Содержание

Введение

Раздел 1. Теоретические аспекты управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях

1.1 Элементы системы управления персоналом

1.2 Методы управления персоналом

1.3 Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях

Раздел 2. Исследование системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад № 12 города Иркутска»

2.1 Краткая характеристика учреждения

2.2 Анализ системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска»

Раздел 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска»

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Эффективное использование кадров предполагает их экономически обоснованное рациональное использование в соответствии с уровнем приобретенных знаний, квалификации и профессией, применение кадров на тех участках, где их труд будет использован с большей отдачей, создание условий для повышения производительности их труда.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение системы управления персоналом с различных точек зрения, с теоретической и практической стороны, а так же разработка рекомендаций по внедрению наиболее эффективной системы управления персоналом в конкретном учреждении.

Для достижения цели, в данной работе поставлены следующие задачи:

Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом, рассмотрение данной проблемы на практике, выявление основных проблем и узких мест, а так же разработка конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в конкретном учреждении.

Объект исследования – МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска»

Раздел 1. Теоретические аспекты управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях

1.1 Элементы системы управления персоналом

Процесс управления персоналом можно разделить на следующие составляющие:

Кадровая политика.

Подбор персонала.

Оценка персонала.

Расстановка персонала.

Обучение персонала.

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

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место – для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику – работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей [2. Стр10].

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

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

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

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

распределение сотрудников;

контроллинг и развитие персонала;

ротацию и меры обогащения работы;

планирование карьеры;

оценку работы;

руководство сотрудниками;

учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

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

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

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

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

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

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

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника [5. Стр15].

1.2 Методы управления персоналом

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

административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения – осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

социально-психологические, базирующиеся на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Кадровая политика – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка (организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д.)

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

определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала;

поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;

расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия;

стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Система материального стимулирования включает заработную плату денежные премии. Иногда в качестве инструмента материального стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Заработная плата – вознаграждение работников за труд и его конечные результаты.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда, и результаты работы коллектива;

предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии (без выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды надбавок [7. Стр 8].

В современных условиях предприятие 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).

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно непременное условие признания премиальной системы эффективной – ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы:

на не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности;

изменяемые в определенных сферах приложения труда.

Первая группа доплат и надбавок, как правило, регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы:

доплаты стимулирующего характера – они теперь регулируются чаще всего локальными актами;

доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;

доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и. моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

1.3 Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях

На современном этапе существует ряд проблем в развитии ДОУ, в частности, такие, как:

совмещение инновационных программ с существующими в ДОУ;

раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;

несоответствие новых типов дошкольных образовательных учреждений ожиданиям, требованиям родителей;

потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;

потребность в новых педагогических кадрах;

приспособление новшеств к новым условиям;

проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;

проблема воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому.

На основе анализа существующих концепций развития дошкольного образования к ведущим направлениям инноваций в ДОУ можно отнести утверждение гуманных субъектных отношений, развитие творческих возможностей, интеллектуальных сил детей; индивидуальное творческое развитие личности ребенка; развитие связи практиков и исследователей в области инноваций .

Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство детского сада должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели.

Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Иркутской области, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом) (ст. 8 ТК);

своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав детского сала, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;

обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;

обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;

предоставлять работникам работу обусловленную трудовым договором;

выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;

гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;

обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

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

создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Система управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;

информировав работников о возможных планах развития и перспективах организации;

проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни МОУ детского сада.

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:

определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала;

поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;

расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия;

стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

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

Раздел 2. Исследование системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад № 12 города Иркутска»

2.1 Краткая характеристика учреждения

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида №12 города Иркутска» действует с 1934 года. Место нахождение учреждения (юридический адрес) – город Иркутск, улица Советская 119 а. Детский сад является юридическим лицом. Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

Вид учреждения: детский сад.

Режим работы детского сада: с 7.30 до 18 часов.

За годы своей работы детский сад выпустил не одну сотню воспитанников. Детский сад находится в центре поселка, поэтому удобен для многих родителей. Детский сад прошел аккредитацию, аттестацию, лицензирование. Численность детей по группам составляет 158 детей.

