

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МБДОУ «ДЕТСКИЙ
САД ПРИСМОТРА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ» №183, Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил:
студентка гр. МТнз - 221
Мустафина Д.Р.

Руководитель:
к.т.н., доцент
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

ДБ 03.00-44

					АЭЗ.ВКР.00.43.16.			
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата				
Студент		Мустафина Д. Р.			«Анализ и пути повышения эффективности управления персоналом в организации (на примере МБДОУ «Детский сад присмотра и оз- доровления» №183, г. Кемерово)»	Лит.	Лист	Листов
Руков.		Подзорова Г.А.						
Консульт.		Подзорова Г.А.						
Н. контр.		Юдакова А.В.						
Зав. каф.		Масленников П.В.						
						КемТИПП, МТнз-221		

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(индекс, название)
«Производственный менеджмент» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на соискание квалификации _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ АЭЗ. ВКР. 00. 43. 16 _____

Тема «Анализ и пути повышения эффективности управления персоналом в орга-
низации (на примере МБДОУ «Детский сад присмотра и оздоровления» №183, г.
Кемерово)» _____

Специальная часть _____ «Анализ управления персоналом в МБДОУ «Детский
сад присмотра и оздоровления» №183, г. Кемерово» _____

Студент _____ Мустафина Дарья Рифовна _____

Руководитель квалификационной работы _____ Г.А. Подзорова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ А.В. Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

ДБ 03.00-43

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнз-221 Мустафина Дарья Рифовна
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Анализ и пути повышения эффективности управления персоналом в организации (на примере МБДОУ «Детский сад пристра и оздоровления» №183, г. Кемерово)» _____

Специальная часть _____ «Анализ управления персоналом в МБДОУ «Детский сад пристра и оздоровления» №183, г. Кемерово» _____
утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016 _____

2. Срок представления работы к защите _____ 15.06.2016 _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета _____
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования _____
краткое содержание

4.1. Теоретический: _____ содержит теоретические и методические аспекты _____
наименование раздела краткое содержание
управления персоналом

4.2. Организационно-экономическая характеристика содержит общие сведения _____
наименование раздела краткое содержание
об организации и результаты анализа ТЭП ПХД и ФС за 2012-2014 г.г.

4.3. Аналитический: содержит результаты анализа управления персонала в _____
наименование раздела краткое содержание
данной организации и направления по повышению эффективности

Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования _____
наименование раздела краткое содержание

Список литературы содержит библиографическое описание источников _____
наименование раздела краткое содержание

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей
- 5.1 Основные технико-экономические ПХД и ФС бюджетной организации(1)
- 5.2 Анализ социальной структуры организации (3) _____
- 5.3 Структура фонда оплаты труда (1) _____
- 5.4 Результаты анализа фонда оплаты труда (2) _____
- 5.5 Результаты анализа квалификационного уровня педагогов и направления по повышению эффективности управления персонала (3)

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика

Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7.Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8.Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

Д.Р. Мустафина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Выпускная квалифицированная работа состоит из трех разделов:

в первом приведены теоретические основы управления персоналом, обучение и повышение квалификации, отбор и методы персонала, оценка труда на производстве;

во втором представлена общая характеристика МБДОУ №183 «Детский сад пристра и оздоровления» и технико-экономические показатели хозяйственной деятельности и финансового состояния бюджетной организации за период с 2012 по 2014 годы;

в третьем – проведен анализ системы управления персонала в дошкольном учреждении и разработаны возможные направления их улучшения на ближайшую перспективу.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	
1.1 Персонал и его численность. Структура персонала организации.....	
1.2 Отбор персонала, методы отбора.....	
1.3 Обучение и повышение квалификации персонала	
1.4 Оценка труда на производстве.....	
1.5 Методы мотивации труда персонала.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МБДОУ №183 «ДЕТСКИЙ САД ПРИСМОТРА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ».....	
2.1 История развития организации.....	
2.2 Организационная структура управления организации.....	
2.3 Перечень оказываемых услуг организации.....	
2.4 Маркетинговая деятельность организации.....	
2.5 Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности и финансовое состояние бюджетной организации.....	
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБДОУ №183 «ДЕТСКИЙ САД ПРИСМОТРА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ».....	
3.1 Анализ возраста, образования, стажа работы сотрудников организации.....	
3.2 Анализ фонда оплаты труда организации.....	
3.2.1 Структура фонда оплаты труда.....	
3.2.2 Анализ фонда оплаты труда.....	
3.3 Анализ показателей движения персонала.....	
3.4 Анализ профессионального развития и обучения персонала.....	
3.5 Направления по повышению эффективности управления персоналом в МБДОУ № 183.....	

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

3.5.1 Повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения.....

3.5.2 Внедрение программы материального стимулирования для привлечения молодых специалистов.....

3.5.3 Совершенствование адаптации персонала в организации.....

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....

ПРИЛОЖЕНИЯ.....

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

ВВЕДЕНИЕ

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

В современных условиях хозяйствования перед многими руководителями стоит проблема качественного управления кадрами предприятия с использованием рациональных методов управления. Методы управления персоналом имеют большое значение на производстве. От выбора метода управления зависит степень достижения поставленных целей. В этом именно и состоит актуальность темы, ведь цели, выдвинутые руководителем, не всегда находят понимание у подчиненных. И вот именно для того, чтобы задуманные цели могли воплотиться в жизнь необходимо найти рациональные методы управления персоналом компании.

Объектом анализа является МБДОУ №183 «Детский сад присмотра и оздоровления».

Период исследования - три года - 2012, 2013 и 2014 года.

Цель работы - проведения анализа и исследования трудовой мотивации персонала для выявления реальных мотивов, побуждений людей работать в данной организации и выявить пути повышения эффективности управления в организации на примере МБДОУ № 183.

Информационная база – экономическая документация: данные о финансовом результате и бухгалтерская отчетность организации, сведения о численности персонала и сведения фонда оплаты труда организации.

Теоритическая база - научные труды, учебные пособия таких авторов как, Жданкин Н.А., Шекшни С., Шалагинова О., Холодов О.А., Солодянкина О.В. и др., периодические издания (журналы «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», за последние 5 лет). Таким образом, основу дипломной работы составили исследования последних лет по управлению персоналом в современной организации.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Персонал и его численность. Структура персонала организации

Персонал - это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется *кадрами*. [4, с. 212]

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

Численность персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить.

Более объективно персонал характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, временные и сезонные работники.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

Поскольку не все работники ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность*.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс его движения называется *оборотом*. Различают оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перево-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

да из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой и проч.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

Необходимый оборот по выбытию имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (призыв в армию или уход на пенсию).

Текучесть обусловлена субъективными причинами и в большей мере характерна для молодых сотрудников. Она бывает активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно после трех лет работы текучесть существенно снижается. Считается, что нормальная величина составляет до 5 процентов в год.

Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражает его *статистическая структура*. В ее разрезе выделяется:

1) персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) персонал *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). [7, с. 311]

По *характеру трудовых функций* персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Рабочие создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать *основных* и *вспомогательных* рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во вспомогательных подразделениях-ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ.

Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом*. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего, *это руководители*, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кадровых служб, юрисконсультов.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются *специалисты* - экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники.

Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно - техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризующую номером.

Третью подгруппу образуют *другие работники, относящиеся к служащим*. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Основой отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко - в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работы в организации* характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более пол-срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

1.2 Отбор персонала, методы отбора

В настоящее время приходится переходить при найме персонала к более естественному "мягкому" отбору, который использовался в нашей стране при возникновении дефицита кадров. Особенности такого отбора заключаются в том, что работодатель обращает внимание в большей степени на потенциал работника во время испытательного срока, на способность восстановить утерянные навыки или обучиться новым, а не на его проявления, отмеченные во время найма. Благодаря принятию нового Трудового кодекса у работодателя в отборе персонала возникла возможность использовать испытательный срок. Ведь теперь можно письменно предупредить не позднее чем за три дня до его окончания кадровую службу не оправдавшего себя работника о его увольнении (статья 71 ТК РФ). В течение трех месяцев вполне можно разобраться, какой специалист или рабочий был нанят.

Анкетирование редко выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

Основная цель - осуществить первоначальный отбор и «сортировку» претендентов. Процедура анкетирования заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм. [10, с. 230]

Один из вариантов упростить работу менеджера по подбору персонала в ходе

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

собеседования - это создать бланк «Анкета кандидата» (рисунок 1.1), который будет использоваться дополнительно к резюме. Основная задача такой анкеты - фиксация в удобной форме получаемых сведений. [11, с. 96]

Анкета может содержать следующие данные:

1. Базовая информация - ФИО, возраст, образование, последнее место работы, координаты для связи. Это минимум, который поможет в случае, если кандидат пришел на собеседование без резюме или не указал в нем нужных данных.

2. Дополнительная информация - причина поиска работы, источник сведений о вакансии, зарплатные ожидания, рекомендатели, возможный срок выхода на работу. Эти данные обычно не включаются в резюме, но важны для принятия решения.

КРАТКАЯ АНКЕТА КАНДИДАТА

ФИО:

Год рождения: **Вакансия:**

Образование ВУЗ: <input type="text"/> Специальность: <input type="text"/> Год окончания: <input type="text"/>	Контактная информация Домашний телефон: <input type="text"/> Мобильный телефон: <input type="text"/> E-mail: <input type="text"/>
---	---

Последнее место работы

Организация: с: по:

Должность:

Основные выполняемые функции:

Дополнительная информация

Причина поиска работы:

Источник информации о вакансии: Интернет Кадровое агентство СМИ Знакомые

Зарплатные ожидания (USD):

З/пл на последнем месте:	На новом месте минимум:	На новом месте оптимально:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Рекомендатели

ФИО (полностью)	Компания	Должность	Телефон
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

В случае положительного решения Вы сможете приступить к работе через _____ дней.

Рисунок 1.1 – Краткая анкета кандидата

3. Специальная информация - актуальная для конкретной позиции. Для некоторых вакансий имеет смысл сделать свой вариант анкеты кандидата и включить в него специальные вопросы. Например, при подборе водителей важно уточнить:

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

место проживания, стаж вождения, марки машин, наличие своего автомобиля, его марку, информацию об авариях и грубых нарушениях за последние 5 лет и пр. При подборе секретарей в анкету кандидата можно включить вопросы о скорости печати и уровне знания иностранных языков.

4. Результаты собеседования форму для их фиксации (рисунок 1.2) можно разместить на оборотной стороне бланка анкеты. Не секрет, что после проведения 10-20 собеседований бывает трудно вспомнить, что же за кандидат приходил в самом начале, и чем он понравился или не понравился. Чтобы не держать всю информацию в голове, ее также можно записать на оборотной стороне анкеты кандидата. В этом вопросе нет строгих правил. Каждый может сделать удобный для себя бланк.

РЕЗУЛЬТАТЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ			
Комментарии рекрутера			
Квалификация			
Личностные качества			
Мотивация			
Ответы на контрольные вопросы			
Вопрос 1.			+-
Вопрос 2.			+-
Вопрос 3.			+-
Экспертные оценки <small>(в баллах от 1 до 5, где 1 – совершенно не соответствует, 5 – полностью соответствует)</small>			
			образование (вуз _____, ср. балл _____) <small>(соответствие должности, уровень учебного заведения)</small>
			опыт <small>(соответствие исполняемых ранее и будущих обязанностей)</small>
			квалификация <small>(сумма знаний, умений, навыков и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения данной работы)</small>
			зарплата <small>(соответствие ожиданий _____ и реальности)</small>
			мотивация <small>(насколько хочет работать именно у нас и именно в этой должности)</small>
			общее впечатление <small>(пунктуальность, внешний вид, речь, насколько нам нравится)</small>
эксперт:	эксперт:	эксперт:	
Проверка рекомендаций			
Дата	Рекомендатель	Результат	Комментарии
		+ +?	
		- +?	
		- -?	
Заключение			
<input type="checkbox"/> Отказ <input type="checkbox"/> Принять кандидата на работу <input type="checkbox"/> В резерв			

Рисунок 1.2 – Результаты собеседования

Предлагаемая форма (рисунок 1.3) содержит следующие основные блоки:

- комментарии рекрутера по трем аспектам оценки кандидата - квалифика-

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

ция, личностные качества, мотивация;

- экспертные оценки для заполнения интервьюерами на каждом этапе отбора (образование, опыт, квалификация, зарплата, мотивация, общее впечатление);
- результаты проверки рекомендаций.

