человек;
- Сторож - 3 человека



Рисунок 2 – Структура по категориям

Бухгалтерии в МБДОУ нет, она является централизованной, подведомственна Управлению образования Администрации города Апатиты находится отдельно от детского сада.

Главным органом управления детского сада является Педагогический совет, которым руководит заведующий. Главная задача это обеспечение физического, познавательного, социального-личностного и эстетического и речевого развития детей, основанного на педагогическом опыте и методических разработок, позволяет осуществление коррекции в личностном развитии детей на содержательном общении с учетом потребностей и интересов самих детей.

Наибольшее число педагогических работников имеют среднее образование. Это схематично показано на рисунке 2.1[8]:

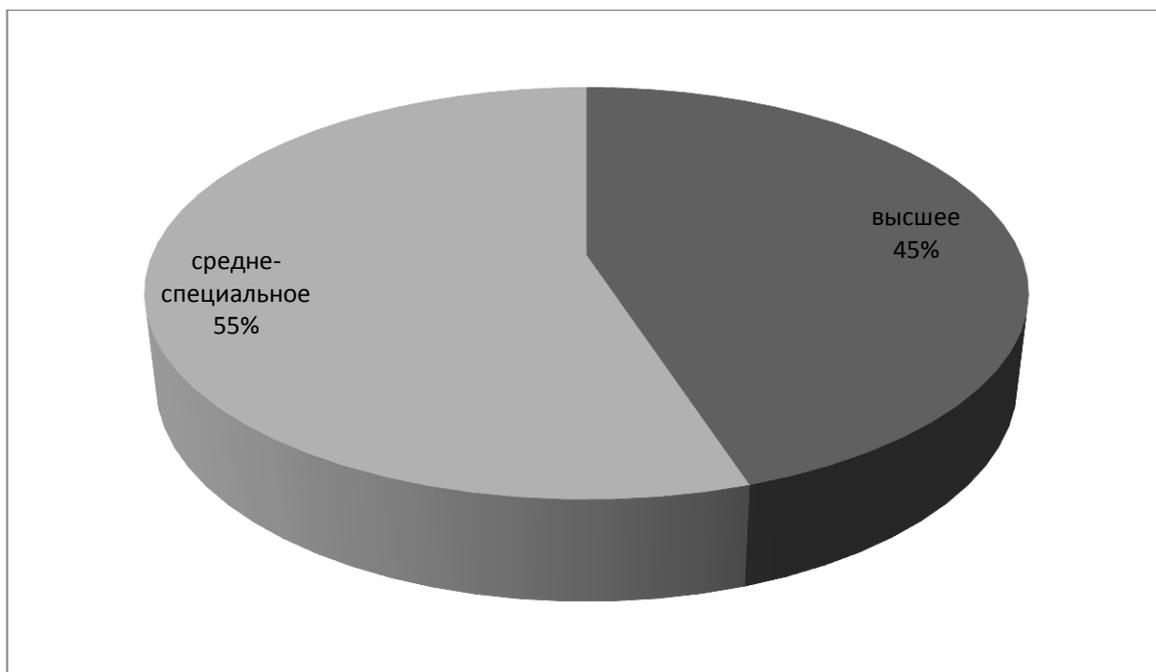


Рисунок 2.1. – Структура персонала по уровню образования, %

Данные рисунка показывают, что в МБДОУ № 50 г. Апатиты персонал имеет достаточный уровень образованности. Количество работников МБДОУ № 50 г. Апатиты - 45 % имеют высшее образование, и 55 % персонала – средне - специальное. Работников без образования в саду нет.

Возрастной состав сотрудников показан в таблице 2.5[8].

Таблица 2.5 - Возраст сотрудников

Возраст сотрудников	Количество сотрудников,	Удельный вес сотрудников , в %
до 25 лет	0	0
От 25 до 29 лет	2	5,5
От 30 до 39 лет	12	33,3
От 40 до 49 лет	14	38,8
От 50 до 59 лет	5	13,8
От 60 до 64	2	5,5
От 65 и старше	1	2,7

Данные таблицы показывают, что в учреждении наибольшее число

сотрудников – от 40 до 49 лет, эта возрастная группа имеет наибольший процент – 38,3 %. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники старше 65 лет (2,7%).