Состав воспитанников детского сада составляют дети служащих, предпринимателей, врачей, учителей, работников культуры и рабочих. По проведенным социологическим исследованиям воспитанники детского сада дети из полных семей, есть дети из неполных семей и многодетных семей.

В детском саду работает 5 групп, из них:

от 2 до 3 лет;

от 3 до 4 лет;

от 4 до 5 лет;

от 5 до 6 лет;

от 6 до 7 лет.

Наполняемость групп детьми:

от 2 до 3 лет – 15 детей;

от 3 до 7 лет – до 20 детей.

Для совершенствования условий для охраны жизни и здоровья ребенка, развития познавательных процессов детей на договорной основе осуществлялась деятельность с субъектами:

- спортивной школой, и спортивным комплексом с целью формирования ценностей здорового образа жизни;

- дворцом культуры, с целью приобщения детей к общей эстетической культуре;

- поликлиникой, с целью снижения заболеваемости;

- школами города Иркутска, с целью регламентации отношений детского сада и школы по вопросам перспективности и преемственности дошкольного и начального образования;

- родителями воспитанников, с целью активизации в решении проблем воспитания.

Детский сад реализует:

- программы дошкольного образования, нормативный срок освоения 5,5 лет (от 2 лет до 7лет);

- программа дополнительного образования по направленности: художественно-эстетическая, нормативный срок освоения 2 года (от 5 до 7 лет):

В 2007-2008 учебном году перед педагогическим коллективом была поставлена следующую цель деятельности:

создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

задачи:

Создать условия, способствующие укреплению здоровья детей, обеспечивающие охват всех участников образовательного процесса оздоровительно-просветительской деятельностью.

Формировать грамматически правильную речь у дошкольников, обеспечивающую развитие коммуникативных способностей дошкольников

Образовательный процесс в детском саду осуществляется на основе:

- комплексной «Программы воспитания и обучения в детском саду» М.А. Васильевой, В.В. Гербовой, Т.С. Комаровой.

- Музыкальное воспитание детей с 3 до 6 лет осуществляется по программе «Гармония» под редакцией К.В. Тарасовой.

Дополнительное образование по направленности: художественно-эстетическая для детей 5-6 и 6-7 лет по составительской программе музыкального руководителя Рублевой Галины Васильевны, «Звук Волшебник».

Основными партнерами в реализации педагогического процесса в детском саду являются родители воспитанников, отношения с которыми выстраиваются на договорной основе.

Взаимодействие с родителями выстраивается на позициях единомышленников, союзников, активных участников обучения и воспитания детей.

В 2007-2008 учебном году детский сад успешно прошел лицензионные аккредитационные экспертизы Министерства общего и профессионального образования Иркутской области. По решению экспертной комиссии, с учетом итогов экспертизы образовательной программы, показателей деятельности детского сада, и достигнутых результатов установлено:

- соответствие целям и задачам заявленных образовательных программ, нормам законодательства;

- содержание, уровень и качество подготовки воспитанников детского сада соответствует требованиям ГОС, заявленной категории и виду дошкольного образовательного учреждения.

- аккредитационные условия для реализации заявленных образовательных программ обеспечены в соответствии с нормативными требованиями.

Основные образовательные результаты показывают повышение качества образовательных услуг, что нашло выражение в следующем:

- положительная динамика по всем показателям результата образования;

- повышение оснащения образовательного процесса. За последние 2 года содержание минипедкабинетов в каждой группе изменилось: программно- методическое, дидактическое оснащение пополнилось на 80%, наполняемость минипедкабинетов соответствует реализуемым программам.

Игровое оборудование обновляется в основном за счет привлечения внебюджетных источников финансирования. За последние 2 года игровое оборудование пополнено и обновлено на 20% и оснащение образовательного процесса составляет 85%.

В детском саду № 12 города Иркутска созданы условия, обеспечивающие личностное развитие ребенка. Но необходимо продолжить пополнение минипедкабинетов современными дидактическими пособиями, а также необходимо пополнение развивающей среды игровым оборудованием.

Органами самоуправления детского сада являются:

совет детского сада, общее собрание трудового коллектива, педагогический совет; попечительский совет, родительский комитет.

В детском саду действует орган самоуправления – Совет детского сада.

