МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ – УПИ

Оценка

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ОБЩЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КОНЦЕПЦИИ, ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Выполнил:

Студент гр. ГОЗ16031ЧУ Наумова И.В.

Проверил:

Ст. преподаватель Белова О.Р.

Филиал УГТУ – УПИ г. Чусовой

2007

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc167693388)

[1. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 5](#_Toc167693389)

[1.1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 5](#_Toc167693390)

[1.2. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 14](#_Toc167693391)

[2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕТСКОМ САДУ 21](#_Toc167693392)

[2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ 21](#_Toc167693393)

[2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ 23](#_Toc167693394)

[2.3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 10» 28](#_Toc167693395)

[2.4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 10» 32](#_Toc167693396)

[2.5. МОИ РЕКОМЕНДАЦИИ 36](#_Toc167693397)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37](#_Toc167693398)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 38](#_Toc167693399)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 39](#_Toc167693400)

# ВВЕДЕНИЕ

Для написания курсовой работы я выбрала тему «Управление персоналом».

Управление людьми важно для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление персоналом является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Цель моей работы – это изучить механизм управления персоналом (методы управления, их классификацию, взаимосвязь и развитие) и научиться проводить системный анализ управления персоналом организации (устанавливать цели, использовать принципы, обозначать функции, составляющие подсистемы и элементы).

Объектом моего исследования будет являться Детский сад, а предметом исследования – система управления персоналом в этом учреждении.

Решение поставленной передо мной цели достигается путем реализации следующих задач:

* + В теоретическом плане рассмотреть теорию управления персоналом;
  + В методологическом плане исследовать методы управления персоналом;
  + В аналитическом плане исследовать деятельность учреждения в области управления персоналом;
  + В творческом плане предложить рекомендации по совершенствованию механизма управления персоналом в Детском саду.

Постановка данных задач предопределяет структуру работы, направленную на повышение эффективности управления в учреждении.

Работа состоит из двух глав:

* + В первой главе рассматриваются все аспекты, касающиеся управления персонала (концепции, принципы, методы управления персоналом, структура персонала организации, методы построения системы управления персоналом);
  + Во второй главе отражены все вопросы по управлению персоналом на конкретном примере организации (в частности в МДОУ «Детский сад № 10»). Здесь приводятся характеристики организации, организационной структуры, функции управления и управление персоналом.

При написании курсовой работы были использованы различные информационные источники, в том числе научная и учебная литература в области управления, ресурсы Интернет, материальная и внутренняя отчетность учреждения, собственные исследования.

# 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, системы управления каждой организации имело функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделения.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Для выполнения последних функций не редко создаются отделы подготовке кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе:

* + социально психологическая диагностика;
  + анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
  + управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
  + информационное обеспечение системы кадрового управления;
  + управление занятостью;
  + оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
  + анализ кадрового потенциала и потребности в персонал;
  + планирование и контроль деловой карьеры;
  + профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
  + управление трудовой мотивацией;
  + правовые вопросы трудовых отношений;

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменение в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношение власти — подчинению, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. вырабатываемый обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Как кому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношения, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным номам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. Правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Структура персонала организации –** это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо существенному признаку. Таким образом может быть профессиональная принадлежность **(профессиональная структура)**, уровень квалификации **(квалифицированная структура)**, возраст, пол и образование **(половозрастная структура и структура по уровню образования)** и др.

До настоящего времени используется разделение персонала по категориям, разработанное в 80-х гг. Госкомтруда СССР. По этой классификации выделяются две основные группы персонала в соответствии с их участием в процессе производства: производственный персонал и управленческий персонал (рис.2).

**Производственный персонал**, или **рабочие**, в основном заняты деятельностью с преобладающей долей физического труда. К рабочим относятся лица, занятые непосредственным воздействием на предметы труда, их перемещением и перемещением продукции, уходом и контролем за работой средств труда, выполнением операций по контролю качества продукции и другим видам обслуживания производственного обслуживания.[[1]](#footnote-1)

Производственный персонал, в свою очередь, можно разделить на две составные части: основной персонал (рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия) и вспомогательный персонал (рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия).

