В ходе личной беседы с работниками ДОУ было выявлено следующее:

1. Молодые кадры ДОУ, несмотря на то, что общий показатель качества трудовой жизни находится на довольно низком уровне, не готовы в ближайшее время поменять данное место работы так как:

• работа в детском саду, по их мнению, является хорошим стартом;

• заработная плата выплачивается стабильно, а также перед уходом в очередной отпуск выплачиваются достойные отпускные.

2. Педагогические работники пенсионного и предпенсионного возраста, также, как и молодежь, не готовы и не хотят покидать свои должности, но уже по другим причинам:

достойная заработная плата (с учетом повышающих коэффициентов);

• знание своего дела и слаженный коллектив;

• привычка к специфике работы.

3. Педагогические работники среднего возраста готовы уйти с муниципальной службы в силу ряда причин:

работу;

• с целью открыть собственный бизнес;

• с целью найти более интересную работу и высокооплачиваемую

• уйти в госструктуры на управленческие должности, т.к. имеют

соответствующий стаж и смежный опыт работы.

4. Большинство работников ДОУ недовольны существующей системой оплаты труда в силу ряда причин:

• более 70% респондентов высказались против тарифной

(коэффициентной) системы оплаты труда;

• отсутствует ощущение справедливости в оплате труда;

• существует запрет на совмещение и совместительство должностей на законодательном уровне и как следствие отсутствуют доплаты (надбавки) за их совмещение.

Из приведенных выше результатов видно, что первая тройка критериев значимости трудовой жизни является наиболее значимой для персонала ДОУ, и если их сравнить с фактическими результатами анкетирования и интервьюирования, то можно объяснить желание персонала среднего возраста покинуть занимаемые должности в данной организации. После заполнения анкеты персоналу было предложено проранжировать каждую группу показателей КТЖ по степени личной значимости в порядке убывания от 1 до 7, в итоге были получены следующие результаты.

**1.** Служебная карьера

**2.** Оплата труда

**3.** Социальные блага

4. Рабочее место и Социальные гарантии

5. Трудовой коллектив

6. Руководство организацией

Пирамида значимости критериев трудовой жизни персонала ДОУ

А если еще и посмотреть на количество персонала предпенсионного и пенсионного возраста, то в ближайшем будущем ДОУ может столкнуться с

«кадровым голодом», поэтому необходимо установить этапы процесса управления персоналом в детском саду и определит задачи каждого этапа. В целях предупреждения и недопущения кадрового голода в ДОУ показаны

важнейшие этапы процесса управления персоналом.

Этапы процесса управления персоналом в ДОУ

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Основные задачи этапа |
| Определение пот-  ребности в персонале | Планирование качественной потребности в персонале.  Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. |
| Обеспечение пот-  ребности в персонале | Планирование количественной потребности в персонале Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка |
| Мотивация результатов труда и поведения персонала | Управление содержанием и процессом мотивации трудового  поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале организации. Использование |
|  | побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабо- чего времени |
| Обеспечение процесса управления  персоналом | Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и  статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики Определение содержания и результатов труда на |

|  |  |
| --- | --- |
| Использование персонала | Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала |
| Развитие персонала | Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения |

Более расширенный поиск персонала позволит привлечь большее число кандидатов, что позволит своевременно закрывать вакансии. Кроме того, предлагаемые условия труда для иногородних кандидатов укрепят их работу в ДОУ, поскольку переход в другую организацию повлечет для них новые затраты.

Расширение числа вопросов, связанных с выявлением мотиваций будущих сотрудников позволит выделить кандидатов с нематериальной мотивацией, отчего уходу по причине поиска большей заработной платы места уже не будет. Следует учесть, что мотивы человека могут меняться с течением жизни, под влиянием внешних, объективных факторов, поэтому диагностику мотивации необходимо проводить периодически.

Вопросы для выявления компетенций позволят определить, подходит ли человек для работы именно в этой компании с ее особенностями и принципами.

Выявим перечень компетенций, которыми должен обладать сотрудник

детского сада.

Перечень компетенций персонала ДОУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Исходные данные | Компетенция |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Необходимость выполнения большого объема  работ - методической, воспитательной, учебной, организационной, коммуникационной и др. | Стрессоустойчивость |
| 2 | Необходимость выступлений, презентаций, проведения мастер-классов, открытых занятий, семинаров | Стрессоустойчивость |
| 3 | Высокая степень самостоятельности | Инициативность |
| 4 | Значительная зона ответственности | Способность к самостоятельной  работе, самоорганизация |
| 5 | Возникновение нестандартных ситуаций, требующих быстрого принятия решений | Креативность |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6 | Положительное отношение к воспитанникам,  организации и коллективу | Лояльность |
| 7 | Умение устанавливать контакт с незнакомыми людьми, располагающее общение, хорошо поставленная и грамотная речь | Коммуникабельность и  коммуникативные навыки |
| 8 | Постоянная работа с людьми, в команде | Умение работать в команде |

Еще одна отличительная особенность внутриорганизационного соревнования в новых условиях: его организует не профсоюз, а руководитель ДОУ. Наряду с коллективным соревнованием возрождаются индивидуальные виды состязаний в форме различных смотров и конкурсов. Премии в них зачастую не денежные, а вещественные: бытовая радиоэлектронная аппаратура различного класса.