Стаж сотрудников детского сада показан в таблице 2.6[9].

Таблица 2.6 – Стаж сотрудников

Стаж работы	Количество сотрудников,	Удельный вес сотрудников, %
до 2 лет	0	0
От 2 до 5 лет	3	8,3
От 5 до 10 лет	5	13,8
От 10 до 20 лет	17	47,2
Свыше 20 лет	11	30,5

Таблица показывает, что большинство сотрудников имеет стаж от 10 до 20 лет (47,2%). Молодые и неопытные специалисты занимают 8,3 %.

Кадровое обеспечение МБДОУ № 50 г. Апатиты представим в таблице 2.7

Таблица 2.7 Анализ МБДОУ № 50 г. Апатиты

Кадровое обеспечение	
Сильные стороны	Слабые стороны
Образовательный ценз работников соответствует занимаемым должностям (почти все педагоги имеют педагогическое образование), те кто не имеет педагогическое образование – получают его. Преобладание количества педагогов с категорией	
Повышение профессиональной компетентности педагогов. Участие в работе творческих групп. Проведение консультаций, семинаров, Педагогических советов в МБДОУ № 50 (Апатиты). Участие в деятельности сетевого взаимодействия по художественно-эстетическому направлению на уровне города.	Недостаточное участие педагогов в научной работе: написании публикаций, выступлениях на конференциях.

Продолжение таблицы 2.7

Возможности	Угрозы
Распространение передового опыта на уровне города, республики. Участие в конкурсах «Любимый воспитатель глазами детей, родителей», «Сердце отдаю детям».	Содержание образования задано, но педагогу сложно ориентироваться в большом информационном и методическом материале для выбора.
Увеличение притока молодых специалистов	Низкий профессиональный статус специалистов в МБДОУ № 50 г. Апатиты, владеющих педагогов технологиями лично ориентированного образования
Материально - техническое обеспечение	
Сильные стороны	Слабые стороны
Приобретение технологического оборудования.	Учреждение не располагает площадями для оказания дополнительных образовательных услуг.
Приобретение современных технических средств образования	Требуются затраты на ремонтные работы.
Пополнение предметно - развивающей среды игровым и дидактическим материалом.	Необходимость приобретения детской мебели
Установка приборов учета коммунальных услуг.	Увеличиваются энергозатраты.
Возможности	Угрозы
Задействовать свободные площади и педагогический коллектив по оказанию дополнительных образовательных услуг в вечернее время.	Дополнительные средства на оплату задействованных воспитателей.
Приобретение многофункциональной мебели.	Привлечение дополнительных финансовых затрат может привести к увеличению кредиторской задолженности.
Регулярно проводятся выставки и конкурсы работ воспитанников и их родителей.	Участие принимают одни и те же родители.
Цели, содержание и методы работы коллектива отвечают требованиям современной политики государства в области образования.	В группах отсутствуют центры для дошкольников, согласно требованиям федерального государственного стандарта.
Интеллектуальное обеспечение	
Возможности	Угрозы
Организация условий для эффективного физического, интеллектуального и личностного развития воспитанников	Отсутствие заинтересованности со стороны родителей результатами воспитательного процесса
Активное вовлечение в воспитание дошкольников родителей.	Увеличение психологической нагрузки на педагогов.
Осуществление управления МБДОУ № 50 (Апатиты) по результатам.	Дополнительные учебные нагрузки могут вызвать переутомление у детей.
Привлечение родителей для создания предметно-развивающей среды в группах.	Отсутствие времени.
Профессиональное обеспечение	
Сильные стороны	Слабые стороны