Персонал основных

видов деятельности

Производственный

персонал (рабочие)

Управленческий

персонал (служащие)

основные

вспомога-

тельные

руководи-

тели

специа-

листы

техничес-

кие ис-

полнители

Рис. 2. Классификация персонала

**Управленческий персонал**, или с**лужащие**, в основном заняты деятельностью с преобладающей долей интеллектуального труда. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала.[[2]](#footnote-2)

Управленческий персонал также делится на две составные части: руководители (лица, юридически обеспеченные правом принятия решений и имеющие подчиненных) и специалисты. В зависимости от уровня управленческих иерархий можно выделить линейных руководителей, принимающих решения по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Среди специалистов выделяют:

* + функциональных специалистов управления, результатом труда которых является управленческая информация (экономисты, маркетологи, специалисты по рекламе и др.);
  + специалистов-инженеров, результатом труда которых является конструкторско-технологическая или проектная информация (инженеры, технологи, конструкторы и др.);
  + служащих, выполняющих административно-хозяйственные, учетные, канцелярские и другие функции, не требующие специальных технических знаний (машинистки, лаборанты, курьеры и др.).

Персонал может группироваться и по другим признакам[[3]](#footnote-3) (рис. 3).

**Организационная структура** – это состав и подчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

**Функциональная структура** отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т.д.).

**Ролевая структура** характеризует коллектив по участия в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и управленческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблем, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, в конфликтных ситуациях (оптимист, пессимист, нигилист, конформист и т.д.).

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования и семейному положению.

**Штатная структура** определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Организационная структура

**ПЕРСОНАЛ**

Ролевая структура

Функциональная структура

Социальная структура

Штатная структура

Рис. 3. Структура персонала

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом:

* + научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;
  + системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;
  + гуманизм, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого общества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а *каждого работника* – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;
  + профессионализм, предполагающий у работников служб Управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;
  + опора при управлении персоналом на закон.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Под методами управления персоналом подразумевают способы воздействия на отдельных работников, рабочие группы и трудовые коллективы для координации их совместной профессиональной (производственной) деятельности. Все методы УП делятся на 3 группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

К административным методам УП относятся:

* + формирование структуры и функций органов управления;
  + формирование штатного расписания;
  + утверждение административных правил, норм и нормативов;
  + разработка положений о внутриорганизационных процедурах, должностных инструкций, стандартов организации;
  + издание приказов и распоряжений;
  + подбор и расстановка кадров;
  + юридическое (правовое) обеспечение производственных отношений.

К экономическим методам УП относятся:

* + технико-экономический анализ производственного процесса (производственной деятельности);
  + технико-экономическое обоснование нормировании и тарификации труда;
  + планирование (в том числе планирование персонала);
  + материальное стимулирование и оплата труда;
  + разработка форм участия персонала в прибыли и капитале;
  + льготы, компенсации, страховки.

К социально-психологическим методам УП относятся:

* + социальное планирование и социальная поддержка;
  + социальное развитие коллектива;
  + поддержание благоприятного психологического климата в организации;
  + формирование команд;
  + привлечение работников к участию в управлении;
  + моральное стимулирование;
  + создание условий для профессиональной самореализации работников (развитие инициативы и ответственности).

## 1.2. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Таблица 1

**Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Методы обследования (сбор данных)** | **Методы анализа** | **Методы формирования** |
| Само обследование | Системный анализ  Экономический анализ | Системный подход |
| Интервьюирование, беседа | Декомпозиция | Аналогий |
| Активное наблюдение рабочего дня | Последовательной подстановки | Экспертно-аналитический  Параметрический |
|  | Сравнений | Блочный |
| Моменты наблюдения | Динамический  Структуризация целей | Моделирования  Функционально-стоимостного анализа |
|  | Нормативный | Структуризация целей |
| Анкетирование | Параметрический  Моделирование | Опытный  Творческих совещаний |
| Изучение документов | Функционально-стоимостного анализа | Коллективного блокнота  Контрольных вопросов |
| Функционально-стоимостного анализа | Главных компонентов  Балансовый | 6-5-3 Морфологический анализ |
|  | Корреляционный регрессионный анализ |  |
|  | Опытный |  |
|  | Матричный |  |

Продолжение табл. 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Методы обоснования** | **Методы внедрения** |
| Аналогий  Сравнений  Нормативный | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления |
| Экспертно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта | Материальное и моральное стимулирование нововведений  Привлечение общественных организаций |
| Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов | Функционально-стоимостного анализа |
| Функционально-стоимостного анализа |  |

Раскроем сущности этих методов:

* + Системный анализ служит методическим средством *системного подхода* к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).
  + *Метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистему, подсистемы - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод де композиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.
  + *Метод последовательной подстановки* позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.
  + *Метод сравнения* позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.
  + *Динамический метод* предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
  + *Метод структуризации целей* предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.
  + *Экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.
  + Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязей подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей, и специалистов управления персоналом организации.
  + Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
  + В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа.* Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.
  + *Метод главных компонентов* позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.
  + *Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения, управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.
  + *Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
  + Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.
  + Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.
  + *Метод творческих совещаний* предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявит, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.
  + *Метод коллективного блокнота* («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещаний по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.
  + *Метод контрольных вопросов* заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.
  + *Метод 6-5-3 (морфологический анализ)* предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.
  + *Морфологический анализ* является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

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

# 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕТСКОМ САДУ

## 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 10 «Колокольчик» комбинированного вида г. Чусовой (далее по тексту МДОУ) функционирует с июня 1989 года. МДОУ было передано с баланса ОАО «Чусовской металлургический завод» на баланс Администрации города в 1994 году, но зарегистрировано было в 1996 году.

Фотографию Детского сада можно увидеть в приложении 1, а в приложении 2 представлена его «Визитная карточка».

МДОУ является некоммерческим учреждением, а также юридическим лицом, которое в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении в РФ, Законом Пермской области «Об образовании в Пермской области», Постановлениями правительства РФ и другими нормативными актами, договором между Учредителем и МДОУ, настоящим Уставом, договором между МДОУ и родителями (законными представителями) ребенка. Учредитель МДОУ: Управление образования Чусовского муниципального района. Юридический адрес МДОУ: 618200 Россия, Пермский край, город Чусовой, улица 50 лет ВЛКСМ, дом 29. МДОУ имеет смету расходов, гербовую печать со своим наименованием, вывеску, а также вправе иметь расчетные счета в банковских учреждениях, от своего имени заключать договоры, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основными задачами МДОУ являются:

* + создание условий, гарантирующих охрану и укрепление здоровья детей;
  + создание максимальных условий, обеспечивающих физическое, интеллектуальное и личностное развитие ребенка;
  + осуществление необходимой коррекции отклонений в развитии ребенка;
  + взаимодействие с семьей для обеспечения полного развития ребенка;
  + социальное развитие детей дошкольного возраста.

МДОУ имеет право:

* + 1. осуществлять опытно-экспериментальную и научно-исследовательскую работу по всем аспектам образовательной, лечебно-профилактической областей деятельности учреждения;
    2. создавать медико-педагогический консилиум для осуществления коррекционной работы с детьми;
    3. оказывать платные образовательные услуги, сверх основной образовательной программы, с учетом потребности семьи, на основе договора с родителями (законными представителями) и трудового соглашения со специалистами, в соответствии со своими уставными целями и задачами МДОУ;
    4. открывать группы кратковременного пребывания детей, оформление детей в группы кратковременного пребывания происходит по заявлению родителей и медицинской справки.

Содержание образовательного процесса МДОУ определяется комплексными программами дошкольного образования, рекомендованными и утвержденными Министерством образования РФ, которые могут быть дополнены парциальными, федеральными и региональными программами и технологиями нового поколения с целью обеспечения выполнения государственных образовательных стандартов по дошкольному образованию.

Детский сад обеспечивает сбалансированное питание ребенка: 3 раза в день с 10,5 часовым пребыванием детей в детском саду и 4-х разовое питание с 12-ти 24-х часовым пребыванием детей, необходимое для нормального роста и развития с учетом режима работы МДОУ.

## 2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации (крупная, средняя, мелкие); производственный профиль организации (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации.

Организационная структура МДОУ «Детский сад № 10» приведена в приложении 3.

Непосредственное руководство и управление МДОУ осуществляет заведующий, который назначается Учредителем и несет полную ответственность за работу МДОУ. Функции заведующего:

* + представляет МДОУ во всех организациях, учреждениях;
  + является единоличным распорядителем имущества, денежных средств;
  + заключает от имени МДОУ договора, в том числе Родительские;
  + в пределах своей компетенции издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками МДОУ;
  + осуществляет прием на работу, увольнение и перевод сотрудников с одной должности на другую в соответствии с трудовым кодексом РФ;
  + утверждает график работ, расписание занятий в иное;
  + определяет условия оплаты труда работников МДОУ на основе ЕТС и на основании решения аттестационной комиссии;
  + определяет надбавки, доплаты в пределах имеющихся средств, представляет сотрудников к премированию и к награждению;
  + составляет штатное расписание МДОУ, распределяет обязанности;
  + создает условия для реализации образовательных программ;
  + обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников, открывает счета в кредитно-банковских учреждениях;
  + обеспечивает учет, сохранность, пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации;
  + обеспечивает выполнение нормативных документов вышестоящих организаций;
  + осуществляет прием детей и комплектование групп детьми в соответствии с их возрастом, состоянием здоровья совместно с Учредителем;
  + контролирует деятельность работников МДОУ;
  + организует дополнительные услуги, в том числе и платные.