Собеседование представляет собой процесс обмена информацией между работодателем и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого работодатель устраняет неясности и неточности, возникшие во время других методов отбора, и принимает решение о найме работника на работу. [18, с. 174]

Интервьюирование - вид собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным кругом вопросов. Основная цель - внести уточнения и ясность по заранее проведенному опросу с целью принятия окончательного решения о приеме на работу.

Собеседование, существующее в двух видах: [10, с. 230]

- дисциплинарное, касающееся вопросов, связанных с условиями и режимом работы (режим отпусков, гибкость графика, командировки);
- квалификационное, включающее вопросы, связанные с профессиональной деятельностью.

Главная задача окончательного собеседования - это уточнение невыясненных до конца вопросов (например, результаты анализа документов, предварительного собеседования и тестирования диаметрально противоположны) и принятие окончательного решения о найме на работу. Обычно собеседование проводит непосредственный руководитель, в структурное подразделение которого подбирают кандидата. Такое собеседование готовит служба персонала, которая обобщает результаты предварительных методов отбора и формулирует предварительное мнение о целесообразности найма. Кроме того, во время собеседования работник службы управления персоналом оказывает, методическую помощь руководителю. [18, с. 176]

Тестирование - это выполнение стандартизированных заданий, по результатам которых судят о знаниях, умениях, навыках испытуемого, а также его психофизиологических и личностных характеристиках. Разработано большое количество тестов, позволяющих выполнить эту задачу. Однако надо иметь в виду, что ка-

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

ждый тест построен на определенной концепции управления персоналом и может не соответствовать требованиям конкретной фирмы. [9, с. 246]

Разновидностью теста является опросник, с помощью которого можно обнаружить интересы людей.

№ п/п	Личностные качества	Количество проголосовавших работодателей	В процентах к итогу
1	Коммуникабельность	47	31,2
2	Стрессоустойчивость	35	23,5
3	Исполнительность	23	15,2
4	Желание зарабатывать	11	7,2
5	Обучаемость	10	6,7
6	Умение рисковать	9	5,8
7	Доброжелательность	7	4,6
8	Дисциплинированность	5	3,5
9	Аккуратность	3	2,3
	Итого	150	100

Рисунок 1.3 - Рейтинг дополнительных личностных качеств, которые хотели бы видеть работодатели в своих специалистах

Практическое использование теста, или тестирование, представляет собой метод психодиагностики - системы мер по выявлению наличия и степени выраженности у человека определенных признаков (другие методы - беседы, интервью, экспертные оценки, социометрия).

Тестирование предполагает обращение к психике людей с помощью специальных методик - интервью, анкетирования, решения различных задач. [5, с. 92]

К тестам предъявляется ряд требований:

1) Объективность, т. е. независимость результатов от проверяющего. Она имеет место, если у самостоятельных исследователей они одинаковы.

2) Надежность (независимость от случайностей, гарантия повторения результата при повторном тестировании) обеспечивается репрезентативностью выборки, соответствием рекомендованным методам, их отработанностью, достоверностью сведений, точностью измерений, своевременностью применения.

3) Валидность - соответствие своему назначению, гарантия того, что измеряется то, что нужно.

4) Сравнимость результатов с полученными другими способами.

5) Экономичность (простота, минимум расходов, легкость оценки). [5, с. 94]

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях.

При отборе кандидатов особое значение имеет оценка психологических характеристик. Например, таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям и т. п. [12, с. 212]

Метод «аквариума» - достаточно эффективен, однако слишком дорог и используется в редких случаях для отбора специалистов топ-уровня.

Для реализации данного метода требуется специальное помещение (зал), в центре которого расположен стол, за которым сидят претенденты (2 - 3 человека), а по периметру размещаются эксперты. В состав экспертов могут входить:

- топ-менеджеры, вице-президенты, президент, которые впоследствии будут сотрудничать с одним из претендентов;

- менеджеры по персоналу, психологи, юристы и пр., которые дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи.

В качестве задачи претендентам предлагается ситуация (проблема), которая либо была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой. По результатам экспертной оценки выбирается наиболее достойный претендент.

Вся процедура кратковременна (занимает около 30 мин).

1.3 Обучение и повышение квалификации персонала

Эффективное управление персоналом и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде. [17, с. 445]

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Невозможно обеспечить высокую эффективность управления, подчеркивает Цыпкин Ю.А. в своей работе "Управление персоналом", не повышая квалификацию руководителей всех уровней. Лица, замещающие руководящие должности не ниже заместителя начальника отдела, то есть высшие, главные и ведущие должности должны непрерывно повышать свою квалификацию. В идеале модель профессиональной подготовки руководящих кадров, по мнению Веснина В.Р., включает 3 этапа: во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1-2 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило в области экономики, права и менеджмента), завершаемую стажировкой и работой в должности; во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3-6 месяцев); в-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, их руководители, так и специалисты отделов обучения организаций - заказчиков, преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. [6, с. 496]

А.Рогачева выделяет 4 критерия оценки эффективности обучения на основе учета:

1) Мнения самих обучающихся (например, с помощью анкеты). Трудность задачи в первую очередь связана со сложностью контингента слушателей (руководители и специалисты).

2) Контроль полученных знаний и навыков слушателями (например, с помощью тестов, контрольных заданий). Это наиболее часто используемый критерий оценки качества преподавания и адекватности используемых методов обучения.

3) Изменение поведения слушателей. В соответствие с этим критерием определяется, как в результате обучения изменяется поведение слушателей, в какой степени изменяется их система ценностей. Повышение готовности к изменениям и восприимчивости к новым подходам к работе - это важный итог обучения.

4) Рабочие результаты.

Программа обучения должна нравиться слушателям, восприниматься ими как актуальная, полезная, интересная. Оценка рабочих результатов руководителей -

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

очень сложная задача, поскольку обучение может дать не немедленный, а отсроченный эффект, поскольку для реализации изменений требуется время.

Если промышленно развитые страны имеют многолетний опыт работы подготовки управленческих кадров, то наша страна, несмотря на значительные успехи в этой области, только закладывает основу системы обучения руководителей. Главное условие, которому должны отвечать современные учебные программы для руководителей - их содержание и используемые методы обучения следует увязать с требованиями к работе российского руководителя. В первую очередь эти требования предполагают глубокое знание своей профессиональной области, умение работать с информацией, способность работать с людьми и умение эффективно организовать собственную работу. [13, с. 56]

Цель переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров состоит в том, чтобы устранить имеющиеся у руководителей пробелы в знаниях и развить их способности так, чтобы они отвечали необходимым требованиям, связанным с функциями управления. В.Г.Шипунов в работе "Основы управленческой деятельности" выделяет следующие основные положения при переподготовке и повышении квалификации персонала управления:

- 1) Индивидуальный подход; составление индивидуальных планов повышения квалификации, учитывающих требования к руководителю в будущем.
- 2) Неразрывная связь теории и практики в процессе повышения квалификации.
- 3) Учет различного характера требований к специалистам разных уровней управления.
- 4) Тесная связь практических занятий с выполняемой работой и функциями управления, оценка качества решения задач;
- 5) Обеспечение активного участия в учебном процессе, повышение творческого уровня и развитие навыков руководства.
- 6) Организация стажировки.

Преобладающей формой систематической теоретической переподготовки руководителей являются курсы переподготовки и повышения квалификации, проводимые как в организациях, так и вне их. В процессе обучения большое внимание

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

должно уделяться внедрению методов активного обучения, таких, как методы практических ситуаций, разыгрывание ролей, деловые игры. Применение этих методов дает возможность проверить деловые качества участников. По нашему мнению, методы активного обучения позволяют изучить стиль работы других руководителей и использовать их положительный опыт, развивают способность к самостоятельной учебе и применению практических знаний, улучшают усвоение и закрепление материала, приближают процесс обучения к практике.

Повышение профессионального мастерства рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служебной обязанности всех руководящих работников и специалистов. Для них оно предусматривает следующие виды обучения:

- систематическое самостоятельное обучение по индивидуальному плану (самообразование);
- участие (не реже 1 раза в месяц) в семинарах как по месту работы, так и в других организациях;
- стажировка в ведущих научно-исследовательских организациях, в высших учебных заведениях, в том числе и за рубежом;
- обучение в аспирантуре (докторантуре).
- краткосрочное (но не менее 72 ч.) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров (по мере необходимости, но не реже одного раза в год);
- проблемно-теоретический семинар (72 - 100 ч.) по тематике отрасли (региона, предприятия);
- длительное (свыше 100 ч.) обучение, предусматривающее углубленное изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности работников (не реже одного раза в 5 лет).

В последнем случае обучение проводят, как правило, образовательные учреждения повышения квалификации: в т.ч. академии, институты повышения квалификации при образовательных учреждениях высшего профессионального образования, а также школы, курсы, центры повышения квалификации (в т.ч. учебные центры службы занятости). [14, с. 240]

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Таким образом, по нашему мнению, главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности организации. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний.

Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности - многоплановая работа, включающая:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Можно констатировать, что проблема обучения персонала решается в рамках двух практически не увязанных между собой систем. Первая из них - системы высшего профессионального образования - предназначена в основном для подготовки персонала, вторая - система дополнительного профессионального образования - решает преимущественно проблемы повышения квалификации персонала. [8, с. 367]

Кибанов А.Я. в работе "Управление персоналом организации" определяет обучение персонала как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п., целью которого является получение образования. Образование - это процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. [16, с. 238]

Выделяют следующие виды обучения персонала: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка, послевузовское дополнительное образование.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Первичная профессиональная подготовка осуществляется в ВУЗах в соответствии с государственными образовательными стандартами.

Профессиональная переподготовка сотрудников организации осуществляется в следующие сроки:

- от 3 до 6 месяцев - с отрывом от работы;
- от 6 месяцев до 1 года - без отрыва от работы.

Возможно также обучение с частичным отрывом от работы.

Формы профессиональной переподготовки устанавливаются образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ и в соответствии с потребностями заказчика на основании заключенного с ним договора.

В рамках переподготовки обучение может быть:

- равномерным, с учетом охвата всех должностных групп;
- разовым, с учетом охвата какой-либо должностной группы;
- периодическим, когда обучение одних и тех же должностных групп предусматривается с циклом периодичности не менее 5 лет.

Под повышением квалификации понимается непрерывное обновление теоретических и практических знаний в связи необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных, управленческих задач и постоянным повышением требований к образовательным стандартам. Срок обучения с отрывом от работы составляет от 2 до 6 недель и без отрыва от работы - от 6 недель до 6 месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже 1 раз в 5 лет в течение всей трудовой деятельности.

Повышение квалификации осуществляется по программам трех основных уровней:

- проблемные (1 – 2 - дневные) семинары с отрывом от работы;
- краткосрочные (72 - 100 учебных часов) программы с отрывом или с частичным отрывом от работы (с защитой реферата);
- среднесрочные (100 - 500 учебных часов) как основная форма повышения квалификации - с углубленным изучением отдельных проблем и с частичным отрывом от работы (с защитой выпускной работы).