Для более полного удовлетворения кадровой потребности ДОУ

рекомендовано использовать следующие методы:

1. Активные методы привлечения кадров:

- профессиональные образовательные учреждения;

-организации-конкуренты;

- агентство занятости населения;

- частные посреднические фирмы;

- личные связи сотрудников;

- презентации, ярмарки вакансий.

2. Пассивные методы привлечения кадров: размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации - на телевидении, на радио, в печатных изданиях. Использование СМИ позволяет увеличить приток персонала на 40 - 60%.

Еще один вариант - бегущая строка с информацией о вакансии на телеканалах.

Объявления должны содержать как можно больше информации о должности, компании и преимуществах работы в ней (требования к кандидату, заработная плата, наличие спецодежды, местонахождение ДОУ, контактные телефоны). Также можно порекомендовать направить заявки в центры занятости населения.

Таким образом, для решения проблем ДОУ целесообразно:

целью:

1. Проводить психологические тестирования, опросы, анкетирования с

• выявления неформальных лидеров в коллективе и дальнейшей

работы с ними при помощи социометрических исследований;

• выявления и предотвращения апатии и застоя в коллективе (как вариант можно использовать анкету качества трудовой жизни (КТЖ);

• мониторинга общего микроклимата и настроя коллектива (как вариант можно использовать анкету качества трудовой жизни (КТЖ).

2. Разработать систему управления карьерой, которая включала бы типовые модели карьерного роста педагогов, начиная с младших (низших) должностей.

3. Предоставить педагогам условия для профессионального роста. Желательно создать систему их непрерывной подготовки, переподготовки и повышения квалификации для обеспечения высокого профессионализма, необходимо первоочередное внимание уделить осуществлению непрерывного дополнительного образования педагогов ДОУ.

4. Предоставить возможность карьерного роста за счет высвобождения должностей, на которых находятся работники пенсионного возраста.

Вторым по значимости фактором, оказывающим существенное влияние на эффективность и качество трудовой деятельности педагогов, является оплата труда. Существующая в России система оплаты труда является сложной и неэффективной, а значит демотивирующей.

Правильно используя все вышеперечисленные инструменты управления персоналом, можно создать высококвалифицированный крепкий коллектив, который будет приносить большую прибыль организации.

**Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики**

От обеспеченности ДОУ персоналом в профессиональном и квалификационном составе зависит объем оказываемых услуг, их качество, эффективность труда, себестоимость услуг и другие экономические показатели.

Данный комплекс предлагаемых мероприятий предполагает значительное увеличение нагрузки на руководителя ДОУ.

Затраты на осуществление комплекса предложенных мероприятий будут состоять из:

• затрат на выплату премий за повышение квалификации;

• единовременных затрат на разработку программы найма персонала, системы адаптации и повышения квалификации персонала.

Расчет расходов, связанных с наймом персонала: оклад педагога составляет

25 тыс. р., при расчете учтены страховые взносы, отчисления в Пенсионный фонд. Всего расходы на оплату труда на весь период реализации проекта составят 280 тыс. р. Расчет затрат на выплату премий сотрудникам за повышение квалификации рассмотрен в таблице.

Планируемое число принятых на работу составит 9 чел., что при снижении текучести персонала с 6,2 до 3 % (уровень 2014 г.) обеспечит плановую среднегодовую численность персонала в количестве 27 чел.

Расчет затрат на выплату премий за повышение квалификации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Базовый  размер премии,  руб. | Показатель квалификации | Влияние на результаты работы организации | | Численность персонала, чел. | Величина премии, руб. |
| количественное | качественное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=1х2хЗх4х5 |
| 5000 | 0,5 | 1,05 | 1,03 | 21 | 56778.75 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Базовый размер премии, руб. | Показатель квалификации | Влияние на результаты работы организации | | Численность персонала, чел. | Величина премии, руб. |
| количественное | качественное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=1х2хЗх4х5 |
| 5000 | 0,5 | 1,05 | 1,03 | 21 | 56778.75 |

Примечание: В расчете на 12 месяцев затраты составят 681.340 руб. (56778.75 х 12/1000).

Оплата труда наставников будет производиться исходя из расчета 20 % месячной заработной платы в расчете на одного обучаемого, что представлено в таблице.

Расчет затрат на оплату наставничества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Планируемое число новых  сотрудников, чел. | Размер оплаты труда наставника, руб. | Проценты оплаты  за одного обучаемого (от оклада) | Совокупные затраты на оплату наставничества, тыс. руб. |
| 9 | 35 000 | 20 | 63 |

Расчет затрат на повышение квалификации персонала представлен в

таблице.

