Тема дипломной работы

«Делегирование полномочий как фактор повышения качества управленческой̆ деятельности».

Выполнила:

Дубинина Илона Александровна,

старший воспитатель

п. Пурпе

2021 г.

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc63008361)

[1 Теоретические основы управления персоналом 5](#_Toc63008362)

[1.1 Понятие системы управления персоналом 5](#_Toc63008363)

[1.2 Технологии управления персоналом 7](#_Toc63008364)

[2 Делегирование полномочий в деятельности руководителя 10](#_Toc63008365)

[2.1 Сущность делегирования полномочий 10](#_Toc63008366)

[2.2 Цели и необходимость делегирования полномочий 11](#_Toc63008367)

[2.3 Правила делегирования полномочий 12](#_Toc63008368)

[3 Анализ системы управления и делегирования полномочий в МБДОУ «Звездочка» 14](#_Toc63008369)

[3.1 Характеристика учреждения 14](#_Toc63008370)

[2.2 Анализ кадрового состава учреждения 17](#_Toc63008371)

[2.2 Анализ делегирования полномочий в учреждении 21](#_Toc63008372)

[4 Предложения по совершенствованию делегирования полномочий в системе управления персоналом МБДОУ «Звездочка» 25](#_Toc63008373)

[Заключение 29](#_Toc63008374)

[Список использованной литературы 32](#_Toc63008375)

# Введение

Деятельность каждого предприятия и организации строится на основе обязательных составляющих (субъекты и объекты воздействия), которые взаимодействуя между собой, в совокупности представляют собой систему управления. Система, которая представлена субъектом, способным влиять на качество принятия управленческих решений, и объектом, представленным сотрудниками организации в целом, подразумевает понятие системы управления персоналом.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Актуальность представленной темы выражена в рациональном делегировании полномочий и обязанностей в процессе труда. В современных условиях процессу делегирования полномочий следует уделять большое внимание.

Цель работы провести анализ эффективности системы делегирования полномочий.

Объект работы - МБДОУ «Звездочка».

Предмет работы – система делегирования полномочий в МБДОУ «Звездочка».

Задачи работы:

- рассмотреть понятие системы управления персоналом

- изучить технологии управления персоналом

- изучить сущность делегирования полномочий

- рассмотреть цели и необходимость делегирования полномочий

- изучить правила делегирования полномочий

- провести анализ системы управления и делегирования полномочий в МБДОУ «Звездочка»

- сформулировать предложения по совершенствованию делегирования полномочий в системе управления персоналом МБДОУ «Звездочка»

Практическая значимость данной работы состоит в том, чтобы изучить и понять проблемы системы делегирования полномочий, обозначить и разработать основные пути, направленные на ее усовершенствование, а также на повышение экономической эффективности организации.

# [1 Теоретические основы управления персоналом](#_Toc477516278)

# [1.1 Понятие системы управления персоналом](#_Toc477516279)

Управление персоналом представляет собой процесс деятельности, который включает осуществление руководства сотрудниками, ориентированное на достижение целей предприятия. Этому способствует использование труда, опыта, профессиональных качеств этих сотрудников в сочетании со степенью удовлетворенности результатами труда. Управление персоналом предполагает формирование системы различных мер: организационных, экономических и социальных, предназначенных для создания условий для полноценной работы и развития персонала.[[1]](#footnote-1)

Организационная структура системы управления персоналом включает совокупность отделов и служб, которые взаимодействуют в системе управления персоналом и ее должностными лицами.

Подразделения, на которые возложены функции управления персоналом, представляют в организации службу управления персоналом. Конкретная роль и место службы в общей системе управления организацией обозначены ролями и местом, которые занимает каждое специализированное подразделение по управлению персоналом и организационный статус его прямого руководителя.

Служба управления персоналом предназначена для решения проблем по замене кадров, повышению их квалификации, по управлению дисциплиной, включая проблемы мотивации труда и кадровой перестановки.[[2]](#footnote-2)

Элементы организационной, экономической, социально-психологической сферы имеют тесную взаимосвязь в системе управления персоналом организации.

Система управления персоналом состоит из процессов, которые ориентированы на все виды бизнес-процессов компании: основные, обеспечивающие, управления и развития.

Система управления персоналом предполагает формирование в структурированном виде, включающее следующие уровни[[3]](#footnote-3):

- структура целей СУП;

- структура и логика функциональной последовательности;

- организационная структура управления персоналом.

Цели системы, выбирая в качестве основания стратегические цели компании, устанавливаются с вектором на максимальное сближение целей организации с личными целями сотрудников. Функциональная последовательность детерминирована и строго логически выверена. Например, не может наем персонала оказаться по очередности ранее его привлечения и отбора.[[4]](#footnote-4)

Реализация бизнес-процессов управления персоналом требует организационной структуры. Структурирование помогает в принятии решений, движении информации, распределении ответственности между службами управления персоналом, линейными руководителями и руководством других управленческих звеньев. Система управления персоналом организации ориентирована на одну ключевую цель – обеспечить компанию персоналом требуемых параметров.

