

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/167548>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление персоналом

ВВЕДЕНИЕ 3

1 Цели и задачи работы 6

2 Аналитический обзор. Теоретические и методические основы изучения системы управления персоналом организации 7

2.1 Сущность, цели и задачи системы управления персоналом организации 7

2.2 Особенности формирования системы управления персоналом в образовательной организации 11

2.3 Методика анализа и оценки системы управления персоналом организации 16

3 Основная часть. Расчетно-аналитический раздел 22

3.1 Организационная характеристика ГБДОУ Детский сад № 12 22

3.2 Анализ персонала ГБДОУ Детский сад № 12 28

3.3 Анализ системы управления персоналом в ГБДОУ Детский сад № 12 34

3.4 Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в ГБДОУ Детский сад № 12 44

4 ВЫВОДЫ ПО РАБОТЕ 49

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 51

ПРИЛОЖЕНИЯ 54

Третий блок – качество трудовой жизни – степень удовлетворения работниками своих личных целей в процессе работы в образовательной организации. Качество трудовой жизни включает такие параметры, как достойная заработная плата, безопасность, здоровье, развитие карьеры, дружелюбный коллектив, разрешение конфликтов, самоуважение и т.д.

Важным элементом системы управления персоналом образовательной организации являются применяемые методы, которые представляют собой способы воздействия на трудовой коллектив в целях координации деятельности сотрудников в процессе функционирования образовательной организации.

Как правило, в образовательных организациях применяют один из двух подходов к формированию системы управления персоналом:

1. Классический подход, основанный на традиционной системе управления.

2. Инновационный (прогрессивный) подход, основанный на инновационных технологиях управления, базой которых является экономика знаний и соответствующие методы управления и мотивации.

В таблице 2 представлены технологии управления персоналом, применяемые в образовательных организациях.

Таблица 2 – Технологии управления персоналом образовательных организаций

Технология управления Особенности технологии

Управление, ориентированное на результат – делегирование полномочий по зонам ответственности;

–результационная модель вознаграждения

Управление на базе коллективной вовлеченности в процесс – выполнение совместных образовательных проектов;

– развитие систем наставничества и непрерывного образования и повышения квалификации педагогов;

– развитие коммуникативных навыков сотрудников;

– создание механизмов сотрудничества между персоналом;

– развитие систем ротации педагогического персонала

Продолжение таблицы 2

Технология управления Особенности мотивационного механизма

Управление на основе конкуренции – Создание конкурентной и соревновательной атмосферы в коллективе;

– повышение заинтересованности сотрудников в творческой и инновационной активности;

– создание модели мотивирования к самореализации

Представленные в таблице технологии управления персоналом образовательной организации направлены не только на удовлетворение потребностей персонала, но и на повышение эффективности деятельности образовательных организаций, в первую очередь педагогической и социально-психологической, позволяют развить творческий потенциал сотрудников, повысить заинтересованность сотрудников в инновациях, личностном и профессиональном развитии и т.д.

### 2.3 Методика анализа и оценки системы управления персоналом организации

По мнению Т.Ю. Базарова, «повышение эффективности труда персонала организации связано с формированием оптимального соотношения между основными показателями системы управления персоналом: численность персонала и его состав, производительность труда, степень удовлетворенности сотрудников и т.д.» .

Среди инструментов оценки системы управления персоналом организации можно выделить следующие:

1. Исследование состояния и изменения процессов в системе управления персоналом (с помощью сбора данных, опросов, интервью, текучести кадров и т.д.).
  2. Проведение анализа социально-психологического климата в коллективе.
  3. Исследование текущего уровня удовлетворенности персонала (насколько удовлетворены сотрудники условиями труда, используемыми методами стимулирования, стилями и методами управления и др.).
- Главное, для достижения максимально достоверных данных при построении объективной картины по существующему уровню системы управления персоналом, следует использовать перечисленные методы комплексно.

Учитывая главные аспекты в системе формирования системы управления персоналом организации (кадровый потенциал, социально-психологическая составляющая и другие), необходимо при проведении оценки следует уделять внимание следующим факторам:

- наличие и состояние корпоративной культуры;
- особенности системы оплаты труда, а также другие методы материального стимулирования труда сотрудников;
- особенности обучения кадров и профессионально-карьерного роста сотрудников;
- состояние психологического климата в коллективе.

Перечисленные факторы взаимосвязаны между собой и не только по отдельности, но и особенно в комплексе оказывают значительное влияние на эффективность деятельности сотрудников организации.