В подчинении заведующей находятся заместитель заведующей по воспитательно-методической работе, заместитель заведующей по АХЧ, главный бухгалтер, отдел кадров, медицинская служба, профсоюзный актив МДОУ, попечительский совет.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за рациональным использованием материальных и финансовых ресурсов, сохранностью собственности учреждения; обеспечивает составление экономически обоснованных отчетов и проверяет правильность расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в государственный бюджет, платежей в банковские учреждения. Также главный бухгалтер осуществляет контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации, анализ выполнения плана учреждением по всем показателям статистической и финансовой отчетности и разработка финансово-экономической стратегии развития учреждения.

В подчинении у главного бухгалтера находится бухгалтер. Он осуществляет деятельность по различным участкам бухгалтерского учета и отчетности в дошкольном учреждении и обеспечивает составление экономически обоснованных отчетов, расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в государственный бюджет, платежей в банковские учреждения.

Также в подчинении у заведующей находится делопроизводитель. На делопроизводителя возлагаются следующие функции: обеспечение учета, регистрации, контроля исполнения поручений руководства дошкольного учреждения, информационно-справочное обслуживание по документам, их хранение.

Также в подчинении у заведующей находится заместитель заведующей по воспитательно-методической работе. Он осуществляет организацию целенаправленного воспитательно-образовательного процесса ДОУ в рамках единого образовательного пространства, координирует работу структурных подразделений (служб: методической, медицинской, психолого-педагогической) и обеспечивает взаимодействие структурных подразделений с участниками воспитательно-образовательного процесса; устанавливает контакты и социальное партнерство с соответствующими внешними организациями.

Далее в подчинении у заведующей стоит заместитель заведующей по административно-хозяйственной части. Он обеспечивает хозяйственное обслуживание учреждения и создание необходимых условий для нормального функционирования структурных подразделений ДОУ; здоровые и безопасные условия пребывания детей в дошкольном учреждении и условия труда для работников МДОУ. Также заместитель заведующей по АХЧ осуществляет руководство работой обслуживающего персонала и осуществляет контроль за соблюдением сотрудниками требований законодательных и нормативных актов по охране труда, технике безопасности и противопожарной защите.

Полномочия трудового коллектива МДОУ осуществляются общим собранием МДОУ. Общее собрание является правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 списочного состава работников МДОУ. Решения вопросов, вынесенных на общее собрание, считается принятым, если за них проголосовало не менее половины работников МДОУ, присутствующих на собрании. К компетенции общего собрания МДОУ относится решение следующих вопросов:

* + обсуждение и принятие Устава МДОУ, изменений и дополнений в него;
  + обсуждение и принятие Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка;
  + обсуждение поведения или отдельных поступков членов коллектива МДОУ и принятие решений о внесении общественного порицания.

Остальная деятельность общего собрания регулируется «Положением об общем собрании МДОУ».

Для рассмотрения вопросов, связанных с организацией образовательного процесса, создается Педагогический совет. Членами Педагогического совета являются все педагогические работники МДОУ. Председателем Педагогического совета может являться заведующий или секретарь, назначенный приказом заведующего на год. Заседания Педагогического совета проводятся в соответствии с планом работы, но не реже 4 раз в течение учебного года. К компетенции Педагогического совета МДОУ относятся решение следующих вопросов:

* + разработка планов реализации программы воспитания и обучения детей в МДОУ;
  + утверждение плана работы МДОУ на учебный год;
  + утверждение характеристик педагогов, представляемых к наградам, на аттестацию;
  + обсуждение и принятие решений по любым вопросам, касающимся содержания воспитания и образования.

Остальная деятельность регулируется «Положением о педагогическом совете МДОУ».