Продолжение таблицы 2.7

Проводится систематическая работа по повышению уровня квалификации педагогов.	Формальный подход к организации родительского самоуправления.
Подключение учреждения к сети Интернет.	Недостаточное развитие системы информированности родителей о деятельности МБДОУ № 50 г. Апатиты.
Старший воспитатель проходит обучение по специальности «Государственное и муниципальное управление».	Педагоги учреждения редко посещают другие дошкольные учреждения.
Готовность коллектива к инновационной деятельности.	Преимственность с СОШ носит эпизодический характер.
Сотрудничество для курсовой подготовки педагогов по направлениям деятельности.	Наличие других курсов по повышению квалификации.
Наличие современной концепции деятельности.	
Возможности	Угрозы
Использование потенциала педагогов, детей и родителей для дальнейшего развития МБДОУ № 50 (Апатиты).	«Обособленное» существование МБДОУ № 50 (Апатиты) снизит качество образования и, следовательно, конкурентоспособность учреждения.
Использование потенциала педагогического коллектива для повышения качества образовательной среды учреждения.	Невостребованность интеллектуального продукта педагогического коллектива.
Возможность участия в конкурсах российского уровня. Участие в грантах.	Формализм при выборе способов вовлечения родителей в совместную деятельность.
Внедрения в практику работы с детьми и с педагогами современных технологий образования.	
Распространение педагогического опыта для педагогов города, республики, России.	
Психолого - педагогическое обеспечение	
Сильные стороны	Слабые стороны
Педагоги стремятся, чтобы выпускники стали социально активными людьми.	Отсутствие информации об успехах и достижениях выпускников детского сада.
Возможности	Угрозы
Организация консультационного центра с родителями неорганизованных детей.	В МБДОУ № 50 г. Апатиты не отслеживаются результаты учебы выпускников в начальной школе. Несовпадение социального заказа родителей и требований образовательной программы.
Прохождение стажировок.	Повышение нагрузки педагогов.
Создание условий для самореализации педагогов.	Уход высококвалифицированных педагогов в другие отрасли.
Финансовое обеспечение	
Сильные стороны	Слабые стороны
Разработка Программы повышения эффективности расходов учреждения.	В МБДОУ № 50 г. Апатиты выделяются средства для приобретения новинок образовательных средств.

Продолжение таблицы 2.7

Выполнение муниципального задания.	Внебюджетные средства расходуются на ремонтные работы и содержание здания.
Оплата за присмотр и уход детей дошкольного возраста	Не своевременная оплата родителей за содержание ребенка в детском саду.
Возможности	Угрозы
Привлечение спонсорской и меценатской помощи.	Платные услуги могут оказываться некомпетентными педагогами.
Повышение конкурентоспособности	Недостаточное развитие системы информированности родителей о финансовой деятельности учреждения.

Также в детском саду я провела опрос среди сотрудников, с целью оценки системы управления персоналом в детском саду. В опросе поучаствовал не весь коллектив, но большинство – 33 человека.

Таблица 2.8 – Результаты опроса

1. Удовлетворяет ли Вам уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
5 %	39%	56%
2. Довольны ли Вы условиями труда		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
26 %	31 %	43%
3. Выполняются ли правила внутреннего трудового распорядка		
Полностью	Частично	Не выполняются
95 %	5 %	0%
4. Возникают ли конфликтные ситуации в коллективе		
Часто	Иногда	Редко
6 %	17 %	77 %
5. Какие по Вашему мнению складываются отношения в коллективе		
Добрые	Напряженные	Конфликтные
95 %	4 %	1 %
6. Возможность карьеры и обучения		
Большие	Средние	Маленькие
35 %	47 %	18 %

Большую часть сотрудников не устраивает заработная плата – 56 %, 43 % не довольны существующими условиями труда, многие работники считают, что заработная плата не соответствует условиям труда. В саду работают квалифицированные работники, которые получают за свой труд небольшую заработную плату. Однако 95 % считает, что в коллективе складываются добрые отношения и возникновение конфликтных ситуаций составляет лишь 6 %. 95 % опрошенных считает, что отношения в коллективе преобладают доброжелательные и частота возникновения конфликтных ситуаций равна 5 %. В основном конфликты возникают между молодыми, неопытными специалистами и высококвалифицированными сотрудниками.

. Возникают разногласия в системе оплаты труда и необходимо приложить большие усилия по отношению к конкретному работнику с целью реализации социальных гарантий.

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод:

- в детском саду сложился сплоченный и дружный коллектив, средний возраст которого составляет 45 лет, стаж которого 20 лет.

- необходимо задуматься над ситуацией, когда большая часть сотрудников недовольна размером заработной платы, а также существующими условиями труда.

3. Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

В развитии детского сада имеются проблемы и трудности, вызванные объективными и субъективными, внутренними и внешними факторами.

Необходимо разработать грамотную программу развития МБДОУ № 50 г. Апатиты.