Под такими параметрами понимаются: численность, квалификация, производительность, культура, лояльность, оптимальный бюджет мотивации и воспроизводства.[[5]](#footnote-5)

# [1.2 Технологии управления персоналом](#_Toc477516280)

Технология управления персоналом — это система, которая состоит из множества инструментов, необходимых для достижения целей.[[6]](#footnote-6)

Например, при подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств для выполнения определённой деятельности. Малейшие ошибки ведут к проблемам, ведь от того, насколько правильно и профессионально сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации[[7]](#footnote-7).

Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения. Последняя классификация является наиболее распространенной в кадровой работе. Согласно ей, технологии управления персоналом можно разделить на четыре большие группы.

Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РФ[[8]](#footnote-8).

Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.[[9]](#footnote-9)

Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая[[10]](#footnote-10).

Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в компании подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой[[11]](#footnote-11).

Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

Грамотный выбор технологии управления позволяет не затрачивать дополнительные экономические ресурсы.

Кадровые технологии в управлении персоналом должны включать в себя[[12]](#footnote-12):

- планирование, найма, отбора и приема персонала;

- проведение деловой оценки соискателей;

- профориентацию;

- адаптацию кадров;

- развитие деловой карьеры;

- снижение рисков потери ценных кадров;

- продвижение и управление карьерой;

- создание кадрового резерва руководящего состава;

- мотивацию деятельности;

- обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.

# 2 Делегирование полномочий в деятельности руководителя

# 2.1 Сущность делегирования полномочий

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение[[13]](#footnote-13). Идеи личной ответственности и делегирования, конечно, не новы. Концепции соучастия в управлении и самоуправления появились более 30 лет назад. Чем делегирование полномочий отличается от прежних концепций? Почему сегодня так много организаций пытаются реализовать этот подход?

Различие, как это часто бывает, не в самих понятиях, а в их логике. Сегодня цель делегации заключается не в том, чтобы добиваться максимальной удовлетворенности сотрудников, как средства повышения их производительности.

Сегодня потребности бизнеса подталкивают к делегированию полномочий. Ключом к успеху являются: быстрое реагирование на запросы клиентов, надежная коммуникация в компаниях, а также необходимость использования местных, немедленно возникающих и угрожаемых возможностей, что требует сильной децентрализации процессов принятия решений.[[14]](#footnote-14)

Степень децентрализации контроля определяется степенью предоставления или права принимать самостоятельные решения, т. е.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.[[15]](#footnote-15)

Суть делегирования в том, что руководитель предоставляет подчиненным свободу действий для решения тех или иных вопросов, особых задач, то есть передает им часть своих полномочий, при этом всякую ответственность, как правило, продолжает нести этот руководитель.

# 2.2 Цели и необходимость делегирования полномочий

Цели делегирования полномочий представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Цели делегирования[[16]](#footnote-16)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели, направленные на вышестоящих руководителей | Цели, направленные на нижестоящие звенья | Цели, направленные на человеческий фактор |
| Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления. | Повысить дееспособность нижестоящих звеньев. | Активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников. |

Делегирование - это средство, с помощью которого руководство распределяет сотрудников по бесчисленным задачам, которые необходимо выполнить для достижения целей всей организации. Если важное задание не делегируется другому человеку, руководитель будет вынужден выполнить его сам. Это, конечно, просто невозможно во многих случаях, так как время и возможности руководителя ограничены[[17]](#footnote-17). Прежде всего, суть управления заключается в умении «делать работу других». Поэтому в прямом смысле этого слова делегация-это акт, который превращает человека в лидера.

# 2.3 Правила делегирования полномочий

Процесс делегирования проходит в три этапа[[18]](#footnote-18):

- этап - поручение конкретной деятельности отдельных работников;

- этап - предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов;

- этап - формулирование налоговых обязательств по их выполнению.

У делегации есть ряд положительных моментов:

руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и успевает решать творческие задачи;

делегирование является своего рода формой повышения квалификации сотрудников и помогает оптимизировать использование их знаний и опыта;

делегирование-большой стимул в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на стройках, поощряют инициативу, приучают людей к самостоятельности и готовят людей к переходу на более высокие должности.

Делегация, несмотря на ее принципиальное значение, является одной из наиболее плохо понимаемых и наименее применяемых концепций управления. Не понимая необходимости делегирования или того, что необходимо для повышения его эффективности, многие блестящие предприниматели потерпели неудачу как раз тогда, когда их организации стали большими. Чтобы подойти только к пониманию того, как эффективно реализовать делегирование, необходимо понять связанные с этим понятия организационной ответственности и авторитета. Делегация основана на авторитете и ответственности.