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если, согласно федеральному законодательству, это является условием выполнения последними определенных видов профессиональной деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создать необходимые условия для совмещения трудовой деятельности с обучением. [16, с. 240]

Стажировка является отдельным видом дополнительного профессионального образования. Во время стажировки изучается передовой опыт управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов. Она проводится как в Российской Федерации, так и за рубежом, в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах, федеральных органах исполнительной власти, органах местного самоуправления.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации сотрудников осуществляются с целью:

- 1) повышения эффективности исполнения сотрудниками должностных обязанностей;
- 2) создания условий для продвижения по службе квалифицированных кадров;
- 3) повышения качества работы организации для достижения стоящих перед ней целей и решения возникающих проблем.

Любое обучение, которое проводится в организации, должно работать на нее, должны удовлетворяться производственные требования организации в специалистах определенного уровня, квалификации. Определяя необходимость и целесообразность проведения обучения, руководитель выясняет, какие из стоящих перед организацией задач могут быть решены с помощью обучения.

В.Р. Веснин выделяет следующие основные направления профессионального обучения и повышения квалификации персонала:

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Но, как ни парадоксально, излишняя формализация содержательной сферы труда нивелирует при оценке сам по себе труд разработчика, конструктора, творца на этапе проектирования и разработок. Такие работники "выкладываются" полностью в каком-то одном участке работы, в разработке одной детали, затем у них наступает длительный спад, а внешне это может восприниматься как безделье. Но разработанная деталь дает возможность, например, значительно облегчить вес проектируемого изделия. Творческие личности безразличны зачастую к условиям труда. Да и сами великие открытия, пожалуй, были сделаны за "обшарпанным столом" и на "обшарпанной табуретке". Главным условием стимулирования труда таких работников является уважение и внимание к их деятельности.

Что касается этапа изготовления опытного образца, то удастся лишь измерение трудоемкости рабочего. Попытка оценить выполнение функциональных обязанностей инженерно-технических работников в цеховых условиях вызывает с их стороны крайне негативную реакцию. В условиях кадрового дефицита часто высказывается один и тот же аргумент со стороны руководителей подразделений: "Вы сначала найдите тех, кто хотел бы работать в таких нервных условиях, а затем оценивайте их". Действительно, работа в опытном производстве отличается нестабильностью в том смысле, что как только работники привыкают к изготовлению какой-либо детали или фрагмента изделия, так тут же поступает распоряжение о его переделке. Это связано с поиском лучших вариантов в изготовлении опытного образца.

Испытание изделий в наукоемком производстве, как правило, сопровождается командировками, ненормированным рабочим днем, неблагоприятными условиями труда. Все это затрудняет оценку труда. Поскольку уже само по себе изъятие желания работать в подобной сфере деятельности является своего рода "подвигом" при кадровом дефиците, то, несомненно, это вызывает желание по достоинству оценить труд испытателей.

При оценке управленческого труда в условиях производства (заводоуправлении) приходилось слышать от руководителей, оценивающих работу подчиненных, следующее: "Все члены вверенного мне коллектива выполняют примерно одина-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

ковую работу. И если сегодня один "ослаб", а другой "силен", то завтра они могут поменяться местами".

Попытка формализовать труд в производственной среде сталкивается невольно с таким субъективным фактором, как эмоциональный аспект, бытующим в трудовых коллективах и напоминающим семейно-дружеские отношения. А это невольно приводит к выравниванию оценок труда подчиненных примерно через полгода после внедрения того или иного метода оценки (это отмечают и другие практики).

Феномен выравнивания оценок результатов труда можно объяснить особенностями психологии традиционных российских коллективов. Исторически сложилось так, что объектом социального управления на предприятиях нашей страны является коллектив, а не личность, как это происходит в западных странах. Все разрабатываемые методики оценки труда направлены на выделение личности, а не коллектива. Руководители же, находясь в постоянном контакте с подчиненными, включены непосредственно в жизнь коллектива и невольно относятся к подчиненным как близким или родным людям. Для них становится трудным выделение кого-либо в лучшую сторону. Коллектив воспринимается как единое целое. Даже если работник слабее других в выполнении заданий, прежде чем "избавиться" от него, руководители пытаются предпринять для начала такие способы воздействия, как воспитательная беседа, уговоры, снижение размера премии. Если весь этот комплекс мер не помогает, только тогда ставится вопрос об увольнении неподходящего работника. В условиях кадрового дефицита подобные способы воздействия на работников еще больше укрепились. Само по себе применение различных методов оценки приводит к значительным временным и финансовым затратам. Следует также учесть, что конечный результат в наукоемком производстве отставлен во времени, растягивается иногда на месяцы и годы. Все это осложняет адекватную оценку персонала. Опытные высококвалифицированные специалисты гораздо точнее способны оценить результат труда, чем если бы это делалось с помощью громоздких методик; к которым сейчас прибегают кадровики, надеясь в этом увидеть "панацею от всех бед".

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Существующие методы оценки труда более всего подходят для сферы обслуживания и неквалифицированного труда и не оправдывают себя в содержательной инженерно-технической сфере деятельности.

При оценке результатов труда руководство предприятий обычно опирается на мнение групп экспертов, сформированных из высококвалифицированных специалистов в рамках того или иного направления деятельности, способных спрогнозировать результат труда.

1.5 Методы мотивации труда персонала

Существуют всевозможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. [18, с. 198]

Повышение разнообразия умений и навыков. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Увеличение автономии. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

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

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Под "*принципом уважением к личности*" понимается прежде всего максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Система аттестаций и собеседований - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководи-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

тель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения.

Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит сохраняет способность предприятия к изменению и обновлению. Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они не боятся менять работу. Зная свой будущий уровень сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

Важнейший элемент *стимулирования*, побуждающий работника к труду – это система аттестаций и собеседований. Вместе с тем предприятие применяет другие, в том числе материальные формы стимулирования но лишь в качестве косвенных рычагов.

То есть все построено так, чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей, причем, скорее для самоутверждения, чем для получения материального поощрения. А стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности. [18, с. 203]

Экономические методы мотивации. В рыночной экономике мотивация трудовой, в том числе предпринимательской, активности выступает основным фактором, определяющим динамику совокупной производительности труда. Предпринимательский доход, являясь частью прибыли, представляет собой главную цель предпринимательского труда и инструмент его мотивации. Единственным источником роста предпринимательского дохода остается увеличение массы прибыли, а при стабильной ее норме это возможно лишь в случае повышения всех затрат на производство, а значит, и на труд.

Это объясняется основополагающей ролью труда в производстве товаров. Именно количество, качество и сложность труда определяют использование других факторов производства. [21, с. 49]

Как известно, инструментом мотивации наемного труда является его оплата; она, как правило, прямо связана с динамикой производительности труда. Связь эта может заключаться в установлении определенной зависимости между изме-

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

нениями результатов труда и последующими изменениями его оплаты. Рост оплаты выступает в данном случае функцией увеличения трудового вклада наемного работника: лучше результат труда - выше его оплата.

В качестве государственного инструмента повышения эффективности производства может рассматриваться уровень оплаты и, в частности, минимальный размер оплаты труда, который устанавливается правительством. Повышение МРОТ обуславливает, соответственно, более высокий уровень средней заработной платы на предприятиях и тем самым предопределяет объективную необходимость адекватного повышения производительности труда. Этот уровень должен быть таким, чтобы при повышении МРОТ и среднего заработка производство оставалось рентабельным для предпринимателя. [2, с. 51]

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику предприятия и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий. [15, с. 58]

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативно-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

сти труда:

1) экономические методы (денежные поощрения или наказание в виде лишения премий, штрафов);

2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность);

3) метод расширения и обогащения работ, поручение работнику работу более разнообразную, значимую, самостоятельную;

4) метод соучастия или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой). [4, с. 43]

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда - один из наиболее важных резервов эффективности управления компаний. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования на исследуемых предприятиях должно стать создание единой системы нематериального стимулирования.

Основными этапами создания такой системы должны стать:

1) управленческая подготовка и переподготовка руководства организации;

2) создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.;

3) создание подсистемы морального стимулирования.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования труда персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно - экономической ситуации, складывающейся на пред-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

приятности, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, предприятию необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать.

Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно породить интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов предприятия.

Следовательно, требуется усовершенствование применения усовершенствования использования социально - психологических методов и концепций управления персоналом на предприятиях. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально - психологических методов мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры. [4, с. 45]

Комфортный и психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. [1, с. 6]

Для многих сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает сотрудников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность.

Здесь можно выделить несколько инструментов.

1) Создание сплоченной команды, например, для работников можно организовывать экстрим - игры, соревнования на природе. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

2) Формирование механизмов двусторонней связи внутри компании. Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди часто перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята вполне. Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще и выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

3) Общепринятым механизмом сплочения коллектива являются корпоративные мероприятия. Неплохим вариантом могла бы стать организация Дня предприятия. [2, с. 116]

Грамотная постановка целей повышает эффективность работы, задает рациональную технологию ее достижения и исключает возможные ошибки. Сотрудник, которому указаны его задачи на некоторый промежуток времени, пребывает в состоянии определенности и психологического комфорта. Корректно поставленная цель должна быть амбициозной, достижимой, измеримой и ограниченной по срокам.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МБДОУ №183 «ДЕТСКИЙ САД ПРИСМОТРА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ»

2.1 История развития организации

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Дошкольное учреждение основано в 1981 году, на муниципальной собственности с правом оперативного управления имуществом и финансируется собственником полностью.

Дошкольное учреждение является некоммерческой организацией.

Учредителем является муниципальное образование г. Кемерово.

Функции и полномочия учредителя осуществляются Главой города Кемерово, администрацией города Кемерово в лице комитета по управлению муниципальным имуществом города Кемерово, управления образования администрации города Кемерово.

Место нахождения, почтовый адрес Учредителя: Россия, 650000, город Кемерово, ул. Притомская Набережная, 7.

Полное официальное наименование – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение № 183 «Детский сад присмотра и оздоровления».

Сокращенное наименование – МБДОУ № 183 «Детский сад присмотра и оздоровления».

Место нахождения дошкольного учреждения:

Юридический адрес: 650023, Кемеровская область, город Кемерово, улица Волгоградская, 4/А.

Фактический адрес: 650023, Кемеровская область, город Кемерово, улица Волгоградская, 4/А.

Дошкольное учреждение работает в 12 часовом режиме (07.00 – 19.00), пятидневной рабочей недели (понедельник – пятница, выходные дни – суббота, воскресенье). Дополнительные рабочие и выходные дни устанавливаются законодательством правительства РФ и Кемеровской области.

В детском саду функционирует 6 групп, которые посещает 153 ребенка.

Дошкольное учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в органах казначейства, печать установленного образца, штамп, бланки со своим наименованием, вывеску.

Целью деятельности дошкольного учреждения является оказание населению города Кемерово обеспечение условий для удовлетворения потребностей всех

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

субъектов воспитательно-образовательного процесса, общества и рынка труда в качественном образовании, доступном для всех детей дошкольного возраста микрорайона и города вне зависимости от социально-культурных возможностей семьи, уровня развития ребенка, путем обновления структуры и содержания образования, развития фундаментальности и практической направленности образовательных программ, формирование системы непрерывного образования «детский сад-школа-вуз»

Основными задачами дошкольного учреждения являются:

- укрепление физического и психического здоровья детей;
- физическое, интеллектуальное и личностное развитие каждого ребенка с учетом его индивидуальных особенностей;
- оказание помощи и поддержки семье в воспитании и развитии детей.
- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- взаимодействие с семьей для оказания помощи в воспитании детей, обеспечения полноценного развития ребенка.

Дошкольное учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, Законом РФ «Об образовании», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, нормативными правовыми актами Российской Федерации и Кемеровской области, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления и настоящим Уставом.

Дошкольное учреждение приобретает право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, с момента выдачи ему лицензии в установленном порядке.

Дошкольное учреждение проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом Российской Федерации «Об образовании».

Дошкольное учреждение оснащено видео и аудио аппаратурой, компьютерной и множительной техникой. Кабинеты узких специалистов, методический кабинет имеют необходимый для осуществления образовательного процесса фонд специализированной литературы и методических пособий.