В целях содействия улучшения условий труда работников МДОУ, совершенствованию материально-технической базы МДОУ и совершенствованию воспитательно-образовательного процесса в МДОУ создается Попечительский совет. В состав Попечительского совета могут входить участники образовательного процесса и иные лица, заинтересованные в совершенствовании деятельности и развития МДОУ. Заседания Попечительского совета проводятся по мере необходимости, в соответствии с Положением о Попечительском совете, но не реже одного раза в квартал. Внеочередные заседания Попечительского совета могут созываться по требованию не менее половины членов Попечительского совета. В компетенции Попечительского совета относятся решение следующих вопросов:

* + содействие привлечению внебюджетных средств, обеспечивающих деятельность и развитие МДОУ;
  + содействие организации и улучшению условий труда педагогических и других работников МДОУ;
  + содействие организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий МДОУ;
  + содействие совершенствованию материально-технической базы МДОУ, благоустройству его помещений и территории.

Остальная деятельность регулируется «Положением о Попечительском совете МДОУ».

Воспитательно-образовательную работу ведут 27 педагогов. Из них:

* + 3 человека (11,11%) награждены отраслевыми наградами Министерства образования РФ;
  + 4 человека (14,81%) аттестованы на высшую квалификационную категорию;
  + 16 человек (59,26%) аттестованы на первую квалификационную категорию;
  + 4 человека (14,81%) аттестованы на вторую квалификационную категорию;
  + 7 человек (3,7%) имеют высшее профессиональное образование;
  + 20 человек (74,07%) имеют среднее профессиональное образование;
  + 9 человек имеют педагогический стаж работы более 20 лет;
  + 13 человек имеют педагогический стаж работы 10 – 20 лет;
  + 3 человека имеют педагогический стаж работы 5 – 10 лет;
  + 1 человек имеет педагогический стаж работы 2 – 5 лет;
  + 1 человек имеет педагогический стаж работы до 2 лет;
  + 6 человек в возрасте 45 – 55 лет;
  + 14 человек в возрасте 35 – 45 лет;
  + 7 человек в возрасте 25 – 35 лет.

## 2.3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 10»

ПЛАНИРОВАНИЕ

План работы МДОУ «Детский сад №10» на год приведен в приложении 4. Годовой план по административно-хозяйственной работе на 2007 год:

1. Развитие и укрепление материальной базы:
   * ремонт кровли здания детского сада;
   * установка ливневок на кровле спортивного зала;
   * приобретение детских стульев, посуды;
   * ремонт двух групп, музыкального зала;
   * текущий ремонт оборудования участка, постройка малых форм;
   * ревизия вентиляции в бассейне;
   * частичная замена водопроводно-канализационной системы;
2. Формирование контингента детей (комплектование яслей и групп с нарушением зрения), контроль за ведением учета документации по посещаемости, контроль за родительской платой;
3. Административная работа с кадрами:
   * общее собрание трудового коллектива;
   * административные совещания;
   * инструктаж по технике безопасности, по пожарной безопасности, по СанПИНу, по охране жизни и здоровья детей, по обеспечению безопасности при чрезвычайных ситуациях.

ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Создание условий по реорганизации процесса, учитывая творческий потенциал педагогов;
2. Совершенствование системы стимулирования труда в детском саду, включая, как материальные, так и моральные стимулы;
3. Повышение качества труда всех сотрудников детского сада через делегирование прав, распределение обязанностей и повышение ответственности;
4. Совершенствование профессионального мастерства: конкурс на лучшего помощника воспитателя, конкурс на звание «Воспитатель года»;
5. Обеспечение непрерывного образования педагогов;
6. Рациональное использование рабочего времени сотрудниками детского сада;
7. Соблюдение охраны труда и техники безопасности сотрудниками детского сада;
8. Возрождение наставничества в дошкольном учреждении;
9. Организация семинаров по актуальным проблемам;
10. Деловые игры: «Модель взаимодействия педагогов и родителей, педагогов и помощника воспитателя»;
11. Формирование мотивации труда сотрудников через:
    * рабочую среду (удобное рабочее место, чистота, хорошие условия труда);
    * вознаграждение (по результатам труда);
    * безопасность;
    * ощущение своей принадлежности к коллективу, необходимости и важности своей работы;
    * уважение, признание, хорошее отношение в коллективе;
12. Активное участие сотрудников ДОУ по подготовке к новому учебному году.