Расчет затрат на обучение

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходов | Краткое описание | Сумма, тыс. руб. |
| Приобретение  методического обеспечения и спра- вочной литературы | Журнал «Справочник кадровика» (публикации,  посвященные практическим вопросам управления персоналом, кадровому законодательству и управлению в условиях кризиса) | 9,9 |
| Оплата тематического  семинара для руководителей | Семинар «Школа профессионального РR: поиск,  подбор и адаптация персонала». Стоимость — 24  тыс. р. за одного человека | 24 х 1 =24 |
| Оплата курсов  повышения квалификации основного персонала | повышение квалификации персонала путём  освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности | 21 х 9 = 189 |
| Итого | | 222.9 |

Расчет затрат на реализацию проекта представлен в таблице.

Совокупные затраты на реализацию проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма, тыс. руб. |
| Затраты на оплату труда и социальные отчисления | 280 |
| Затраты на выплату премий за повышение квалификации | 681.340 |
| Затраты на оплату наставничества | 63 |
| Единовременные затраты | 222.9 |
| Итого | 1247.25 |

Доходы организации, полученные в ходе реализации проекта, будут складываться из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала (с 6,4 до 3 %). Естественная текучесть кадров (3-5 % от численности персонала) способствует позитивному обновлению коллектива. Если данный процесс активизируется (превышает 3-5 %), издержки организации возрастают. Они состоят из:

- потерь рабочего времени — интервал между увольнением сотрудника и принятием нового;

- потерь, обусловленных процедурами увольнения, — затраты времени руководителя, оформляющего увольнение;

- потерь на судебные издержки, вызванные незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;

- потерь, связанных с наймом работников на вакантное место, —

прямые затраты в виде оплаты услуг кадровых агентств;

- затрат на адаптацию нового сотрудника;

- снижения отдачи от работников, решивших уволиться;

- затрат на формирование стабильной команды, развитие корпоративной культуры.

В таблице представлены данные по экономии средств за счет уменьшения текучести кадров.

Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя |
| Численность персонала организации, чел. | 78 |

|  |  |
| --- | --- |
| Текучесть 6,4 % в год, чел. | 6 |
| Средняя годовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб. | 302.800 |
| Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение  нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения), тыс. руб. | 252 |
| Сумма затрат на замену персонала в год, тыс. руб. | 1512 |
| При сокращении текучести на 3,4 %, чел. | 2 |
| Сумма затрат на замену персонала при текучести 3 %, тыс. руб. | 504 |
| Общая экономия, тыс. руб. | 1008 |

Из данных таблицы 13 видно, что снижение текучести персонала позволит предприятию получить экономию средств в размере 1008 тыс. руб.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

Повышение производительности труда, вызванное повышением мотивации работников ДОУ, ростом качества труда, а также снижением времени на адаптацию новых сотрудников — еще одно средство получения

доходов.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в возможности достижения позитивных изменений в организации. К числу позитивных можно отнести обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, реализация и развитие индивидуальных способностей работников, определенная степень свободы и самостоятельности, благоприятный социально- психологический климат в коллективе, достижение организацией целей, повышение эффективности использования возможностей, способностей и навыков персонала, обеспечение организации хорошо подготовленными кадрами, повышение удовлетворенности сотрудников работой и стимулирование их потребности в самореализации на рабочем месте, поддержка требуемого уровня культуры поведения и дисциплины в организации, снижение издержек и повышение конкурентоспособности.

К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.

Социальный эффект будет иметь свою обоснованное место, что позволит:

- защитить трудовые права граждан;

- создать эффективные системы профессионально -

квалифицированного продвижения персонала;

- расширить поле деятельности для взаимодействия работодателей со службой занятости населения;

- повысить качество обучения за счет более тесного взаимодействия с организациями;

- улучшение медицинского обслуживания, охраны труда и здоровья;

- повышение эффективности подготовки квалифицированных работников и развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов;

- совершенствование системы распределения и перераспределения квалифицированных кадров;

- повышение эффективности использования квалифицированных кадров;

- развитие системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, на основе анализа управления персоналом в МВД ОУ детский сад №37 был выявлен основной недостаток — низкая эффективность кадровой работы, выражающаяся в росте показателей текучести персонала, снижении коэффициента стабильности кадров.

Издержки организации состоят из потерь рабочего времени, потерь, обусловленных процедурами увольнения, потерь на судебные издержки, потерь, связанных с наймом работников на вакантное место, прямых затрат в виде оплаты услуг кадровых агентств, на адаптацию нового сотрудника; снижения отдачи от работников, решивших уволиться; затрат на формирование стабильной команды, развитие корпоративной культуры.

Для устранения выявленных недостатков были разработаны мероприятия. ДОУ было рекомендовано применение усовершенствование процесса отбора и адаптации персонала; развитие наставничества; внедрение системы повышения квалификации персонала, в целях повышения мотивации сотрудников к повышению квалификации следует ввести доплату за квалификацию.