Основными показателями удовлетворенности персонала существующей системой мотивации являются:

1. Состояние и уровень удовлетворенности сотрудников работой (условия труда, оплата труда, содержание в целом);
2. Состояние и уровень эмоциональной привязанности сотрудника к организации (отношение к руководителю, отношение с коллективом и т.п.);
3. Состояние и уровень вовлеченности сотрудника в жизнедеятельность организации (задействование сотрудника в принятии важных управленческих решений, вовлеченность сотрудников в инновационный процесс и т.д.).

На рисунке 1 представлены основные показатели эффективности системы управления персоналом организации.

Представленные на рисунке 1 показатели в максимальной степени, благодаря выявленной динамике, могут отражать не только состояние уровня удовлетворенности коллектива, но и продуктивность системы управления персоналом. Большинство из этих показателей являются интегральными и включает в себя несколько измерителей. Рассмотрим их более подробно.

#### Рисунок 1 – Основные показатели эффективности системы оценки системы управления персоналом организации

На первом этапе производится исследование динамики изменения кадрового состава. Данный показатель рассчитывается на основе измерения процента текучести ключевых сотрудников организации. Далее исследуется показатель обучения сотрудников, при этом рассматривается их служебный и профессиональный рост за определенный период. Данный показатель измеряется динамикой количества работников, которые повысили свою квалификацию, числом работников, которые имеют карьерный рост, а

также числом работников, которые защитили диссертации, получили гранты и т.д. Дисциплинарные показатели характеризуются динамикой количества опозданий, прогулов и других нарушений без уважительной причины.

На рисунке 2 представлены показатели отражающие динамику индекса удовлетворенности персонала.

Рисунок 2 – Показатели отражающие динамику индекса удовлетворенности персонала

Именно благодаря комплексному анализу представленных показателей можно с достоверной точностью определить степень удовлетворенности сотрудников.

Следующий этап – это измерение показателя вовлеченности работника в деятельность организации.

Данный показатель рассматривается как интегрированный и характеризуется совокупностью показателей представленных на рисунке 3.

Рисунок 3 – Показатели отражающие вовлеченность работника в деятельность организации

Следующий показатель, характеризующий эффективность системы управления персоналом организации заключается в оценке результативности работы персонала, который отражает их трудовую активность. Данный показатель включает в себя оценку следующих составляющих (см. рисунок 4).

Рисунок 4 – Составляющие показателя оценки работы сотрудников, отражающих степень их трудовой деятельности

Последний показатель, который также характеризует уровень эффективности системы управления персоналом организации – это показатель эффективности трудовой деятельности сотрудников и оценивается по показателям финансовых результатов, доходов и затрат в расчете на одного сотрудника организации.

Необходимо отметить, что некоторые из данных показателей легко рассчитываются и контролируются (текучесть кадров, динамика удовлетворенности сотрудников), однако другие показатели требуют более сложного исследования (эмоциональное отношение сотрудника к коллективу и руководству, экономическая эффективность деятельности работника и т.д.).

Таким образом, далее проведем комплексный анализ состояния системы управления персоналом организации.

### 3 Основная часть. Расчетно-аналитический раздел

#### 3.1 Организационная характеристика ГБДОУ Детский сад № 12

Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 12» создано на основании постановления Администрации города «О создании муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 12» путем изменения типа муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения.

Организационно-правовая форма: учреждение.

Форма собственности: муниципальная.

Государственный статус учреждения (тип) – бюджетное.

Учреждение по типу реализуемых основных образовательных программ является дошкольной образовательной организацией.

Учредителем Учреждения является Государственное образование города Санкт-Петербурга. Функции и полномочия Учредителя осуществляет Администрация Московского района города Санкт-Петербурга с делегированием части полномочий Управлению образования Администрации Московского района.

Здание детского сада введено в эксплуатацию 1963 году. Государственная регистрация детского сада № 12 от 24 февраля 1995 года.

Адрес: 196191 г. Санкт-Петербургул. Варшавская д.37 к. 4 литера А. Телефон и факс: 375-35-01. E-mail: ds12mr@mail.ru

Управление учреждением строится в соответствии с:

– Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Федеральным законом от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

- Уставом ГБДОУ № 12 (утв. 28.04.2015), копия документа представлена в Приложении 1;
  - Свидетельством о регистрации ГБДОУ ДС № 12 (выдано 24.02.1995), копия документа представлена в Приложении 2;
  - Правилами внутреннего трудового распорядка (переизданные 29.01.2020 г.). Копия документа представлена в Приложении 3, и другими актами действующего законодательства РФ, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ.
- Миссия ГБДОУ ДС № 12 – сохранение психологического и физического здоровья каждого ребенка, развитие индивидуальных способностей в нем.