Обеспечение безопасности:

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

В дошкольном учреждении созданы условия, обеспечивающие безопасность детей и сотрудников:

- установлена круглосуточная тревожная кнопка, система противопожарной безопасности;
- система видеонаблюдения;
- со всеми работниками учреждения систематически проводится инструктаж по охране жизни и здоровья детей в детском саду и на детских площадках, технике безопасности на рабочем месте; противопожарной безопасности.

Имущество и финансы Учреждения

Имущество Учреждения закрепляется за одним Учредителем на праве оперативного управления согласно договору о передаче муниципального имущества в оперативное управление.

Имущество Учреждения является муниципальной собственностью, формируется за счет бюджетных и внебюджетных источников.

Источниками формирования имущества и финансовых средств Учреждения являются:

- бюджетные и внебюджетные средства; имущество, переданное Учредителем;
- имущество и денежные средства, переданные Учреждению в виде дара, пожертвования или по завещанию;
- доход от платных дополнительных образовательных и иных услуг;
- средства, полученные от приносящей доход деятельности и имущество, приобретенное за счёт этих доходов;
- иные источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Финансирование Учреждения осуществляется в установленном порядке за счет средств бюджета в соответствии с утвержденной бюджетной сметой.

Привлечение Учреждением дополнительных средств за счет добровольных пожертвований физических и юридических лиц и других источников в соответствии с законодательством Российской Федерации не влечет за собой снижения

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

нормативов и (или) абсолютных размеров его финансирования за счет средств Учредителя.

Развитие материально-технической базы Учреждения осуществляется самим Учреждением в пределах, закрепленных за ним бюджетных и собственных средств.

2.2 Организационная структура управления организации

Дошкольное учреждение МБДОУ № 183 имеет управляемую и управляющую системы. Управляемая система состоит из взаимосвязанных между собой коллективов: педагогического, медицинского и обслуживающего. Организационная структура управления в дошкольном учреждении представляет собой совокупность всех его органов присущими им функциями. Она представлена в виде трех уровней (рисунок 2.1).

Первый уровень управления – заведующая детского сада, которая осуществляет руководство и контроль за деятельностью всех структур. Указания и распоряжения заведующей обязательны для всех участников образовательного процесса.

На втором уровне управления осуществляют старший воспитатель, завхоз, врач и старшая медицинская сестра, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне заведующая осуществляет непосредственную и опосредственную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта.



Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

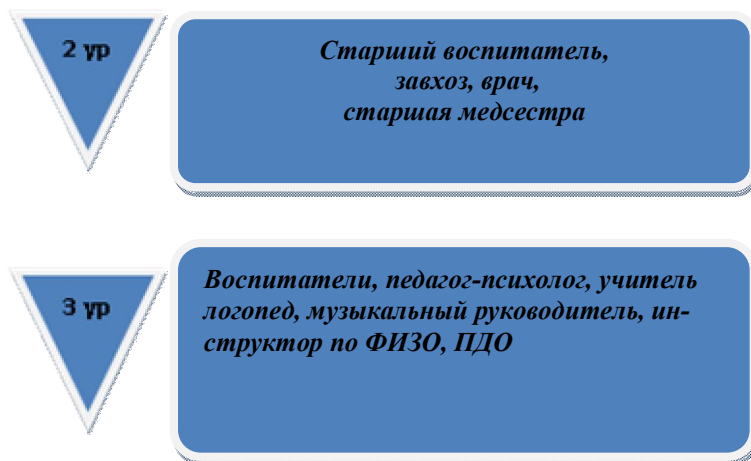


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления организации

Старший воспитатель осуществляет руководство учебно-воспитательной работы учреждения. Он определяет место каждого педагога в воспитательной работе с детьми, мобилизует воспитателей на решение задач, поставленных концепцией дошкольного воспитания перед школьным учреждением, привлекает их к решению родителей и общественность.

Завхоз отвечает за сохранность здания дошкольного учреждения и имущества, организует материально-техническое снабжение педагогического процесса, обеспечивает чистоту и порядок в помещениях и на участке, противопожарную безопасность и организацию труда обслуживающего персонала.

Старшая медицинская сестра контролирует санитарное состояние помещений и участка дошкольного учреждения, соблюдение санитарно-противоэпидемиологического режима, качество доставляемых продуктов, организацию питания и качество приготовления пищи, обеспечивает медицинское обслуживание детей, проводят санитарно-просветительскую работу среди работников учреждения и родителей, принимают участие в организации физкультурно-оздоровительной работы с детьми.

Указания, даваемые старшим воспитателям, старшей медсестрой, завхозом в пределах их компетенции, также обязательны для всех работников.

Третий уровень управления осуществляют воспитатели, педагог-психолог, учитель-логопед, музыкальные руководители, педагог дополнительного образования, инструктор по физической культуре.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Воспитатели осуществляют лично-ориентированный подход в работе с детьми на основе наблюдения за ребенком, анализа обученности и воспитанности, а также проектирование развития его личности; обеспечение охраны жизни и здоровья детей.

Педагог-психолог содействует охране прав личности ребенка в соответствии с Конвенцией о правах ребенка, определяет факторы, препятствующие развитию детей, и принимает меры по оказанию детям различного вида психологической помощи (психокоррекционной, реабилитационной и консультативной), оказывает помощь детям, родителям, педагогическому коллективу в решении конкретных проблем, проводит психологическую диагностику различного профиля и предназначения, составляет психолого-педагогические заключения по материалам исследовательских работ с целью ориентирования педагогического коллектива, родителей в проблемах личностного и социального развития воспитанников, формирует психологическую культуру воспитанников, педагогических работников и родителей.

Работа учителя-логопеда, направлена на исправление дефектов речи детей. Наряду с коррекционными мероприятиями учитель-логопед проводит профилактическую работу в дошкольном учреждении по предупреждению нарушений речи у детей.

Музыкальный руководитель осуществляет развитие музыкальных способностей и эмоциональной сферы, творческой деятельности воспитанников, формирует их эстетический вкус, определяет содержание музыкальных занятий с учетом возраста, подготовленности, индивидуальных и психофизических особенностей воспитанников, участвует в организации и проведении массовых мероприятий с воспитанников, участие в организации и проведении массовых мероприятий с воспитанниками в рамках образовательной программы образовательного учреждения (музыкальные вечера, развлечения, пение, хороводы, танцы, показ кукольного и теневого театра, и иные мероприятия), спортивные мероприятия с воспитанниками, обеспечивает их музыкальное сопровождение.

Педагог дополнительного образования осуществляет комплекс мероприятий по воспитанию, образованию, развитию и социальной защите личности в учреж-

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

дениях и по месту жительства обучающихся (воспитанников, детей). Выявляет интересы и потребности, трудности и проблемы, конфликтные ситуации, отклонения в поведении обучающихся (воспитанников, детей) и своевременно оказывает им социальную помощь и поддержку. Способствует установлению гуманных, нравственно здоровых отношений в социальной среде.

Инструктор по физической культуре осуществляет проведение занятий по физическому воспитанию, организацию и проведение оздоровительных мероприятий, организует с участием учреждений здравоохранения проведение медицинского обследования и тестирования детей по физической подготовке, совместно с медицинскими работниками дошкольного образовательного учреждения контролирует состояние здоровья детей, регулирует их физическую нагрузку, сотрудничает с музыкальным руководителем воспитателями групп.

Руководство муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением осуществляется в соответствии с Уставом дошкольного учреждения и законодательством Российской Федерации.

В муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении МБДОУ № 183 соблюдается исполнительская и финансовая дисциплина. Имеется номенклатур дел. Регистрируется входящая и исходящая документация. В дошкольном образовательном учреждении имеется документация, регулирующая деятельность образовательного процесса (Устав, договор с учредителем, договоры об образовании МБДОУ № 183 и родителями ребенка (законными представителями)).

В дошкольном образовательном учреждении соблюдаются правила по охране труда, и обеспечивается безопасность жизнедеятельности воспитанников и сотрудников, а так же правила пожарной безопасности.

Общее санитарно-гигиеническое состояние дошкольного образовательного учреждения соответствует требованиям СанПиН.

В муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении реализуется возможность участия в управлении образовательным учреждением всех участников образовательного процесса.

2.3 Перечень оказываемых услуг организации

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Учреждение оказывает услуги по воспитанию и обучению детей дошкольного возраста, реализует основную общеобразовательную программу, разработанную в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования к структуре программы и условиям её реализации, с учётом особенностей психофизического развития и возможностей детей по адресу ул. Волгоградская, 4/А (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Перечень оказываемых услуг в МБДОУ №183

Группа, возраст	Время пребывания	Оказание услуг	Стоимость (руб.)
1	2	3	4
Ясельная, (с 2-3 лет)	7:00 - 19:00	Квалифицированный присмотр и уход за детьми опытными специалистами; 5-разовое сбалансированное полноценное питание;	2100
Средняя, (с 3-4 лет)	7:00 - 19:00	Ежедневные прогулки на свежем воздухе, соблюдение режима дня; Ежедневное проведение развивающих игр с детьми, организованных в систему и подобранных с учетом возраста детей; Психологическое сопровождение детей и консультирование родителей педагогом-психологом;	2100

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
Старшая, (с 4-5 лет)	7:00 - 19:00	Контроль состояния здоровья детей медицинским работником; Проведение театрализованных праздников и постановок;	2100

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Подготовительная, (с 5-6 лет)	7:00 - 19:00	Обеспечение детей всеми необходимыми для развивающей деятельности и увлекательной игры материалами и пособиями.	2100
----------------------------------	--------------	---	------

2.4 Маркетинговая деятельность организации

Дошкольное учреждение и персонал участвуют в различных конкурсах, выставках, обучающих программах разного уровня. Победители награждаются дипломами, медалями и наградными. Участники получают дипломы и грамоты. Все документы на бумажном носителе, имеют оригинальную печать и подписи. Это видно в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Наименование конкурсов

Ф.И.О. должность	Уровень	Название конкурса	Результат, дата
1	2	3	4
Нерсеян Г.В. воспитатель	Всероссийский	Электронное СМИ «Сеть работников образования» Учебно-методический материал «Влияние мелкой моторики рук на развитие речи дошкольников»	Свидетельство от 29.12.2013г

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
Конева А.В. воспитатель	Всероссийский	Электронное СМИ «Сеть работников образования» Учебно – методиче-	Свидетельство от 17.10.2013г

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

		ский материал «Патриотическое воспитание дошко- льников на основе регионального ком- понента	
Нерсесян Г.В. воспитатель	Междуна- родный образова- тельный проект Мааam.ru	Материал выставки совместного творче- ства детей и родите- лей «Новогодняя фантазия»	Свидетельство от 27.12.2013г
Воспитатель Гнедь А.Б.	Междуна- родный,	«Лучший конспект занятия» По разви- тию речи в младшей группе «Грузовой транспорт»	октябрь 2013г.
Воспитатель Исаева О.М.	Всерос- сийский,	Педагогический конкурс «Сценарий проблемно – эври- стического урока»	Диплом (декабрь 2013г.)
Старший воспитатель Вишнивец Т.А., ПДО по ИЗО Ионова Ю.С., Окончание таблицы 2.2	Област- ной	Месячник «Путь твоей безопасности»	Благодарствен- ные письма

1	2	3	4
Воспитатель Золотухина Е.М. Воспитатель Абдрахманова В.В.			