Данная программа развития МБДОУ № 50 г. Апатиты будет определять стратегические приоритеты развития учреждения, решать организационные пути реализации и выявлять ресурсные потребности, а также направлять на личностный рост, открытость дошкольного заведения, предопределять модернизацию факторов, от которых зависит качество учебно-воспитательного процесса, содержание, методы, формы учебы и воспитания, управленческие решения, взаимответственность участников учебно-воспитательного процесса.

Детский сад должен быть заинтересован в получении наибольшей отдачи от работников, поэтому уровень управления персонала и то, как заведующий будет работать со своими сотрудниками, является критически важным условием для достижения успеха.

Для реализации данной программы были предложены следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Внедрить Положение «О подборе и оценке персонала».

Цель этого положения стандартизировать всю деятельность по подбору персонала в соответствии с требованиями законодательства и интересам детского сада через представление своевременных и качественных услуг по подбору персонала.

В основе системы отбора персонала должно лежать качественное восприятие претендента. Диагностике должны поддаваться разные стороны его

личности: эмоционально-волевая сфера, интеллектуальный уровень развития, особенности отношения к другим людям, поведение в рабочей среде и свойстве характера. Но главное всего, при проведении «интервью на производительность» можно определить, какие именно личные качества человека мешают ему осуществлять результативную деятельность.

Окончательное решение о приеме на работу должно выноситься по всей совокупности результатов. Если претендент будет иметь высокую мотивацию, то незначительные отрицательные черты характера можно спокойно отвести на второй план. Идеальный вариант, это когда человеком двигает не только финансовая мотивация, но и личностная.

Процедура отбора кадров должна иметь следующий вид. В начале года заведующий и экономист анализируют существующую численность и определяют потребности в постоянном персонале на будущий год, бюджет на содержание персонала из МБДОУ № 50 г. Апатиты. Совместно разработанный план из подбора персонала (оклад, численность, график заполнения вакансий), обновленный бюджет одобряется заведующим.

По итогам полугодия данный план корректируется в соответствии с планами по персоналу (при открытии новой вакансии), результатом которого является план заполнения вакансий на месяц, который утверждается заведующим. На протяжении года, если возникают вакансии, не утвержденные в плане по подбору персонала, то необходимо утверждение новой вакансии заведующим детского сада. Подбор персонала целесообразно начинать через придание заполненной и утвержденной формы запросу на постоянных работников.

Через особенности деятельности компании к кандидатам на работу, кроме стандартных, предъявляются дополнительные требования. Для определения наиболее подходящих путей поиска, проанализируем эффективность использования каждого из них для каждой вакантной должности. Вопросы, которые представлены на рассмотрение, были следующими: Сколько кандидатов с учетом требований вакансии отзывается на каждую из источников

поиска? Из какого количества кандидатов, что возможно будет отобрать одного будущего сотрудника?

В таблице 3.1 представлены рекомендуемые методы отбора для каждой из должностей, а в таблице 3.2 оценены временные расходы на каждый из методов отбора.

Таблица 3.1 - Применение методов отбора персонала в зависимости от должности

Должность	Методы отбора	Длительность, мин
Старший воспитатель	Тест на способность к учебе	15
	Личностный тест	15
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	15
Воспитатель	Тест на способность к учебе	10
	Тест профессиональных способностей	10
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	10
Младший воспитатель	Тест на способность к учебе	10
	Тест профессиональных способностей	10
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	10
Мед.работник	Личностный тест	10
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	10
Муз.работник	Традиционное собеседование	7

Из таблицы 3.1, видно, что средние расходы времени на каждого кандидата составляет от 7 до 15 минут, в учет временных расходов включено только время собеседования и время проверки тестов, так как пока кандидат заполняет тест, специалист из подбора персонала может выполнять другие свои функциональные обязанности. В таблице также учтена средняя величина расходов рабочего времени для ответов на телефонные звонки из расчета 1 час на каждую вакансию. Таким образом, рассчитаны расходы времени для отбора одного кандидата на вакантную должность.