Попечительский совет рассматривает вопросы перспективы развития детского сада и возможные дополнительные источники финансирования для функционирования ДОУ.

В 2007-2008 учебном году попечительский совет решает проблемы ремонта детского сада (приобретение материалов), приобретения игрового оборудования.

Управление педагогической деятельностью осуществляет педагогический совет, в работе которого принимают участие педагоги детского сада и учреждений социума, сотрудники детского сада.

Представительным органом родительской общественности является родительский комитет, который принимает участие в решении вопросов педагогической деятельности детского сада.

2.2 Анализ системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска»

Структура управления традиционна. Главный орган управления – педагогический Совет, которым руководит заведующий. Дополнительно организованна творческая группа, в состав которого входят воспитатели с II и I квалификационными категориями. Ее задача – обеспечение обогащенного физического, познавательного, социального эстетического и речевого развития детей, основанного на передовом педагогическом опыте и своих методических разработок, позволяет осуществление коррекции в личностном развитии детей через организацию индивидуальных и коллективных видах деятельности основанных на содержательном общении с учетом потребностей и интересов самих детей.

Штат МДОУ составляет 31 человек. Структура по категориям работников представлена следующими данными:

- Управленческий персонал – 2 человека

- Педагоги – 17 человек

- Технический персонал – 12 человек.

Наибольшее число работников имеют высшее образование. Это схематично показано на рисунке 2.1.

Данные, приведенные на рисунке 2.1. свидетельствуют о том, что в МДОУ «Детский сад №12» персонал имеет достаточный уровень образованности. Наибольшее количество работников (62%) имеют среднее специальное образования, и лишь 39% персонала – высшее. Однако работников, не имеющих никакого образования в штате учреждения не имеется.

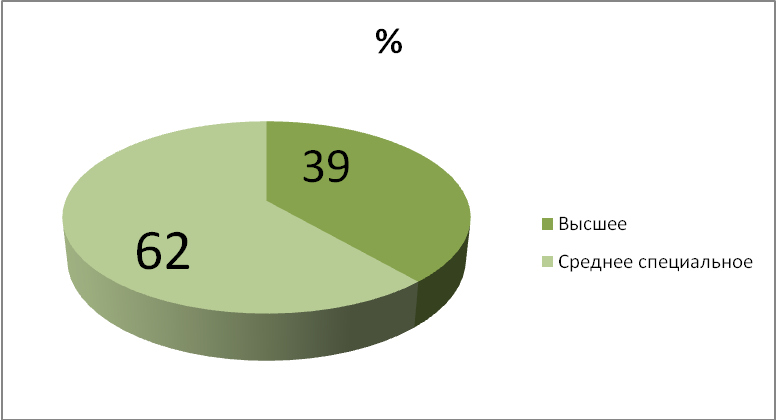


Рис. 2.1. Структура персонала по уровню образования, %

Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Возрастной состав сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст сотрудников | Удельный вес сотрудников, % |
| до 25 лет | 13,2 |
| От 25 до 35 лет | 24,8 |
| От 35 до 45 лет | 35,6 |
| Свыше 45 лет | 26,4 |

Данные, приведенные в таблице 2.1 показывают, что в учреждении наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вест в данной структуре – 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом – всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет. В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники распределены следующим образом:

Таблица 2.2

Стаж работы сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Удельный вес сотрудников, % |
| до 1 года | 8 |
| От 1 до 5 лет | 12,5 |
| От 5 до 10 лет | 32,4 |
| От 10 до 20 лет | 25,6 |
| От 20 до 30 лет | 15,1 |
| Свыше 30 лет | 6,4 |

Данные, приведенные в таблице 2.2 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %), На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%). Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю – всего 12,5%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 8%. Наименьшая доля у группы работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

В целом, исходя из проведенного анализа можно сказать, что в МДОУ «Детский сад №12» сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

Учреждение стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска» автором было проведено исследование. Опрос был проведен среди персонала учреждения и охватил весь коллектив полностью (29 человек). Результаты опроса приведены в таблице 2.2.