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата		Лист

ПДО по ИЗО Ионова Ю.С	Областной	Выставка детского рисунка «Кемерово – культурная столица Кузбасса»	Благодарственное письмо
Коллектив МБДОУ №183	Областной	Обучающая программа «Олимпийский букварь» к проекту «Основы безопасности жизнедеятельности детям»	Диплом Сентябрь 2013г.
Воспитатель Исаева О.М.	Всероссийский	Электронное СМИ «Педагогический мир» Конспект познавательного занятия для детей младшего возраста «Дикие животные»	Свидетельство декабрь 2013г.
Воспитатель Шувалова О.А.	Всероссийский	Электронное СМИ «Сеть педагогических работников» Конспект НОД в старшей группе ОО «Познание»	Свидетельство от 01.12.2013г

2.5 Основные технико – экономические показатели хозяйственной деятельности и финансового состояния бюджетной организации

Анализ основных технико – экономических показателей хозяйственной деятельности и финансового состояния бюджетной организации представлен в таблице 2.3.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Таблица 2.3 – Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности и финансового состояния бюджетной организации

Показатели	Единицы измерения	2012 год	2013 год	2014 год	Темпы роста, %		
					<u>2013г.</u> 2012г.	<u>2014г.</u> 2013г.	<u>2014г.</u> 2012г.
1. Доходы	тыс. руб.	1783,22	13201,73	2614,58	740,3	19,8	146,6
в том числе:							
-доходы от оказания платных услуг		1620,82	-	2306,33	-	-	142,3
-прочие доходы		162,4	13201,73	308,25	8129,1	2,3	189,8
2. Расходы	тыс. руб.	1711,73	13201,73	2604,45	771,3	19,7	152,2
3. Профицит бюджета	тыс. руб.	71,5	0	10,1	-	-	14,17
4. Рентабельность дошкольно-образовательных услуг	%	4,18%	0,00%	0,39%	-	-	9,3
5. Среднесписочная численность работников	чел.	40	41	40	103	98	100
6. Производительность труда одного работника	тыс. руб.	44,58	321,99	65,36	722,3	20,3	146,6
7. Фонд оплаты труда работников	тыс. руб.	11682,3	11852,1	11876,9	101	100,2	101,7
8. Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	292,06	289,08	296,92	99	102,7	101,7
9. Среднегодовая стоимость нефинансовых активов	тыс. руб.	5406,57	5297,11	21967,18	98	414,7	406,3
10. Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	5093,83	4969,87	4847,63	98	97,5	95,2
11. Среднегодовая стоимость финансовых активов	тыс. руб.	-5003,97	-4687,95	-21247,79	94	453,2	424,6
12. Фондоотдача основных фондов	руб.	0,35	2,66	0,54	759	20,3	154,1

Финансовое обеспечение деятельности учреждения осуществляется за счет субсидии на выполнение муниципального задания, субсидий на иные цели, собственных доходов учреждения.

Из приведенных данных таблицы следует, что МБДОУ № 183 в 2014 г. получило утвержденных доходов на 10587,15 тыс. руб. меньше, чем в 2013 году. Такому снижению способствовало отсутствие доходов от оказания платных услуг.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

В структуре собственных доходов учреждения наибольший удельный вес занимают доходы от оказания платных услуг, на которые в 2014 году приходится 88,2%, а в 2013 году доходы от оказания платных услуг - отсутствовали.

Прочие доходы в 2014 году снизились на 12893,48 тыс. руб., это на 2,7%.

Рост доходов всегда положительно сказывается на хозяйственной деятельности учреждения, так как появляется возможность обновить техническое оснащение учреждения, повышения заработной платы сотрудников, проведения текущего и капитального ремонта, и т.д. В данном учреждении в 2014 году происходит снижение всех доходов, что негативно сказывается на деятельности учреждения.

Данные таблицы показывают, что в 2014 году учреждение № 183 утверждено плановых расходов на 2604,45 тыс. руб., что на 10597,28 тыс. руб. меньше по сравнению с предыдущим годом.

В структуре утвержденных плановых назначений по виду финансового обеспечения наибольший удельный вес занимают расходы по приобретению нефинансовых активов, на которые в 2014 году приходится 93,6%, в 2013 году отсутствовали данные расходы.

Данные об утвержденных и исполненных доходах и расходах МБДОУ №183, свидетельствуют о том, что 2013 год является самым благоприятным с точки зрения исполнения плановых назначений, так как плановые назначения как целом, так и по отдельным видам полностью исполнены.

Из приведенных данных таблицы видно, что в 2014 году у МБДОУ № 183 было исполнено 10,13 тыс. руб. профицита средств, то есть доходная часть бюджета превышает расходную часть бюджета. Структура источников финансирования полностью исполнена за счет собственных средств доходов МБДОУ № 183.

Рентабельность услуг - показывает, насколько эффективно работает предприятие, получает ли оно прибыль, покрываются ли ее расходы. Этот относительный показатель чаще всего выражается в процентах по формуле (2.1).

$$R_{\text{ус}} = \Pi / P * 100\%, \quad (2.1)$$

где $R_{\text{ус}}$ – рентабельность услуг, %;

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

П – профицит, тыс. руб.;

Р – расходы, тыс. руб.

Расчет рентабельности услуг представлен ниже:

$$2012 R_{ус} = 71,5 / 1711,73 * 100\% = 4,18\%$$

$$2013 R_{ус} = 0 / 13201,7 * 100\% = 0,00\%$$

$$2014 R_{ус} = 10,1 / 2604,45 * 100\% = 0,39\%$$

Рентабельность услуг показывает, что в 2014 году непредвиденных расходов возникло на 0,39%, что на 3,79% меньше по сравнению с 2012 годом. В 2013 году незапланированные расходы отсутствовали, в следствии и рентабельность была нулевой.

Исходя данных показателя среднесписочной численности работников видно, что движения практически не было. В 2014 году произошло сокращение штата на одного сотрудника.

Производительность труда - это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени по формуле (2.2).

$$ПТ_{одн.раб.} = Д / ССЧ, \quad (2.2)$$

где ПТ_{одн.раб} – производительность труда одного работника, тыс. руб.;

Д – доходы, тыс. руб.;

ССЧ – среднесписочная численность, чел.

Расчет производительности труда одного работника представлен ниже:

$$2012 ПТ_{одн.раб} = 1783,22 / 40 = 44,58 \text{ тыс. руб.}$$

$$2013 ПТ_{одн.раб} = 13201,73 / 41 = 321,99 \text{ тыс. руб.}$$

$$2014 ПТ_{одн.раб} = 2614,58 / 40 = 65,36 \text{ тыс. руб.}$$

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

В 2014 году по производительности труда на одного работника приходится 65,36 тыс. руб., что на 256,63 тыс. руб. меньше, чем в 2013 году. Производительность труда – основа всего. Производительность труда необходимо постоянно повышать. Это можно достигнуть за счет внедрения нового оборудования, обучения сотрудников и грамотной организации работы персонала.

В настоящее время бюджетные учреждения РФ применяют бестарифную систему оплаты труда. Первыми были переведены на данную систему учреждения, финансируемые из средств федерального бюджета. К ним относится основной персонал, то есть педагогический персонал.

Фонд оплаты труда работников имеет тенденцию к увеличению. В 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло увеличения на 24,8 тыс. руб. за счет представленных финансовых средств, то есть субсидий на текущий финансовый год. Стимулирование работников учреждения осуществляется в целях усиления материальной заинтересованности работников учреждения в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развитии творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач, успешного и добросовестного исполнения должностных обязанностей.

Среднегодовая заработная плата (одного работника) в 2014 году увеличилась на 7,85 тыс. руб. Такое незначительное повышение было в связи с неизменностью тарифных ставок.

Исходя из данных таблицы видно, что среднегодовая стоимость нефинансовых активов увеличилась на 16670,07 тыс. руб. Такой рост обусловлен поступлением непроизведенных активов (земли). Произошедшие в 2014 году изменения в составе нефинансовых активов дошкольного образовательного учреждения привели к существенным изменениям и в их структуре.

Среднегодовая стоимость основных средств в 2014 году снизилась на 122,24 тыс. руб. Основным мероприятием по поддержанию технического состояния основных средств на надлежащем уровне и обеспечению их сохранности являются правильная эксплуатация и бережное отношение персонала к имуществу учреждения.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

В 2014 году произошло уменьшение среднегодовой стоимости финансовых активов на 16559,84 тыс. руб. Данное снижение произошло в результате передачи Управлением образования администрации г. Кемерово непроизведенных активов (земля) на баланс МБДОУ № 183.

Фондоотдача – это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств по формуле (2.3).

$$\Phi = Д / ОПФ, \quad (2.3)$$

где Φ – фондоотдача основных фондов, руб.;

$Д$ – доходы, тыс. руб.;

$ОПФ$ - среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.

Расчет фондоотдачи основных фондов представлен ниже:

2012 $\Phi = 1783,22 / 5093,83 = 0,35$ руб.

2013 $\Phi = 13201,73 / 4969,87 = 2,66$ руб.

2014 $\Phi = 2614,58 / 4847,63 = 0,54$ руб.

Динамика фондоотдачи основных фондов показывает увеличение в 2014 году по сравнению с 2013 на 154,1% (или на 54,1%). Данный результат означает экономии основных фондов, то есть уменьшение массы применяемых средств труда для МБДОУ № 183.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБДОУ №183 «ДЕТСКИЙ САД ПРИСМОТРА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ»

3.1 Анализ возраста, образования, стажа работы сотрудников

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

организации

В процессе анализа изучают изменения в составе работников по возрастному признаку, используя данные таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Возрастной состав персонала МБДОУ №183

Категории	2012 год		2013 год		2014 год	
	чел	%	чел	%	чел	%
до 30 лет	6	15	6	15	4	10
30 - 40 лет	17	43	17	41	16	40
40 - 50 лет	13	33	14	34	15	38
свыше 50 лет	4	10	4	10	5	12
ВСЕГО	40	100	41	100	40	100

В 2014 году по учреждению количество работников в возрасте до 30 лет составило 4 человека, что ниже по сравнению с 2013 и 2012 г. на два человека. Доля численности этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 10 % и уменьшилась по сравнению с 2013 и 2012 г. на 5 %.

В категории от 30 до 40 лет численность работников в 2014 г. составило 16 человек, что ниже по сравнению с 2013 и 2012 г. на 1 человека. Доля численности этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 40%, что ниже на 1% в 2013 г. и ниже на 3% в 2012 г.

Так же изменилась численность работников в возрасте от 40 до 50 лет, она увеличилась с 13 человек в 2012 г. до 14 человек в 2013 г. и так же увеличилась на 1 человека в 2014 г. по сравнению с 2013 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составляет 38%, что выше на 4% в 2013 г. и выше на 5% в 2012 г.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Численность работников в возрасте старше 50 лет увеличилась с 4 человек в 2012 и 2013 г. до 5 человек в 2014 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников увеличилась на 2 % по сравнению с 2012 и 2013 г. и составила 12 % в 2014 г.

Графически возрастная структура персонала МБДОУ № 183 можно представить на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Возрастная структура персонала

Таким образом, анализ возрастной структуры персонала показал, что наибольшую долю составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет. Это свидетельствует о том, что на ближайшую перспективу учреждение обеспечено кадровыми ресурсами.

В момент анализа целесообразно провести диагностику изменения в составе работников по признаку - образование, используя данные таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Образовательный уровень персонала в МБДОУ №183

Образование	2012 год		2013 год		2014 год	
	чел	%	чел	%	чел	%

высшее	9	22	9	22	10	24
среднее специальное	7	18	8	20	7	18
среднее профессиональное	24	60	24	58	23	58
ВСЕГО	40	100	41	100	40	100

Численность работников учреждения с высшим образованием в 2014 г. составила 10 человек это больше на 1 человека чем в 2013 и 2014 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 24% и снизилась на 2% по сравнению с 2013 и 2012 г.

В 2014 году по учреждению количество работников со средним специальным образованием составило 7 человек, что ниже по сравнению с 2013 г. на 1 человека. Доля численности этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 18 % и уменьшилась по сравнению с 2013 г. на 2%.

Так же изменилась численность работников со средним профессиональным образованием, она уменьшилась с 24 человек в 2012 и 2013 г. до 23 человек в 2014 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников ниже на 2% в 2013 и 2014 г. т.к. в 2013 г. изменилась численность работников, по сравнению с 2012 г. в котором доля составляет 60%.