СТИМУЛИРОВАНИЕ

Большое внимание уделяется созданию системы стимулирования труда в детском саду, которая включает, как материальные (заработная плата, материальная помощь, премирование, доплаты, надбавки), так и моральные стимулы. Решение о поощрении работников принимается администрацией учреждения, совместно с профсоюзным комитетом.

КОНТРОЛЬ

1. Медицинский контроль:
   * динамическое наблюдение за состоянием здоровья детей с отметкой в «Диспансерном журнале»;
   * сбор антропометрических данных детей;
   * сравнительный анализ данных;
   * оценка физиометрических данных детей (измерение силы мышц туловища, рук, жизненной силы лёгких);
   * сравнительный анализ физиометрических данных;
   * анализ данных детей, имеющих нарушение осанки, плоскостопия;
   * определение группы здоровья у детей;
   * составление «Листов здоровья»;
   * составление плана повышению уровня «Индекса здоровья» ребёнка с индивидуальными рекомендациями для воспитателей и инструктора по физиотерапии;
   * проведение консультаций по методике проведения закаливающих процедур с детьми;
2. Педагогический контроль:
   * диагностика физических качеств детей (быстрота, скорость, сила, выносливость, ловкость);
   * определение мероприятий по закаливанию детей;
   * анализ выполнения закаливающих процедур (иметь акты проверок);
   * анализ двигательной активности детей в течение дня (хронометраж в начале и конце года);
   * проведение анализа объёма двигательной активности детей в течение года;
   * проведение сравнительного анализа двигательной активности детей в течение года;
   * анализ проведения физкультурных занятий;
   * оформление выставки в методическом кабинете по МПК;
   * контроль за выполнением режима дня;
   * соблюдение двигательной активности на прогулке;
   * проведение «Дней здоровья»;
   * проведение «Недели здоровья»;
   * проведение спортивных досугов;
   * проведение и анализ открытых занятий по закаливанию;
   * проведение и анализ оздоровительных мероприятий в ДОУ;
   * круглый стол: «Повышение эффективности работы по оздоровлению детей»;
3. Административный контроль:
   * организация питания;
   * ведение делопроизводства материально-ответственными лицами;
   * соблюдение пожарной безопасности;
   * применение и рациональное использование внебюджетных средств;
   * соблюдение санитарно-эпидемиологического режима;
   * соблюдение техники безопасности (охрана труда);
   * соблюдение финансовой дисциплины;
   * выполнение графиков работы.

## 2.4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МДОУ «ДЕТСКИЙ САД № 10»

Управление персоналом в МДОУ «Детский сад № 10» включает в себя следующие этапы:

1. *Отбор кандидатур.*

Вначале проводится предварительное собеседование, которое позволяет изучить личность, мотивацию и логику профессиональной карьеры кандидатуры. Затем проводится диагностическое собеседование, которое собирает основную информацию для определения пригодности кандидата на вакантную должность. Далее проводится проверка рекомендаций и «наведение справок». Этот метод служит для подтверждения (или проверки) сведений, сообщенных кандидатом. После успешных собеседований и проверок кандидат должен пройти медицинское обследование. Это является гарантией того, что человек физически, по медицинским показателям, годен работать и взаимодействовать с коллективом и детьми;

1. *Найм на работу.*

Работодатель заключает с работником трудовой договор, на основании которого в течение 3-х дней издает приказ о приеме на работу и знакомит с ним работника под подпись. При приёме на работу работодатель обязан ознакомить работника со следующим документами:

* + Устав дошкольного образовательного учреждения;
  + должностная инструкция;
  + коллективный договор;
  + приказ по охране труда и соблюдения правил техники безопасности;
  + иные локальные акты.

В случае сокращения численности или штата работников работодатель обязуется:

* + определить программу мер по оказанию помощи в трудоустройстве высвобожденных работников;
  + не позднее, чем за 3 месяца известить профсоюзный комитет и представить необходимые документы (список сокращаемых должностей, предполагаемые варианты трудоустройства и т.д.) (ст. 180 ТК РФ).

Преимущественным правом оставления на работе кроме категорий, перечисленных в статье 179 ТК РФ имеют:

* + лица, предпенсионного возраста (за 3 и менее года до пенсии);
  + одинокие матери, воспитывающие детей до 18 лет;
  + педагогические работники, имеющие квалификационные категории и отработавшие более 10 лет в данном учреждении;
  + работники, имеющие звание «Заслуженный работник дошкольного образовательного учреждения», звание «Ветеран труда»;

1. *Определение заработной платы.*

Разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Оплата труда работников осуществляется в зависимости от установленного разряда по оплате труда в соответствии с занимаемой должностью, стажем работы, а также полученным квалифицированным разрядом по итогам аттестации.