Цель ГБДОУ ДС № 12 – воспитать из каждого ребенка социально зрелую личность, готовую к самоопределению, способного к адаптации и самореализации на каждой ступени своего развития.

Для достижения цели коллектив ГБДОУ ДС № 12 ставит перед собой следующие задачи:

- формирование общей культуры детей дошкольного возраста;
- развитие физических интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств детей дошкольного возраста;
- формирование предпосылок учебной деятельности детей дошкольного возраста;
- сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста;
- коррекция нарушения развития различных категорий детей с ограниченными возможностями здоровья, оказания им квалифицированной психолого-педагогической помощи;
- оказание методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Основными направлениями деятельности ГБДОУ ДС № 12 являются:

- воспитание и обучение детей дошкольного возраста;
- оздоровление воспитанников;
- реализация программ дошкольного образования.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 09.03.2021 № 34-ФЗ) // [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу от 24.03.2021 №51-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174).
3. cons\_doc\_LAW\_140174.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 24.03.2021 № 52-ФЗ) – [Электронный ресурс] / [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601).
5. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2018. – 434 с
6. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2020. – 64 с.
7. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов/И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. -Воронеж, 2017. -100 с.
8. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2020. – 64 с.
9. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: Серия «Высшее образование». – 2е изд, переработ, и доп – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – с. 78
10. Составлено автором на основе трудов автором Т.Ю. Базарова, Н.П. Беяцкокого, И.Б. Дураковой и т.д.
11. Спицына В.А. Комплексный подход в профилактике конфликтов между педагогами ДОУ// Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч.2 - УФА: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – С.193-203
12. Алимбеков, Т.Я. Формирование и реализация стратегии управления персоналом в системе образования // Вестник СГТУ. 2020. № 1. С. 184
13. Сапунова, В.М. Система управления педагогическим персоналом современного общеобразовательного учреждения: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 Ставрополь : Ставроп. гос. ун-т. 2014. – 24 с.
14. Ермишина, Е.Б. Направления перспективного развития дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Е.Б.Ермишина // Научный вестник ЮИМ. – 2020. – №4. –С.58
15. Бойцова, И.И. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / И. И. Бойцова.— М.: Издательство Юрайт, 2019. – с. 27
16. Недосека, О.Н. Особенности профессионального сознания воспитателя дошкольного образовательного

- учреждения: монография [Текст]/ О.Н. Недосека; Федер. агентство по образованию, Мурман. гос. пед. ун-т. — Мурманск: МГПУ– 2019. – с. 53
17. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2019. – с. 52
  18. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2015. – 490 с.
  19. Белая, К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом/К.Ю. Белая. – М.: Астрель; АСТ, 2013. – 123 с.
  20. Бордовская, Н.О. Построение службы персонала / Н.О. Бордовская // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №11. – 230 с.
  21. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сб. аннотаций образов. Progr. профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов / под общ. ред.С.В. Жолована,
  22. С.В. Алексеева; сост. Л.И. Гущина – СПб.: СПбАППО, 2014. – 263 с.
  23. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: Учебное пособие / С.А. Езопова. – М.: Академия, 2012. – 280 с.
  24. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: учебник / Т.П. Колодяжная. – Ростов-на-Дону, 2014. – 212 с.
  25. Основы методик дошкольного образования: краткий курс лекций: учебное пособие / О.Н. Анцыпирович, Е.В. Горбатова, Д.Н. Дубинина [и др.]. — Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2019. – 390 с.
  26. Свирская Л.В. Работа с семьей: необязательные инструкции: метод. пособие для работников дошк.образ. учреждений. – изд. 2-е, доп-е. – М.: Линка-Пресс, 2016. – 188 с.
  27. Семейный и родительский клубы в детском саду: методическое пособие / под ред. Н.В. Микляевой. – М.: ТЦ Сфера, 2016. – 128 с.
  28. Современные технологии дошкольного образования: учебное пособие / под ред. Л.М. Захаровой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 251 с.
  29. Урунтаева, Г. А. Детская психология: учебник / Г.А. Урунтаева. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
  30. Сайт Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 12» Московского района города Санкт-Петербурга // <http://ds12mr.ru>

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/167548>