Образовательный уровень персонала МБДОУ № 183 так же можно представить графически на рисунке 3.2.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист



Рисунок 3.2 – Образовательная структура персонала

Следовательно, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю, порядка 60%, составляют сотрудники со средним профессиональным образованием, что является положительным моментом для данного рода учреждения, так как это способствует улучшению образовательного процесса.

Во время анализа проводят оценку изменения в составе персонала по признаку - стаж работы, используя данные таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Стаж работы персонала

Стаж	2012 год		2013 год		2014 год	
	чел	%	чел	%	чел	%
до 5 лет	16	40	13	32	11	29
5 - 10 лет	8	20	10	25	10	25
10 - 20 лет	12	30	14	33	15	36
свыше 20 лет	4	10	4	10	4	10
ВСЕГО	40	100	41	100	40	100

В 2014 году по учреждению количество работников со стажем до 5 лет составило 11 человек, что ниже на 2 человека в 2013 г. и на 5 человек в 2012 г. Доля численности этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 29%, которая уменьшилась на 3% по отношению к 2013 г. и на 11% по отношению к 2012 году.

Со стажем от 5 до 10 лет численность работников в 2014 г. составило 10 человек, что выше по сравнению с 2012 г. на 2 человека. Доля численности этой категории персонала в общей численности работников в 2014 г. составила 25%, что выше на 5% чем в 2012 г.

Так же изменилась численность работников со стажем от 10 до 20 лет, она составила 15 человек в 2014 г. это на 1 человека больше чем в 2013 г. и на 3 человека больше в 2012 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников ниже на 3% в 2013 г. и ниже на 6% в 2012 г. по сравнению с 2014 г. в котором доля составляет 36%.

Численность работников со стажем свыше 20 лет за анализируемый период не изменилась.

Графически структуру персонала по стажу работы можно представить на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура персонала по стажу работы

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сотрудников со стажем работы от 10 до 20 лет преобладающая доля. Это говорит об опытности и стабильности персонала.

3.2 Анализ фонда оплаты труда организации

3.2.1 Структура фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда в МБДОУ № 183 состоит из трёх частей – базовой, стимулирующей и централизованной, которые схематически представлены на рисунке 3.4.

Фонд оплаты труда учреждения включает базовую, стимулирующую части фонда оплаты труда работников учреждения и централизованную часть для установления стимулирующих выплат руководителю учреждения.

В базовую часть фонда оплаты труда включаются выплаты по окладам (должностным окладам), которые остаются неизменными в течение учебного года.

В компенсационную часть фонда оплаты труда входят выплаты работникам образовательного учреждения за дополнительную работу и за особые условия труда.

К стимулирующей части фонда оплаты труда относят выплаты такие как:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- иные поощрительные и разовые выплаты.

Денежные средства централизованной части фонда оплаты труда направляются на стимулирование труда руководителя учреждения. Перечень выплат, условия и порядок их установления регламентируется правовым актом Главы города Кемерово.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА

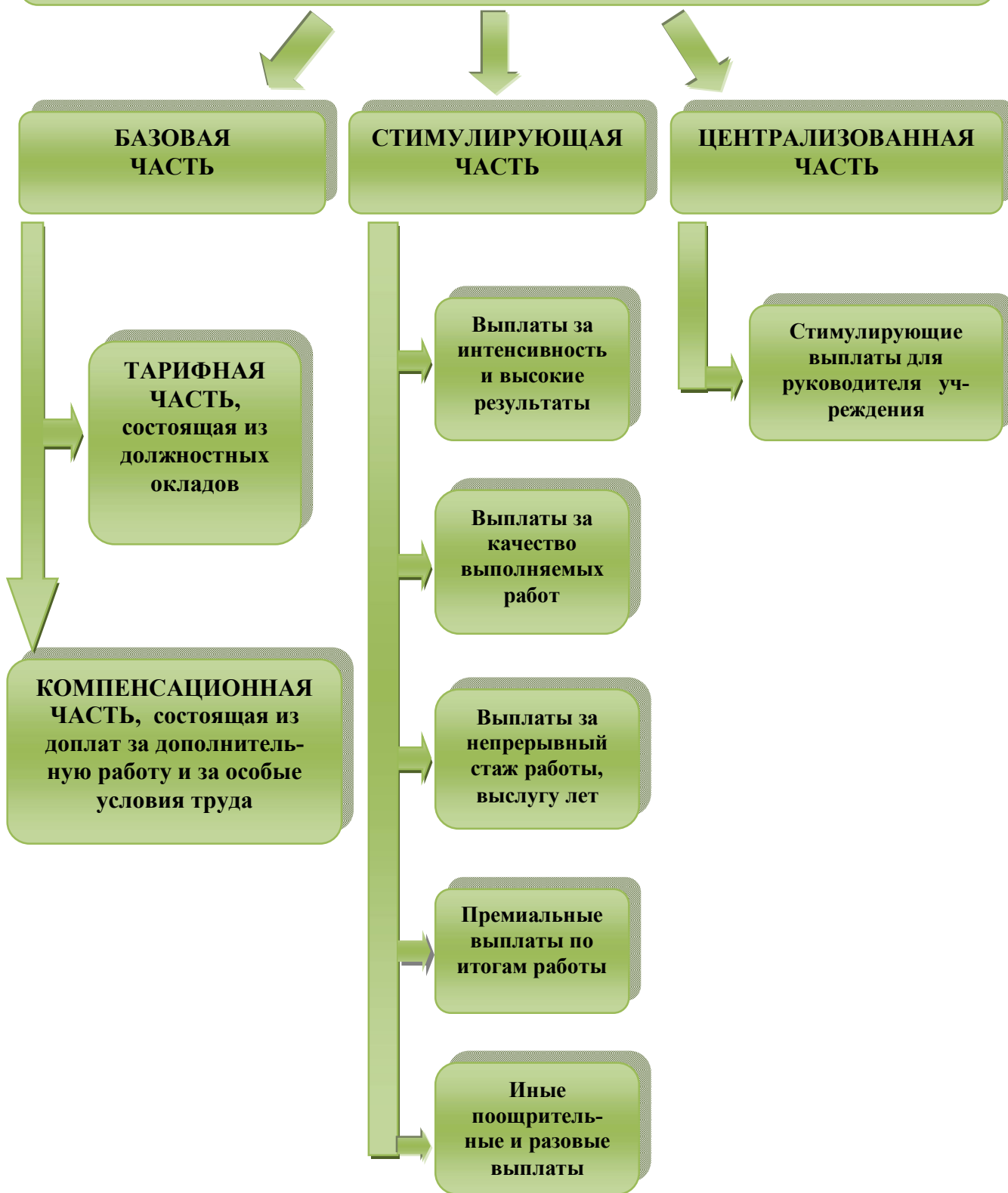


Рисунок 3.4 – Структура фонда оплаты труда

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата

Таким образом, можно сделать вывод, что ФОТ состоит из базовой, стимулирующей и централизованной частей. В свою очередь, базовая часть складывается из тарифной части, состоящей из окладов, которые не меняются в течение учебного года, и компенсационной части, в которую входят доплаты за дополнительную работу и за особые условия труда. Стимулирующая часть состоит из таких доплат как: интенсивность и высокие результаты работы, качество выполняемой работы, непрерывный стаж работы, премиальные выплаты по итогам работы и иные поощрительные и разовые премии. Денежные средства из централизованной части направляются на стимулирование труда руководителя учреждения, в частности заведующей детским садом. Неиспользованные средства централизованной части, а также неиспользованная экономия фонда оплаты труда направляются на увеличение стимулирующей части фонда оплаты труда работников учреждения.

3.2.2 Анализ фонда оплаты труда

Фактические данные фонда оплаты труда персонала в МБДОУ № 183 за три года представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Фонд оплаты труда работников МБДОУ № 183

ФОТ	2012 год				2013 год				2014 год			
	план (тыс.руб.)	факт (тыс. руб.)	откл (тыс руб.)	%	план (тыс.руб.)	факт (тыс. руб.)	откл (тыс руб.)	%	план (тыс.руб.)	факт (тыс. руб.)	откл (тыс руб.)	%
Базовая часть	6 534,21	6 511,01	-23,20	56	6 954,91	6 949,01	-5,90	58	6 935,11	6 921,01	-14,10	59
-тарифная	5 396,45	5 349,08	-47,37	46	5 566,45	5 489,08	-77,37	47	5 674,35	5 605,58	-68,77	48
-компенсационная	1 137,76	1 161,93	24,17	10	1 388,46	1 459,93	71,47	11	1 260,76	1 315,43	54,67	11
Стимулирующая часть	4 829,79	4 788,71	-41,08	41	4 591,09	4 486,71	-104,38	39	4 623,49	4 556,71	-66,78	38
Централизованная часть	318,00	295,06	-22,94	3	306,00	302,96	-3,04	3	317,40	308,04	-9,36	3
ВСЕГО	11 682,00	11 594,77	-87,23	100	11 852,00	11 738,67	-113,33	100	11 876,00	11 785,75	-90,25	100

По данным таблицы видно, что самым благоприятным годом был 2012 год.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

В 2014 году фактический фонд оплаты труда составил 11 785,75 тыс. руб. Каждый год экономический отдел подсчитывает сколько денег необходимо для фонда оплаты труда. Данные отклонения происходят из-за "движения" сотрудников (то есть увольнение, принятие, больничные листы, и т.д.).

Фактическая тарифная часть в 2014 году составила 5605,58 тыс. руб. Это на 68,77 тыс. руб. меньше, чем по плану. В 2013 году это отклонение составило 77,37 тыс. руб., это на 30 тыс. руб. больше чем в 2012 году. Доля тарифной части фонда оплаты труда в 2014 году составила 48% это больше на 1% чем в 2013 году и больше на 2% чем в 2012 году. Исходя из данных таблицы видно, что тарифная часть с каждым годом увеличивается, то есть у работодателя должны быть веские причины, чтобы увеличить ее.

Компенсационная часть по факту в отчетном периоде составила 1315,43 тыс. руб. Это больше на 54,67 тыс. руб. чем по плану. В 2013 году это отклонение увеличилось на 16,8 тыс. руб. и уменьшилась на 30,5 тыс. руб. в 2012 году, по сравнению с 2014 годом. Доля компенсационной части в 2014 и 2013 годах составила 11%, это на 1% больше чем в 2012 году. В МБДОУ № 183 происходит стабильность по заработной плате.

Стимулирующая часть по факту в 2014 году составила 4556,71 тыс. руб. Это меньше чем по плану на 66,78 тыс. руб. В 2013 году это отклонение составило 104,38 тыс. руб. это на 63,3 тыс. руб. больше чем в 2012 году. Доля стимулирующей части в 2014 году составляет 38% это меньше на 1% чем в 2013 и меньше на 3% чем в 2012 году. Доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты выросли по сравнению с 2013 годом, но снизились по сравнению с 2012 годом.

В централизованной части в 2014 году произошло отклонение по плану на 9,36 тыс. руб. это больше на 6,32 тыс. руб. чем в 2013 году и меньше на 13,58 тыс. руб. чем в 2012 году. То есть в учреждение внутри трудовой оплаты произошли снижения по сравнению с 2013 годом, но увеличение по сравнению с 2012 годом. Доля централизованной части фонда оплаты труда составляет в 2014, 2013 и 2012 годах 3%.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Графически структуру фонда оплаты труда персонала можно представить на рисунке 3.5.