Оплата труда педагогическим работникам осуществляется в зависимости от установленного количества часов по тарификации. Установление количества часов по тарификации меньше количества часов за ставку допускается только с письменного согласия педагогического работника.

Оплата труда в дошкольном образовательном учреждении производится 2 раза в месяц 6 и 21 числа каждого месяца через кассу учреждения. По заявлению работника его заработная плата может перечисляться в сбербанк.

Касса дошкольного образовательного учреждения по заявлению работника перечисляет профсоюзные взносы ежемесячно на расчетный счет в размере 1 %.

В дошкольном образовательном учреждении устанавливаются стимулирующие выплаты, доплаты в соответствии с Положением, утвержденным общим собранием трудового коллектива на основании приказов Министерства образования в пределах имеющихся средств фонда оплаты труда ст.54 Закон «Об образовании».

Премирование работников дошкольного образовательного учреждения производится за счет внебюджетных средств в соответствии с Положением, утвержденным общим собранием трудового коллектива;

1. *Профориентация и адаптация.*

Введение нанятых работников в МДОУ и его подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него МДОУ и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

1. *Обучение.*

В МДОУ проводится обучение с целью усовершенствования профессиональных знаний, умений, навыков общения в связи с ростом требования к профессии или повышении должности. ДОУ является базовым по проведению курсов повышения квалификации для дошкольных работников города и района. Кадровые условия создаются на основании повышения квалификации и переподготовки участников эксперимента: 9 человек из 13 повысили свой педагогический уровень;

1. *Повышение, понижение, перевод, увольнение.*

Разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

Перевод работника на другую работу, неоговоренную трудовым договором, осуществляется только с письменного согласия работника за исключением случаев временного перевода на другую работу, в случае производственной необходимости сроком до одного месяца в календарном году (ст. 74 ТК РФ).

На каждого работника ведется личное дело, после увольнения работника личное дело хранится в образовательном учреждении.

Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника:

* + появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
  + не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;
  + не прошедшего в установленном порядке обязательный предварительный и периодический медицинский осмотр;
  + при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения работы, обусловленной трудовым договором;
  + за систематическое неисполнение обязанностей без уважительных причин (п.5 ст. 81 ТК РФ);
  + прогул или отсутствие на рабочем месте более 4-х часов подряд в течение рабочего времени (п.6 а ст. 81 ТК РФ);
  + по требованию органов и должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, и в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Увольнение работников образовательного учреждения в связи с сокращением численности или штата дошкольного образовательного учреждения допускается, если невозможно перевести работника, с его согласия, на другую работу. Освобождение педагогических работников в связи с сокращением объема педагогической работы может производиться, как правило, только по окончании учебного года.

Срочный трудовой договор (ст.59 ТК.РФ.), заключенный на определенный срок (не более 5 лет), расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения. В случае, если работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

В день увольнения руководитель МДОУ обязан выдать работнику его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении и произвести с ним окончательный расчет, а также по письменному заявлению работника копии документов, связанных с его работой.

## 2.5. МОИ РЕКОМЕНДАЦИИ

Исследовав деятельность и механизм управления персоналом МДОУ «Детский сад № 10» у меня появились рекомендации по совершенствованию деятельности этого учреждения.

Во-первых, необходимо разработать методику оценки трудовой деятельности персонала. Это необходимо для того, чтобы правильно оценивать работу персонала.

Во-вторых, ввести дополнительные штатные единицы (инспектор кадров и юрист). В МДОУ функции инспектора кадров выполняют заведующая и делопроизводитель. Для более полного и грамотного управления персоналом эти функции должен выполнять инспектор кадров. А еще в МДОУ должен быть юрист, чтобы самостоятельно и правильно решать юридические вопросы и разработать пакет нормативно-правовых документов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В параграфе 1.1. рассмотрены основные характеристики управления персоналом. К ним относятся концепции, принципы, методы управления персоналом и структура персонала организации.

В параграфе 1.2. изложены методы построения системы управления персоналом (в виде таблицы) и подробное описание этих методов.

В параграфе 2.1. характеризуется само учреждение (МДОУ «Детский сад № 10»). Приводится полное название, юридический адрес, основные задачи и права МДОУ и т.д.