Наиболее часто сотрудников затрагивают следующие аспекты системы управления персоналом: 70% – система оплаты и мотивации труда; 18% – социальные гарантии и блага; 10% – развитие карьеры и обучение; 2% – остальные аспекты. Результаты опроса, касающиеся выполнения вышеуказанных положений представим в виде таблицы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Уровень реализации некоторых аспектов системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы | | |
| Полностью | Частично | Не удовлетворяет |
| 11% | 33% | 56% |
| 2. Удовлетворен ли сотрудник существующими условиями работы | | |
| Полностью | Частично | Не удовлетворяет |
| 23 % | 35% | 42% |
| 3. Выполняются ли, положения принятого коллективного договора | | |
| Полностью | Частично | Не выполняются |
| 21% | 64% | 15% |
| 4. Возможности карьеры и обучения | | |
| Большие | Средние | Маленькие |
| 24% | 64% | 18% |
| 5. Возникают ли на предприятии конфликтные ситуации | | |
| Часто | Иногда | Редко |
| 41% | 47% | 12% |
| 6. Какие отношения складываются в Вашем коллективе | | |
| Доброжелательные | «Натянутые» | Враждебные |
| 61% | 30% | 9% |

Больше половины из числа опрошенных (56%) недовольны существующей заработной платой. Также 42% недовольны условиями труда, многие именно поэтому считают, что уровень заработной платы не соответствует условиям труда. Это и понятно, т.к. в большинстве подразделений условия труда являются вредными.

Низкий уровень удовлетворенности возможностями обучения и карьерного роста связан по большей части с тем, что карьерный рост мало возможен: люди, имеющие более высокую категорию, вынуждены работать по более низким.

61% опрошенных считает, что отношения в коллективе преобладают доброжелательные, но при этом частота возникновения конфликтных ситуаций равна 41%. Чаще всего конфликты происходят между молодыми сотрудниками и более опытными работниками, также между непосредственными руководителями и подчиненными, все это связано, по мнению автора, с нарушением обратной связи. Стоит задуматься над сложившимся положением, когда большая часть коллектива недовольна существующим порядком. Именно поэтому возникают разногласия в системе оплаты труда, социальные гарантии выполняются не полностью, но для их реализации необходимо прилагать огромные усилия при их осуществлении для конкретного работника.

Исследовав систему управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска», можно сделать следующие выводы:

- цель деятельности - создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

- задачи:

Создать условия, способствующие укреплению здоровья детей, обеспечивающие охват всех участников образовательного процесса оздоровительно-просветительской деятельностью.

Формировать грамматически правильную речь у дошкольников, обеспечивающую развитие коммуникативных способностей дошкольников

- МДОУ «Детский сад №12» персонал имеет достаточный уровень образованности.

- в учреждении наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вест в данной структуре – 35,6%.

- В целом, исходя из проведенного анализа можно сказать, что в МДОУ «Детский сад №12» сложился сплоченный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 10 до 20 лет.

- Стоит задуматься над сложившимся положением, когда большая часть коллектива недовольна существующим порядком.

Раздел 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска»

В развитии детского сада и его образовательной системы имеются трудности, проблемы и противоречия, вызванные объективными и субъективными, внутренними и внешними факторами. В качестве перспективных направлений в работе детского сада можно определить следующее:

- активное построение развивающей среды, способствующей улучшению качества образования в дошкольном образовательном учреждении;

-внедрение проектной деятельности в организации воспитательно-образовательной работе с детьми;

- изучение воспитанников на протяжении всего периода пребывания детей в детском саду в целях обеспечения личностно-ориентированного подхода;

- повышение роли воспитательного процесса в детском саду;

- расширение сотрудничества детского сада с другими социальными институтами;

- укрепление взаимодействия с родителями;

- укрепление материально-технической базы детского сада.

Роль персонала в этой связи колоссальна. Поэтому эффективная система управления персоналом, организованная в учреждении имеет ключевую роль в дальнейшем развитии МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска».

Проведенные нами исследования системы управления персоналом в данном учреждении позволяют констатировать тот факт, что она далеко не совершенна. Перспективы развития системы управления персоналом по нашему мнению должны осуществляться в следующих направлениях:

Анкетирование. Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Предлагаемая нами анкета, будет включать следующие вопросы:

В чем выражаются Ваши сильные стороны в работе?

Готовы ли Вы периодически сдавать экзамены на знание действующих Правил?

Готовы ли Вы поехать в служебную командировку ?