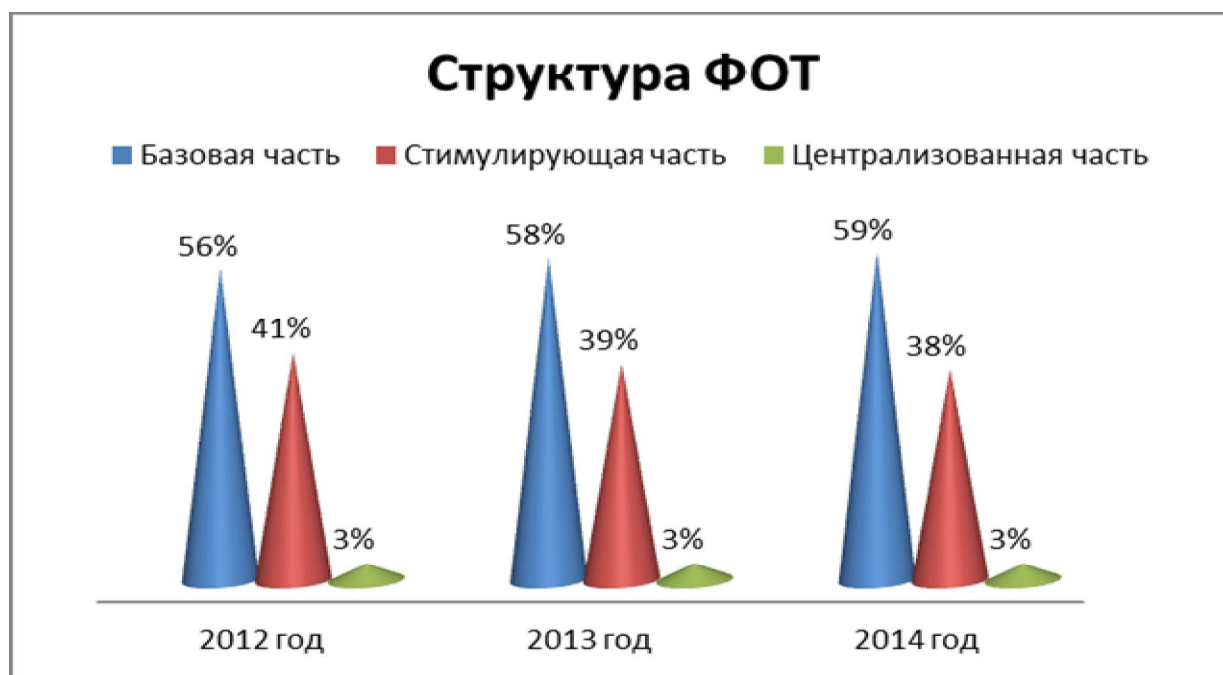


Рисунок 3.5 – Структура ФОТ

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре фонда оплаты труда, порядка 60%, занимает базовая часть, складывающаяся в основном из должностных окладов, и порядка 40% из стимулирующей части фонда оплаты труда.

3.3 Анализ показателей движения персонала

Обеспеченность кадрами, особенно рабочими, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения рабочих кадров характеризуется коэффициентами:

- оборота по приему;
- оборота по выбытию;
- текучести кадров.

Для анализа показателей движения рабочих кадров рекомендуется таблица 3.5.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Таблица 3.5 – Анализ показателей движения персонала

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год
Принято в учреждение	чел	-	1	-
Выбыло из учреждения	чел	-	1	-
в том числе:				
-по собственному желанию	чел	-	-	-
-за нарушение трудовой дисциплины	чел	-	-	-
-по сокращению	чел	-	1	-
Среднесписочная численность	чел	40	41	40
Коэффициент оборота:				
по приему	%	0	2,44	0
по выбытию	%	0	2,44	0
Коэффициент текучести	%	0	0	0

Из данных таблицы видно, что коэффициент текучести рабочей силы в 2012, 2013 и 2014 годах равен нулю. Этот показатель свидетельствует об эффективности и стабильности работы учреждения, что положительно сказывается на показателях образовательной деятельности и показывает, что организации не потребуется привлекать новых сотрудников, а соответственно не потребуется затрачивать дополнительные денежные средства на их профессиональное обучение и подготовку кадров. Коэффициент текучести в 2012 и 2014 годах равен нулю, что свидетельствует об отсутствии сокращения штатов и их выбытия.

Коэффициент оборота по приему кадров показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода. Этот относительный показатель чаще всего выражается в процентах и определяется по формуле (3.1).

$$\text{Коб.пр.} = \text{Чпр.} / \text{Чср.спис.} * 100 \%, \quad (3.1)$$

где Коб.пр. – коэффициент оборота по приему работников, %;

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Чпр. – число принятых работников за период, чел.;

Чср.спис. – среднесписочная численность работников, чел.

Расчет коэффициента оборота по приему кадров представлен ниже:

$$2013 \text{ Коб.пр.} = 1 / 41 * 100\% = 2,44 \%$$

Коэффициент оборота по выбытию - показывает какая часть работников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде. Этот относительный показатель чаще всего выражается в процентах и определяется по формуле (3.2).

$$\text{Коб.выб.} = \text{Чув.} / \text{Чср.спис.} * 100 \%, \quad (3.2)$$

где Коб.выб. – коэффициент оборота по выбытию работников, %;

Чув. – число уволенных работников за период, чел.;

Чср.спис. – среднесписочная численность работников, чел.

Расчет коэффициента оборота по выбытию кадров представлен ниже:

$$2013 \text{ Коб.выб.} = 1 / 41 * 100\% = 2,44 \%$$

Коэффициент текучести кадров - это показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте. Этот относительный показатель чаще всего выражается в процентах и определяется по формуле (3.3).

$$\text{Ктек.} = (\text{Чвыб.} - \text{Чсокр.шт}) / \text{Чср.спис.} * 100\%, \quad (3.3)$$

где Ктек. – коэффициент текучести работников, %;

Чвыб. – число выбывших работников, чел.;

Чсокр.шт. – число сокращенных по штату работников, чел.;

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Чср.спис. – среднесписочная численность работников, чел.

Расчет коэффициента текучести кадров представлен ниже:

$$2013 \text{ Ктек.} = (1 - 1) / 41 * 100\% = 0\%$$

Данные таблицы 3.5 свидетельствуют о том, что в МБДОУ № 183 только в 2013 году было движение персонала, т.е. один человек прибыл и один человек выбыл из организации.

3.4 Анализ профессионального развития и обучения персонала

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест.

Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим таблицу 3.5.

Таблица 3.6 – Уровень квалификации педагогов

ФИО (категория)	Обу- чающий центр	Название курса	Стоимость, руб. Продолжитель- ность, час.	Аттеста- ционный лист
1	2	3	4	5
Нерсесян Гоар Ваагновна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	16200 (144 часа)	Высшая категория до 23.09.2018 года.
Шувалова Оксана Александровна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	18700 (144 часа)	Высшая категория до 17.05.2019 года.
Гнедь Алла Борисовна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	18700 (144 часа)	Высшая категория до 07.04.2020 года.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5
Медведева Наталья Анатольевна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	16200 (144 часа)	Высшая категория до 12.03.2018 года.
Тарасова Людмила Фагноевна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	18700 (144 часа)	Высшая категория до 23.05.2019 года.
Галиева Зоя Васильевна (инструктор по ФИЗО)	КРИПК и ПРО	Теория и практика физкультурно-оздоровительной работы.	15300 (120 часов)	Высшая категория до 27.09.2018 года.
Вишневцев Татьяна Александровна (старший воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	16200 (144 часа)	Высшая категория до 10.10.2018 года.
Платонова Лариса Викторовна (музыкальный руководитель)	КРИПК и ПРО	Теория и практика музыкального воспитания в системе дошкольного образования в условиях введения и реализации ФГОС.	16200 (144 часа)	Высшая категория до 24.09.2016 года.
Ионова Юлия Сергеевна (ПДО)	КРИПК и ПРО	Теория и практика организации деятельности педагога дополнительного образования, педагога-организатора.	16200 (126 часов)	Высшая категория до 27.03.2017 года.
Созинова Инна Васильевна (педагог - психолог)	КРИПК и ПРО	Теория психологии в дошкольном образовательном учреждении. Организация и содержание деятельности в условиях реализации ФГОС.	15600 (120 часов)	Высшая категория до 01.05.2018 года.
Энрушова Валентина Геннадьевна (хореограф)	КРИПК и ПРО	Теория и практика музыкально-художественной деятельности в условиях перехода на ФГТ и ФГОС ДО.	15000 (130 часов)	Первая категория до 17.08.2019 года.
Ершова Мария Викторовна (учитель - логопед)	КРИПК и ПРО	Теория и практика организации логопедической работы по предупреждению и устранению нарушений речи у детей и подростков.	15500 (136 часов)	Первая категория до 08.10.2020 года.
Михайлова Ирина Олеговна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	18700 (144 часа)	Первая категория до 10.09.2019 года.
Киселева Ольга Викторовна (воспитатель)	КРИПК и ПРО	Современные аспекты обеспечения преемственности дошкольного общего образования в условиях введения ФГОС.	18700 (144 часа)	Первая категория до 10.09.2019 года.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

В данном учреждении педагогический персонал постоянно проходит курсы повышения квалификации в Кузбасском региональном институте повышения квалификации и переподготовки работников образования, продолжительность которых составляет:

- для воспитателей 144 часа;
- для инструктора по ФИЗО и педагога - психолога 120 часов;
- для педагога дополнительного образования 126 часов;
- для хореографа 130 часов;
- для учителя – логопеда 136 часов.

Средняя стоимость обучения 13000 руб. Свидетельство о повышении или подтверждении нужной категории выдается сроком на пять лет, по истечению которых категорию снова нужно повышать либо подтверждать.

Прохождение курсов повышения квалификации в данном учреждении 100%. Это видно в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прохождение курсов повышения квалификации

Обучающий центр	2012 год			2013 год			2014 год		
	план, (чел)	факт, (чел)	откл, (чел)	план, (чел)	факт, (чел)	откл, (чел)	план, (чел)	факт, (чел)	откл, (чел)
Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования	3	3	0	5	5	0	6	6	0

По данным таблицы видно, что прохождение курсов повышения квалификации в учреждении 100%, так как за три года отклонений по заявленному на курсы числу педагогов и по факту нет.

Во время анализа проводят оценку уровня квалификации педагогов. Это представлено в таблице 3.8.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

Из данных таблицы видно, что в 2013 и 2014 годах увеличилась доля педагогов с высшей категорией на 5% по отношению с 2012 годом, доля в котором составила 48%.

Доля педагогов первой категории в 2013 и 2014 годах уменьшилась на 5% по сравнению с 2012 годом, в котором доля педагогов с этой категорией составила 26%. Уменьшение произошло по той причине, что уровень педагогов с высшей категорией стал выше.

Уровень педагогов без категории за три года не изменился.

Таблица 3.8 – Анализ уровня квалификации педагогов

Уровень квалификации	2012 год		2013 год		2014 год	
	Численность сотрудников, (чел)	Доля, (%)	Численность сотрудников, (чел)	Доля, (%)	Численность сотрудников, (чел)	Доля, (%)
Высшая категория	9	48	10	53	10	53
Первая категория	5	26	4	21	4	21
Вторая категория	-	-	-	-	-	-
Без категории	5	26	5	26	5	26
ИТОГО	19	100	19	100	19	100

Графически уровень квалификации педагогического персонала можно представить на рисунке 3.5.

Подводя итоги анализа, следует отметить, что большую долю, порядка 60%, занимают педагоги с высшей категорией, что является положительным моментом в деятельности данного учреждения. За три года доля данных сотрудников выросла на 10%. Однако, наряду с сотрудниками высшей категории имеются и сотрудники без категории, доля которых колеблется в пределах 25%.



Рисунок 3.5 – Уровень квалификации педагогического персонала

3.5 Направления по повышению эффективности управления персоналом в МБДОУ № 183

3.5.1 Повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения

Чтобы работники дошкольного образовательного учреждения были полностью вовлечены в образовательный процесс и результаты их трудовой деятельности были наиболее эффективными, следует в первую очередь усовершенствовать мотивационные механизмы. Как известно, существует два основных вида мотивации работников к эффективной трудовой деятельности - моральное и материальное стимулирование труда.