Таблица 3.2 - Расходы времени на отбор одного кандидата на вакантную должность

Должность	Общие расходы времени, мин.
Старший воспитатель	180
Воспитатель	120
Младший воспитатель	140
Мед работник	120
Муз работник	90

Мероприятие 2. Реклама по найму персонала

МБДОУ № 50 г. Апатиты нужно стать открытым для рынка - следует рассказывать о предлагаемых возможностях и открытых вакансиях; расходы на рекламу по найму должны быть на достаточно высоком уровне, и это не менее важно. Как вариант - размещать в прессе интервью с сотрудниками, работниками, рассказы об «истории успеха» с акцентом на возможности реализовать свой потенциал именно в этом детском саду.

Персонал на МБДОУ № 50 г. Апатиты подбирают, в основном, с помощью внешних каналов, размещая объявление в прессе, периодически используя базы резюме из открытых источников. Недостаток у такого поиска один - значительная затрата часовых ресурсов.

В основе системы отбора персонала должно лежать качественное восприятие претендента. Диагностике должны поддаваться разные стороны его личности: эмоционально-волевая сфера, интеллектуальный уровень развития, особенности отношения к другим людям, поведение в рабочей среде и свойстве характера. Но главное всего, при проведении «интервью на производительность» можно определить, какие именно личные качества человека мешают ему осуществлять результативную деятельность.

Окончательное решение о приеме на работу должно выноситься по всей совокупности результатов. Если претендент будет иметь высокую мотивацию, то незначительные отрицательные черты характера можно спокойно отвести на второй план. Идеальный вариант, это когда человеком двигает не только финансовая мотивация, но и личностная.

Таблица 3.3 - Анализ источников поиска кадров на МБДОУ № 50

г. Апатиты

Название должности	Внутренние источники			Внешние источники				
	Работники детского сада	Рекомендации работников детского сада	Бывшие работники и кандидаты	Бесплатные газеты	Специализированные газеты из поиска работы	Интернет порталы	Образовательные учреждения	Биржи труда
Старший воспитатель	-	1	0	-	3	4	-	-
Воспитатель	-	1	0	2	3	3	1	0
Младший воспитатель	-	1	1	2	3	3	1	1

В таблице отмечено среднее необходимое количество кандидатов, которые отозвались для отбора на вакантную должность.

Мероприятие 3. Совершенствование организации системы планирования дошкольного учреждения.

Планирование работы детского сада происходит при надлежащей подготовке участников учебно-воспитательного процесса к такому виду деятельности. Заведующий, педагоги осознают собственную неподготовленность к педагогическому эксперименту, то проявленный интерес к проблеме и практическая деятельность быстро угасают. Усовершенствование процесса управления МБДОУ № 50 г. Апатиты предусматривает оптимизацию образовательно-воспитательной работы, которая в свою очередь предусматривает влияние на каждый компонент образовательного процесса, а именно целевой, содержательный, результативный.

Усовершенствование целевого компонента образовательного процесса предусматривает учет и коррекцию всего разнообразия целей и заданий воспитательно-образовательной работы на каждом этапе ее осуществления.

Усовершенствование содержательного компонента предусматривает отбор и распределение учебного материала, который подлежит усвоению дошкольниками.

Усовершенствование деятельного компонента предусматривает создание

развивающих условий для приобретения самой возможности получать знание, умение и навыки; использование их для познания и превращения мира.

Усовершенствование результативного компонента образовательного процесса отображает эффективность протекания образовательного процесса и характеризует достигнутые сдвиги в соответствии с поставленной целью.

Для определения эффективности необходимо сопоставить результативность метода с расходами на него. А также в процессе расчетов нужно учесть влияние времени на точность оценивания методом отбора и на расходы.

Были рассмотрены проблемы в обобщенном виде, поскольку каждый метод отбора требует подробного анализа возможного формирования дополнительной прибыли.

Мероприятие 4. Внедрение системы профессионального роста сотрудников.

Направление педагогов на курсы и семинары по повышению квалификации.

Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Основное направление управлением качеством условий образования заключается в совершенствовании управленческих решений, которые касаются вопросов кадрового обеспечения дошкольного образования и повышения профессиональной компетентности педагогов.

Необходимо совершенствовать процесс подготовки специалистов, а уже работающим специалистам необходима постоянно обновленная информация о наличии программ, методических комплектов к ним, традиционных и нетрадиционных технологиях, количество которых постоянно увеличивается. Кроме этого необходима систематическая работа из повышения уровня

профессиональной культуры воспитателей.