В параграфе 2.2. проведен анализ организационной структуры учреждения. Кто кем управляет и какие функции выполняет.

В параграфе 2.3. расписаны функции управления МДОУ (планирование, организация, стимулирование, контроль).

В параграфе 2.4. проведено исследование и системный анализ механизма управления персоналом в МДОУ.

В параграфе 2.5. мною предложены рекомендации по совершенствованию деятельности МДОУ «Детский сад № 10» в области управления персоналом.

Цели, поставленные в курсовой работе, достигнуты.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. – СПб.: Издательский Дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 224 с.
2. Банникова Л.Н., Якурнова Л.С. Общий менеджмент: Учебное пособие/ Л.Н.Банникова, Л.С.Якурнова. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2004. – 112 с.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с. – (Высшее образование)
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Гардарики, 1996. – 236 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Триада, ЛТД, 1996. – 156 с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. – М.: ТОО ИКК Дека, 1996. – 203 с.
7. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: ОЛБИС, 1997. – 185 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – 503 с.
9. Ниссейн Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Сокр. пер. с фин./Авт. предисл. А.И.Китов. – М.: Экономика, 1988. – 192 с.
10. Менеджмент организации: учебное пособие/под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатиной. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 203 с.
11. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/Под. ред. А.Г.Горшкова, М.Л.Разу, А.В.Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.
12. http://referat.student.ru Ярцева С.И. Текст лекций по предмету «Управление персоналом»

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

**Муниципальное Дошкольное**

**Образовательное Учреждение**

**«Детский сад № 10»**



**г. Чусовой**

Приложение 2

МДОУ «Детский сад № 10 «Колокольчик» комбинированного вида обеспечивает:

* охрану и укрепление здоровья детей;
* физическое, интеллектуальное и личностное развитие ребенка;
* непрерывное комплексное воспитание и обучение в оптимально-благоприятных условиях.

В состав Детского сада, наряду с обще развивающими, входят группы компенсирующего и оздоровительного направления. Детский сад посещают 196 детей, функционируют 11 групп: 2 группы раннего возраста, 8 групп дошкольного возраста, из них 3 для детей с нарушением зрения, 1 с нарушением речи.

**Ваших детей ждут:**

* просторные группы и спальни;
* музыкальный зал;
* зал для корригирующих гимнастик;
* физкультурный зал и спортивная площадка;
* бассейн и фитобар;
* детская столовая;
* физиотерапевтический кабинет;
* массажный кабинет;
* кабинеты учителя-логопеда, учителя-дефектолога, педагога-психолога, врача-офтальмолога;
* комната психологической разгрузки;
* мини-музей народно-прикладного искусства «Русская изба»;
* веселые праздники и развлечения;
* интересные, познавательные занятия.

Приложение 3

Структура управления МДОУ «Детский сад № 10»

Управление образования

Заведующая МДОУ

Педагоги - специалисты

Помощники воспитателей, младшие воспитатели

Медицинская служба

Зам.заведующей по воспитательно-методической работе

Зам.заведующей по АХЧ

Профсоюзный актив МДОУ

Педагогический совет

Общее собрание

Попечительский совет

Инструктор по плаванию

Инструктор физкультуры

Музыкальный руководитель

Воспитатели

Старшие медсестры

Сестра - ортоптистка

Медсестра по физиотерапии

Главный бухгалтер

Фельдшер

Повара, подсобные рабочие

Сторожа, дворники, ночные няни

Делопроизводитель

Бухгалтер

Массажист

Приложение 4

Планирование работы МДОУ «Детский сад № 10» на 2007 год

Составление годового плана

Педагогический анализ работы ДОУ за предыдущий год.

Выявление путей решения поставленных задач и направлений дальнейшего развития

Определение достигнутого уровня развития ДОУ, формулировка целей и задач на новый период

Комплектование творческих групп для развития разделов плана

Корректировка структурной формы плана и определение ответственных лиц за составление каждого раздела

Инструктаж участников творческих групп

Обсуждение проектов

Утверждение плана работы ДОУ на год

Составление разделов плана творческими группами

Координирование плана заведующим ДОУ

Обсуждение проекта

плана в коллективе

1. Малый экономический словарь. М.: Изд-во «Институт мировой экономики», 2000. С. 699. [↑](#footnote-ref-1)
2. Малый экономический словарь. М.: Изд-во «Институт мировой экономики», 2000. С. 816. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Новгород, 1997. С.181. [↑](#footnote-ref-3)