Как показала практика, оба вида стимулирования в МБДОУ № 183 достаточно устарели и не мотивируют работников в должной мере, так как уровень оплаты труда работников находился на достаточно низком уровне. В основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, премии и прочие выплаты совершались крайне редко; морального стимулирование не существовало в

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

принципе, за редким исключением за особые заслуги в конце года некоторым педагогам вручались грамоты.

В силу чего было предложено реализовывать программу мероприятий по повышению уровня мотивации работников учреждения, которое проходило в двух направлениях:

- 1. Совершенствование системы оплаты труда работников;*
- 2. Формирование и развитие системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала.*

1. Совершенствование системы оплаты труда работникам.

С сентября 2015 года в нашем дошкольном образовательном учреждении произойдет увеличение уровня заработной платы воспитателей на 30%. Таким образом, средний уровень планируемой заработной платы - 25000 руб. У помощников воспитателей (нянечек) уровень средней заработной платы вырастит на 11%.

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

- воспитатели от 2000 руб. до 3000 руб.;
- нянечки от 1000 до 1500 руб.

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

Помимо прочего, произойдет повышение количественных показателей премиальных выплат на «День учителя», «Новый год» и «8 марта».

У воспитателей сумма премиальных выплат составит от 1000 руб. до 3000 руб., у помощников воспитателей (нянечек) до 2000 руб.

Так же будут выплачиваться:

- дополнительные стимулирующие премии по окончании учебного года в размере 2000 руб.;
- выплаты на дни рождения сотрудников - 2000 руб. вне зависимости от занимаемой должности, так как все люди в свой праздник должны быть обеспечены равными правами с остальными и не должно происходить дифференциации по социальному статусу и занимаемой должности;

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

- дополнительные одноразовые выплаты за возрастание стажа работы:
- по окончанию первого года работы - 500 руб.;
- три полных года работы - 1500 руб.;
- пять лет трудового стажа - 2000 руб.;

Далее выплаты будут осуществляться по срокам в 10, 15, 20, 25, 30 и 35 лет, причем количественные показатели суммы выплат будут приравнены к показателям трудового стажа. Таким образом, сотрудник проработавший, к примеру, полных 25 лет в данном дошкольном учреждении, получит единовременную премиальную выплату в размере 5000 рублей.

Подобный метод усовершенствования системы оплаты труда послужит одним из основополагающих факторов к повышению уровня мотивации персонала МБДОУ № 183.

2. Формирование и развитие системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала.

С учетом того, что четкой системы морального стимулирования труда в МБДОУ № 183 не существовало в принципе, то на первом этапе будет необходимо постепенное введение различных методов стимулирования.

В первую очередь, необходимо создать доску почета, где будет вывешены не только общие достижения дошкольного образования в целом, но и личные профессиональные достижения каждого из сотрудников образовательного учреждения. Причем, не мало важно, чтобы данным достижениям отводилось особое почетное место на стенде.

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

- уровень организованности в работе;
- наличие творческого подхода в трудовой деятельности;
- выдвижение и реализация новых идей, полезных для развития трудовой деятельности учреждения;
- степень соблюдения поведенческих норм как в коллективе, так и по отношению к своей трудовой деятельности (пунктуальность, ответственность, доброжелательность - отсутствие конфликтности в характере, организованность и пр.)

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

- разработка авторских проектов и демонстративное выступление перед коллегами, приглашенными слушателями и пр. (разработка интерактивных занятий, внесение новых творческих элементов в существующие образовательные программы и т.д.)

- участие в различных конкурсах и фестивалях.

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

С учетом того, что возрастет количество благодарностей и грамот, обязательным требованием к персоналу учреждения, будет ведение портфолио. В дальнейшем оно же пригодится для прохождения аттестации и повышения квалификационной степени педагогов.

3.5.2 Внедрение программы материального стимулирования для привлечения молодых специалистов

Материальное стимулирование трудовой деятельности молодых специалистов.

Как известно, ранее молодые специалисты вовсе не были заинтересованы работой в образовательных учреждениях, так как заработная плата у них была совсем мизерная, а работы, как водится, вдвое больше положенного.

Именно поэтому в большинстве случаев, в образовательных учреждениях работают сотрудники среднего и зрелого возраста, люди уже состоявшиеся, для которых педагогика - это призвание, а не профессия для зарабатывания денег с целью удовлетворения своих жизненных потребностей. Но при всем при этом наблюдалась весьма печальная картина профессионального выгорания, стандартизация идей, неполнота включения в образовательный процесс. С молодыми кадрами все происходит в противоположном направлении. Именно поэтому с целью привлечения большего количества молодых кадров нами была внедрена програм-

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

ма материального стимулирования молодых специалистов, содержащая в себе ряд выплат, характеризующихся определенными критериями.

Таким образом, молодым специалистам предоставляются следующие выплаты:

- Молодым специалистам в течение первых трех лет работы устанавливаются доплаты в размере 10 процентов ставки заработной платы, а молодым специалистам, имеющим диплом с отличием, в размере 15 процентов ставки заработной платы. Доплаты молодым специалистам устанавливаются независимо от наличия трудового стажа до поступления в учреждения высшего профессионального образования, среднего профессионального образования или в период обучения в них, а также от того, в какой форме получено высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование (очной, заочной, вечерней).

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

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

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

Кроме того, рано или поздно, понадобится обновление кадрового состава (уход на пенсию работников достигших определенного профессионального стажа, сокращение работников, не соответствующих критериям квалификационного уровня, иными словами не прошедших аттестацию), а значит наиболее целесообразным будет являться набор молодых специалистов, которые послужат генераторами и реализаторами новых инновационных идей в педагогической и воспитательной деятельности.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата	Лист

3.5.3 Совершенствование адаптации персонала в организации

Несомненно, что мероприятия по повышению уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения в значительной степени поднимут престиж образовательного учреждения, однако мы считаем более целесообразным уделить особое внимание условиям адаптационного процесса вновь принимаемых работников и материальному стимулированию трудовой деятельности молодых специалистов.

Совершенствование механизмов адаптации новых сотрудников.

Ни для кого не секрет, что при устройстве на новую работу самым сложным этапом в трудовой деятельности является прохождение испытательного срока и адаптация к новой рабочей среде. Особенно тяжело приходится сотрудникам, не имеющим значительного опыта в своей специальности. К таким относятся как молодые специалисты либо недавно закончившие обучение, либо еще его проходящее, так и сотрудники, пришедшие в дошкольное образовательное учреждение не имеющие абсолютно никаких теоретических знаний и опыта работы в сфере дошкольного образования, в силу того, что предыдущий профессиональный опыт относился к категории других специальностей.

В силу чего нами были предложены некоторые из адаптационных механизмов, способствующих более ускоренной адаптации нового работника к новому месту работы.

Первым механизмом выступает подключение к новичку наставника. В течение всего испытательного срока курировать работу нового сотрудника будет один из опытных работников МБДОУ № 183. В его задачи будет входить объяснение новичку целей и задач учреждения, ознакомление с программами обучения, помощь при включении новичка в образовательный процесс, знакомство нового сотрудника с коллективом учреждения и мн.др.

Вторым механизмом будет выступать систематическая поддержка администрации, выражаемая в свободном консультировании. Новый сотрудник всегда может по собственному желанию прийти к заведующей или старшему воспитателю за советом, ответом на возникшие вопросы и пр.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

Третьим механизмом будет являться помощь при вхождении нового сотрудника в рабочий коллектив. Для каждого нового сотрудника будет устраиваться мини-праздник, на котором он будет дополнительно ознакомлен с каждым представителем кадрового состава образовательного учреждения, сможет пообщаться со своими коллегами, поближе их узнать, рассказать о себе. В конце мероприятия новому сотруднику будет вручен маленький памятный сувенир с символикой МБДОУ № 183.

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

Единовременное использование всех четырех адаптационных механизмов поможет новому сотруднику не только быстрее пройти процесс адаптации, но и в силу отсутствия ряда трудностей, с которыми часто встречаются «новички», может способствовать зарождению положительного отношения как к организации, так и к дальнейшей трудовой деятельности.

Направления по повышению эффективности управления персоналом в МБДОУ № 183 представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Направления по повышению эффективности управления персоналом

Направления	Ожидаемый эффект
Повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения.	Это позволит стимулировать сотрудников путем дополнительных выплат за показатели эффективности работы, за непрерывный стаж работы и выплат по итогам учебного года, а также позволит быть полностью вовлеченными в образовательный процесс.
Внедрение программы материального стимулирования для привлечения молодых специалистов.	Это позволит стимулировать выпускников профессиональных образовательных учреждений путем предоставления выплат стимулирующего характера.
Совершенствование адаптации персонала в организации.	Это позволит новым сотрудникам быстрее пройти процесс адаптации.

Изм	Кол.уч	Лист	№ док	Подпись	Дата		Лист

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства — персоналом предприятия.

Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его результатам, продвижения работников, системе трудовой мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т.д.

В ходе анализа, в данном учреждении, были предложены направления по повышению эффективности управления персоналом:

- во-первых повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, что позволит стимулировать сотрудников путем дополнительных выплат за показатели эффективности работы, за непрерывный стаж работы и выплат по итогам учебного года, а также позволит быть полностью вовлеченными в образовательный процесс;
- во-вторых внедрение программы материального стимулирования для привлечения молодых специалистов, что позволит стимулировать выпускников профессиональных образовательных учреждений путем предоставления выплат стимулирующего характера;
- в-третьих совершенствование адаптации персонала в организации, что позволит новым сотрудникам быстрее пройти процесс адаптации.

В заключении отметим, что систему управления кадрами необходимо непрерывно развивать. Ведь именно развитая система управления кадрами является залогом успеха любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Банокина, А. По всем фронтам / А. Банокина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №7. - С. 74-83.

2 Бутурлина, Е. Алгоритмы построения системы обучения и развития / Е. Бутурлина, Т. Нестеренко // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №3. - С. 42-47.

3 Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 368 с.

4 Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин - 3-е изд. перераб. и доп. - Москва: Кнорус, 2007. - 504 с.

5 Власова, Ю. Организация внутреннего обучения сотрудников производств / Ю. Власова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №4. - С. 51-54.

6 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - Москва: Юрист, 2008. - 496 с.

7 Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала / Ж. Дебро // Справочник по управлению персоналом - 2014. - №7. - С. 68-71.

8 Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации или как правильно мотивировать персонал / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. - 2012. - №3. - С. 32-39.

9 Клочков, А. Мотивация персонала на стратегию компании / А. Клочков // Управление персоналом. - 2013. - №9. - С. 32-35.

10 Кузнецова, Н.В. Оценка потребности персонала / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №6. - С. 16.

11 Мартынова, М. Технологии обработки информации при подборе персонала / М. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №5. - С. 96-103.

12 Менеджмент: учебник / И.Н. Шапкина [и др.] – Москва: ИД Юрайт, 2011. - 690 с.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист

13 Основы менеджмента; учеб. пособие / В.И. Королева [и др.] - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 620 с.

14 Полухина, Э. Адаптация на расстоянии / Э. Полухина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №7. - С. 56-66.

15. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях / О.В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 109-111.

16 Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанова [и др.] - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

17 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю.А. Цыпкин - Москва: "Экзамен", 2010. - 445с.

18 Федорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - Москва: Кнорус, 2010. - 512 с.

19 Холодов, О.А. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / О.А. Холодов // Управление персоналом. - 2013. - март. - №5. - С. 52-56.

20 Шалагинова, О. Как не упустить хорошего специалиста? / О. Шалагина // Управление персоналом. - 2014. - №22. - С. 53-55.

21 Шекшни, С. Современные представления об управлении персоналом / С. Шекшни // Управление персоналом. - 2014. - №1 - 2. - С. 70 – 79.

Изм	Кол.уч	Лист	№док	Подпись	Дата	Лист