Заведующий должен:

1. Направлять педагогов на курсы и семинары по повышению квалификации, организованные органами управления образования;

2. Самостоятельно проводить учебные мероприятия, привлекая для этого опытных педагогов-новаторов и психологов; Деятельность аттестационной комиссии, руководство которой также осуществляет заведующая МБДОУ № 50 г. Апатиты, способствует повышению уровня профессионального мастерства и творческой заинтересованности всех педагогов.

3. Во время планирования развития системы дошкольного образования необходимо представить концептуальные основы организации системы дополнительного образования работников МБДОУ № 50 г. Апатиты на базе современных технологий.

Для улучшения качественных показателей подготовки педагогических кадров предлагаем использовать следующую систему непрерывного образования, которая включает у себя три уровня:

Первый уровень - в дошкольном учебном заведении;

Второй уровень - в информационно-методическом центре Управления образования;

Третий уровень - в научно-методическом центре и Институте повышения квалификации и переподготовки работников образования.

На первом уровне необходимо провести диагностику деятельности педагогических работников, в ходе которой обнаружить личностные и профессиональные трудности.

На втором уровне для дополнительного образования педагогических работников необходимо провести следующую работу:

1. Создать школы передового опыта работы и организовать участие у них руководителей и педагогов дошкольных учреждений.

2. Оказывать консультативную поддержку в реализации программ

самообразования, освоения современных образовательных технологий.

3. Подготовить специальные проекты (могут быть творческие проекты, посвященные дню победы, 8 марта, дня города те др.)

4. Разработать методические рекомендации относительно их выполнения.

5. Образование банк данных о достижениях науки и передовой практики, информационных каналов, информационных потоков.

6. Организовать научно-практические конференции, семинары, круглые столы по актуальным проблемам современного образования.

7. Организовать учебу педагогических работников дошкольного образования на авторских курсах.

На третьем уровне непрерывного образования работники дошкольных учреждений должны повышать свою квалификацию в Институте повышения квалификации и переподготовки работников образования. Это позволит своевременно учитывать социальную ситуацию и активно сотрудничать с образовательными учреждениями и вузами страны.

Основным заданием дополнительного профессионального образования педагогических кадров является непрерывное повышение квалификации специалистов в связи с постоянным повышением образовательных стандартов. Для этого систему непрерывного образования необходимо развивать и совершенствовать.

Одно из заданий дошкольного учебного заведения на современном этапе развития общества - это привлечение родителей к нормативным компонентам содержания дошкольного образования, информирования родителей о задании, содержании и методах воспитания детей в детском садике.

Содержание работы педагога с родителями включает у себя все вопросы воспитания и учебы детей, с которыми педагог знакомит родителей дошкольников.

Успех сотрудничества МБДОУ с семьей возможен при таких условиях:

1. Родители доверяют педагогам;

2. Созданная общая установка на общее решение заданий всестороннего развития ребенка;

3. Выработанная общая стратегия сотрудничества МБДОУ с семьей.

Партнерские отношения в команде обеспечивают получение комплексных, скоординированных, гибких, доступных и нужных каждому семейству услуг.

Воспитание детей с особенностями психофизического развития - это целеустремленный процесс совместной деятельности педагогов и родителей. Он предусматривает:

- создание условий для формирования партнерских отношений между педагогами и семьями, которые воспитывают детей с особыми потребностями;

- создание условий для привлечения родителей к учебе ребенка и созданию развивающей среды, в котором она находится;

- выяснения ожиданий родителей и определения цели;

- разработку индивидуальных учебных программ;

- организацию команды специалистов для предоставления необходимой консультативной и практической помощи родителям;

- проведение просветительской работы среди общественности с целью формирования наставлений относительно воспитания детей с особыми потребностями.

Для усовершенствования процесса управления учебным заведением необходимо усовершенствовать систему внутреннего контроля. Понимая контроль как систему обеспечения и проверки правильности тех или других подсистем структуры управления образовательным процессом в учебном заведении, следует руководствоваться единственным принципом: «контроль должен быть важнейшим средством эффективной организации функционирования дошкольного образования, основным источником информации для принятия управленческого решения».