Есть ли у Вас знакомые или друзья на нашем предприятии?

Имеете ли представление о технике безопасности в ДОУ ?

Как Вы думаете, почему мы должны взять на работу именно Вас ?

Какие вопросы есть у Вас?

Каков Ваш рабочий опыт ?

Какова Ваша профессиональная подготовка ?

Каковы Ваши основные достоинства ?

Каковы Ваши основные недостатки ?

Каковы Ваши слабые стороны в деле организации и проведения работы?

Какой Ваш стиль управления с подчиненными?

Какой стиль Вы используете в работе с руководством?

Какую пользу Вы можете принести нашей организации ?

Кто был Вашим лучшим подчиненным и почему?

Кто был Вашим самым лучшим руководителем и почему?

Почему Вы считаете, что соответствуете этой должности ?

Почему Вы ушли с предыдущего места работы ?

Почему Вы хотите работать у нас?

Предпочитаете ли Вы работать самостоятельно ?

Расскажите о Вашей профессиональной подготовке, делая акцент на образовании и опыте работы, полученном на других предприятиях?

Расскажите о тех ситуациях, когда Вам приходилось демонстрировать свои качества лидера?

Сколько времени потеряно из-за болезни в течение 2-х последних лет?

Сколько раз Вы отсутствовали на работе в прошлом году ?

Сможете ли Вы в любое время дня и ночи выехать к месту аварии ?

Хорошо ли Вы ладите с другими ?

Чего Вы ожидаете от данной работы ?

Чем бы вы хотели заниматься через 5 лет ?

Чем Вас привлекает именно данная должность (профессия) ?

Что «выводит» Вас из себя ?

Что Вы знаете о нашей организации ?

Тестирование как способ отбора претендента. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

Предполагается, что предлагаемый тест будет состоять из общей и специальной части, которые будут содержать следующие вопросы:

Общая часть

Претендуемая должность (вакансия)

ФИО

Семейное положение

Образование

Специальное образование

Опыт работы

Причина увольнение с прежнего места работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Оцениваемый фактор |
| 1 | Что стимулируют Вас работать наиболее эффективно? | мотивация |
| 2 | Что нравится Вам в работе? | мотивация |
| 3 | Почему Вы выбирали ту или иную профессию? | мотивация |
| 4 | Что может побудить Вас уволиться? | мотивация |
| 5 | Какой коллектив, по Вашему мнению, работает наиболее продуктивно? | предпочтения по коллективу |
| 6 | Какие качества характера для Вас наиболее значимы? | предпочтения по окружению |
| 7 | Зачем Вы стремятся сделать карьеру? | мотивация роста |
| 8 | В каких ситуациях, по Вашему мнению, оправдана ложь? | оправдание обмана |
| 9 | Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит? | мотивы честности |
| 10 | За что, по вашему мнению, оправданно уволить сотрудника сразу? | ценности |

Самооценка кандидата. Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет «отсев» тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного «кредо», выносимого в заголовок мотивационного письма.

Первый вопрос сводится к уяснению "что вы за человек ?" Ставя этот вопрос, руководитель-интервьюер хочет знать о кандидате как можно больше и в сущности просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д.. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление.

Не нужно искать неточностей в ответах претендента, так как основное правило поступающего на серьезную работу - не искажать факты. Претендент знает, что неточная информация может косвенным образом выяснена из ответов на другие вопросы или же позднее из официальных документов.

Второй вопрос касается причины "почему вы ищете работу ?" Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не "работает" на его имидж.

Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: "чем вы можете быть полезным ?" - это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

О чем говорит отсутствие осведомленности о предприятии у претендента ? В этом случае можно предположить, что он случайный человек, и ничего, кроме самонадеянности не демонстрирует своим отрицательным ответом. Отрицательный ответ - серьезная причина для отказа при найме на вакантное место, ибо нежелание подготовиться к собеседованию свидетельствует о не дисциплинированности и не заинтересованности.

Важен вопрос: "каковы ваши сильные стороны ?" Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению.

Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа "Я могу делать все, что потребуется" практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства.

Пятый вопрос: "каковы ваши слабые стороны?" Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: "Да вроде бы не было", "ничего серьезного не помню", "так, мелочи всякие", помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие "недостатки", которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: "Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой".