Следующее направление в усовершенствовании процесса управления

МБДОУ № 50 г. Апатиты является организация личностного подхода в образовательном процессе.

Для эффективного управления педагогическим коллективом руководителю необходимо:

- нацелить свою управленческую деятельность на создание надлежащих условий труда педагогическим работникам, предоставления поддержки каждой личности педагога, которое предусматривает отношение руководителя к личности педагога как к наивысшей ценности;

- стимулировать самоактуализацию личности педагога;

- обеспечить условия для личностного профессионального развития педагога с опорой на внутренние источники саморазвития в ситуациях осознания и выбора собственных личностных и профессиональных позиций, индивидуального пути саморазвития;

- создать условия для проявления личности педагога в общественной жизни.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Основным заданием дополнительного профессионального образования педагогических кадров является непрерывное повышение квалификации специалистов в связи с постоянным повышением образовательных стандартов. Для этого систему непрерывного образования необходимо развивать и совершенствовать.

Необходимо совершенствовать процесс подготовки специалистов, а уже работающим специалистам необходима постоянно обновленная информация о наличии программ, методических комплектов к ним, традиционных и нетрадиционных технологиях, количество которых постоянно увеличивается. Кроме этого необходима систематическая работа из повышения уровня профессиональной культуры воспитателей, а также повышение управленческой культуры самого заведующего.

Исследования экспертов в области кадровой политики показывают, что проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обеспечивает рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор персонала на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Численность персонала в детском саду в 2016 году была 36 человека. Предполагается, что изменений не будет. Коэффициент текучести кадров в 2016 году составлял 20%, в 2017 году снизился до 10%.

Предлагаются расходы на переподготовку персонала запланировать в размере 43,6 тыс. руб. Расходы на поиск и подбор персонала в 2016 году составляли 15 тыс. руб., в 2017 году прогнозируется меньше на 3 тыс. руб., а именно в размере 12 тыс. руб.

Итого расходы составят: $43,6 + 12 = 55,6$ тыс. руб.

Производительность труда в 2016 году была 251,58 тыс. руб. на человека. Увеличение составит 1,15. т.е. 290 тыс. руб.

Соответственно выручка вырастет тоже на 15% и составит:

$V = \text{уровень 2016 года} * 1,15 = 8302 * 1,15 = 9547$ тыс. руб.

Дополнительный доход за счет роста производительности труда составит: $9547 - 8302 = 1245$ тыс. руб.

Ожидаемый экономический эффект составит:

$$\mathcal{E} = D_d - \sum P \quad , \quad (3.1)$$

где D_d - дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.

$\sum P$ - суммарные расходы, тыс. руб.

$$\mathcal{E} = 1245 - 55,6 = 1189 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим экономическую эффективность внедрения системы профессионального роста сотрудников (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Оценка эффективности системы совершенствования управлением персоналом МБДОУ № 50 г. Апатиты

Показатели	2016	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	36	36	---	100,0
Принято	4	3	-2	75,0
Уволено	3	2	-2	60,0
Коэффициент текучести кадров	0,20	0,10	-0,02	---
Расходы на переподготовку персонала	---	43,6	+43,6	+100,0
Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего	15	12	-3	80,0
Итого расходов	15	55,6	40,6	874,2
Производительность труда, тыс. руб.	251,58	290	39	115,0
Выручка, тыс. руб.	8302	9547	+1245	115
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	1245	---	---
Экономический эффект, тыс. руб.	-	1189	---	+14.5 (к сумме выручки)

Экономический эффект от данного мероприятия по повышению профессионального уровня сотрудников составит 1189 тыс. рублей.

Заключение

На основе проведенного исследования были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены сущность, содержание, методы системы управления персоналом, а также определены основные цели и задачи для правильного и грамотного управления;
2. Изучены теории мотивации труда;
3. Проанализированы системы управления персоналом МБДОУ № 50 г. Апатиты и дана оценка этой системы в результате опроса сотрудников.
4. Представлена характеристика детского сада с основными экономическими показателями деятельности;
5. Предложены мероприятия по возможному улучшению системы управления персоналом, представлен экономический эффект от предложенных мероприятий.

В результате исследования были сделаны выводы:

В МБДОУ № 50 г. Апатиты сложился дружный коллектив, однако большая часть сотрудников недовольна существующей заработной платой и условиями труда, за которые работники получают эту заработную плату.

Проблему повышения заработной платы заведующий детского сада не может решить, так как это не в ее компетенции, а вот создать нормальные и качественные условия труда, а также реализовать социальные гарантии для каждого конкретного работника – это то направление, в котором должен работать заведующий детского сада.

Для повышения эффективности деятельности МБДОУ № 50 г. Апатиты в работе было предложено разработать программу развития, которая должна определять стратегические приоритеты учреждения и выявлять ресурсные потребности, ведь то, как заведующий будет работать со своими сотрудниками – является критически важным условием для достижения успеха. Данная программа будет включать в себя:

1. Внедрение Положения «О подборе и оценке персонала», цель которого стандартизировать подбор персонала в соответствии с требованиями законодательства и интересах детского сада.

2. Реклама по найму персонала – является тоже немаловажным фактором при отборе персонала.

3. Совершенствование организации системы планирования детского сада, которая предусматривает оптимизацию образовательно-воспитательной работы путем влияния на целевой, содержательный и результативный компонент образовательного процесса.

4. Внедрение системы профессионального роста сотрудников, ведь совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться чему-то новому и приобрести опыт в организации.

Предложенные методы позволяют сделать систему управления персоналом в МБДОУ № 50 г. Апатиты более эффективной, а следовательно работу детского сада более стабильной и качественной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

Библиографический список

1. Кафидов В.В., Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с..
2. Мананикова Е.Н., Психология управления: учеб. пособие/ Е.Н. Мананикова – Корпорация «Дашков и К»: 2008. – 320 с.
3. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с.
4. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник, 2-ое издание/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: 2007. – 384 с.
5. Устав муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения № 50 г. Апатиты;
6. План финансово-хозяйственной деятельности за 2014-2016 г.г.
7. Отчеты по выполнению муниципального задания за 2014-2016 г.г.
8. Личные дела сотрудников МБДОУ № 50 г. Апатиты
9. Трудовые книжки сотрудников МБДОУ № 50 г. Апатиты
10. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2010. – 432 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»)
11. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2010. – 352 с.
12. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2012. – 981 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие [текст] / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2009. - 407 с.
14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов [текст]. – 3-е изд.- СПб.: Питер, 2013. – 608с.
15. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений [текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2010. – 224 с.

16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [текст] / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2010. - 496 с.
17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов [текст]. – 3-е изд.- СПб.: Питер, 2013. – 608с.
18. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов [текст].– СПб.: Питер, 2013. – 608с.
19. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учебн. пособ. [текст] / Л. И. Иванкина. - Томск: Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. - 190 с.
20. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебное пособие [текст] / П.В. Журавлев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 448 с.
21. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия: пособие [текст] / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2009. - 288 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент[текст] / Ф. Котлер. - СПб: Питер Запятьх, 2012. - 896 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда [текст]. – 2-е изд., перераб. и дополн. / А.Я. Кибанова, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2013. – 640 с.
24. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством [текст]. – М.: Бином, 2012. – 594 с.
25. Коротков Э.М. Исследование систем управления [текст]. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2012.– 260 с.
26. Леонидова Г.В. Проблемы эффективности государственного управления. Человеческий капитал территорий: проблемы формирования и использования [Электронный ресурс], 2013. – Режим доступа: http://fictionbook.ru/author/g_v_leonidova/problemyi_yeffektivnosti_gosudarstvenno_g/read_online.html, свободный. Дата доступа 15.05.2017
27. Полозова А.Н. Методологические аспекты предпринимательских технологий персонал-менеджмента / А.Н. Полозова, Е.В. Кондратьева, Е.В. Горковенко, Н.В. Фролова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://www.lerc.ru/? part=bulletin&art=23&page=13>>, свободный (дата обращения 17.05.2017)

28. Эффективность производственно–хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.beintrend.ru>, свободный (дата обращения 17.05.2017)

29. Иванов П. С. Как подбирать сотрудников и их учит. // За рубежом, 2014. - №33. - С. 10-18.

30. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность. // Управление персоналом. - 2015. - №12. - С. 39-42.

31. Назаров И.В. Основные проблемы современного стратегического планирования персонала организации, 2014. – №4. – С. 341–344.