Достаточно щекотливым может быть вопрос: "каким на ваш взгляд, должен быть начальник ?" Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: "Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться". Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: "каковы ваши самые крупные достижения?" Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Даже если человек работал простым монтером или водителем, все равно приходилось реализовывать свою профессиональную выучку, смекалку, навыки, которые не остались незамеченными в кругу коллег или начальства.

Советует задать и такой вопрос: "на какую зарплату вы можете рассчитывать?" "Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы. Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но оценивая ответ претендента не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: "Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре ?" Короткий ответ типа: "Да, кажется, все" или "Нет, мы все обсудили" сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

Также следует проверять рекомендации с предыдущего места работы или с места учебы для молодых специалистов, для того чтобы иметь более полное представление о претенденте, его отношении к работе, его поведении в коллективе.

Все перечисленные методы немного пересекаются между собой, поэтому их комплексное применение или хотя бы некоторых из них в дополнение к тем, что уже используются, позволит улучшить качественный состав персонала, так как кандидаты будут отбираться более грамотно, их способности будут анализироваться глубже.

Далее следует изменить систему мотивации персонала, а если быть точнее – создать ее вновь. Даже если Учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Многие из этих способов, если и требуют денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных. Как ни странно, не требующие затрат формы поощрения, такие как представленные ниже, входят в число самых стимулирующих для работников.

1. Интересная работа.

Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день, давным-давно стали для него рутинными, они могут быть очень интересными и очень захватывающими для его работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, их нужно поощрить, делегировав некоторые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать. Руководству это не будет стоить и рубля, но в то же самое время у работников будет стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки.

2. Публичное признание.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения за отличную работу (с копиями для всех остальных работников отдела или организации используя многие другие подобные подходы. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

3. Свободное время.

Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, – предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на предприятии. Конечно, последствия разукрупнения и реорганизации требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если руководитель предоставит работнику свободное время или даст ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым поощрили его усилия.

4. Информация.

Любые работники жаждут информации. Однако некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от подчиненных, необходимо делиться с ними этой информацией. Рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, и что у нее есть в запасе на будущее как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы ценит их как людей.

5. Обратная связь.

Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им как они работают – это их руководитель. Ему стоит интересоваться, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Также большим плюсом было бы наличие обратной связи в их работе. Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

6. Вовлечение.

Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, работодатель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты - нулевые, но отдача - огромная.

7. Независимость.

Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает незначительные отклонения. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, надо сперва обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполнят эту работу. Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполнят работу так, как этого хочет начальство. Кроме того, работники, чувствующие свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

8. Празднования.

Дни рождения, годовщины учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий - отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться - эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель - выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит.

9. Повышение ответственности у сотрудников.

Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Некоторые удовлетворены движением в никуда. Но большинство надеются изучить больше, чтобы быть участником принятия решений высокого уровня и повышать как свою ответственность, так и свое жалование. Поэтому предоставление сотрудникам возможностей действовать, обучаться и профессионально расти - сильный стимулирующий фактор. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Все эти методы позволяет сделать систему управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска» более эффективной, а следовательно работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

Заключение

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

Стоит задуматься над сложившимся положением, когда большая часть коллектива недовольна существующим порядком. Именно поэтому возникают разногласия в системе оплаты труда, социальные гарантии выполняются не полностью, но для их реализации необходимо прилагать огромные усилия при их осуществлении для конкретного работника.

Перспективы развития системы управления персоналом по нашему мнению должны осуществляться в следующих направлениях:

1. Интересная работа.

2. Публичное признание.

3. Свободное время.

4. Информация.

5. Обратная связь.

6. Вовлечение.

7. Независимость.

8. Празднования.

9. Повышение ответственности у сотрудников.

Все эти методы позволяет сделать систему управления персоналом в МДОУ «Детский сад №12 города Иркутска» более эффективной, а следовательно работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 2006. – 224с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2008. – 496с.
3. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2008. – 493с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 624с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304с.
6. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2007. – 312с.
7. Иванцкевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеские ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 2008. – 398с.
8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2008. – 395с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 451с.
10. Управление персоналом / Учеб. пособие для вузов под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 381с.
11. Управление персоналом: Учебник для вузов / под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 423с.
12. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Куприянов и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 718с.