Ответственность - это обязанность работника осуществлять возложенные на него виды деятельности и нести ответственность за их удовлетворительное решение.

Поскольку ответственность-это обязанность, которую несет индивидуальный работник, он не может делегировать ее или передать подчиненному. Работник, отвечающий за решение любой проблемы, не обязан делать это лично, но останется ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы.

Под обязательством мы понимаем, что человек должен отвечать определенным рабочим требованиям, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, человек заключает контракт с организацией для выполнения задач определенной должности в обмен на определенное вознаграждение[[19]](#footnote-19).

Ответственность означает, что работник несет ответственность за результаты деятельности до того, как кто-то даст ему полномочия. Поскольку работник считается ответственным за точное выполнение задания, руководитель имеет право потребовать объяснения или исправления неправильно выполненной работы[[20]](#footnote-20)

# [3 Анализ системы управления и делегирования полномочий в МБДОУ «Звездочка»](#_Toc477516282)

# [3.1 Характеристика](#_Toc477516283) учреждения

Полное название образовательного учреждения: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида «Звездочка» муниципального образования город Ноябрьск[[21]](#footnote-21).

Учредителем Учреждения является: Муниципальное образование город Ноябрьск.

Функции и полномочия Учредителя осуществляет Администрация. Регулирование и координацию деятельности Учреждения осуществляет департамент образования Администрации

В МБДОУ функционируют группы[[22]](#footnote-22):

- общеразвивающей направленности:

- II группа раннего возраста (с 1,5 до 2 лет) - 18 детей,

- I младшие группы (с 2 до 3 лет) - 54 ребенка,

- II младшие группы (с 3 до 4 лет) -48 детей,

- средние (с 4 до 5 лет) - 49 детей,

- старшие (с 5 до 6 лет) - 22 ребенка,

- подготовительные (с 6 до 7 лет) - 21 ребенок,

- с круглосуточным пребыванием детей (с 3 до 7 лет) - 16 детей;

- компенсирующий направленности (с 6 до 7 лет) - 13 детей;

- оздоровительной направленности (с 3 до 4 лет) - 20 детей;

- комбинированной направленности (с 5 до 6 лет) - 19 детей (из них 6 с ТНР).

В образовательном учреждении имеются: кабинеты - медицинский и процедурный, изолятор, физиотерапевтический, спортивный зал, плавательный бассейн, музыкальный зал, зеленая зона. Выделены специальные помещения для коррекционной работы с детьми: кабинет педагога-психолога, логопедический кабинет.

В МБДОУ оборудованы: кабинет для неорганизованных детей, посещающих адаптационный клуб «Кроха», кабинет по ПДД – для обучения детей правилам дорожного движения и площадка в рекреации третьего этажа, оформлен мини-музей «Моя Россия»[[23]](#footnote-23).

Штатный состав МБДОУ «Звездочка» - это главной ресурс компании. Ответственность, качество труда и надежность - основные приоритеты персонала компании.

Организация труда и отдыха сотрудников, их социальное страхование и обеспечение, и иные вопросы труда регулируются действующим законодательством и правилами внутреннего трудового распорядка.



Рисунок 1 – Структура управления МБДОУ «Звездочка»[[24]](#footnote-24)

Познакомившись с общей структурой управления и проанализировав её, можно сделать вывод, что организационная структура управления иметь отношение к типу линейно-функциональных структур.

Как заметно линейно-функциональная структура управления учреждением базируется на принципе абсолютного распорядительства, это значит, что распоряжение функциональных органов в границах их компетенции является неукоснительными для исполнения нижеследующим элементам учреждения. Права давать распоряжения в данном учреждении имеет лишь директор.

# [2.2 Анализ кадрового состава учреждения](#_Toc477516284)

Численность персонала МБДОУ «Звездочка» по состоянию на 1 января 2020 года составляет 103 человека.

Количественная характеристика персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Количественная характеристика персонала за 2018 –2019 год[[25]](#footnote-25)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2018 г. | 2019 г. | Удельный вес 2019/2018 |
| Абсолютные показатели (чел.) | Относительные показатели (%) |
| Руководители | 3 | 3 | 0 | 100 |
| Специалисты | 88 | 88 |  | 100 |
| Прочий персонал | 12 | 12 | 0 | 100 |
| Всего | 103 | 103 | 0 | 100 |

Таким образом, можно увидеть, что численность руководителей оставалась на одном уровне. Это связано с тем, что в МБДОУ «Звездочка» руководителе отвечают предъявляемым к ним требованиям и эффективно справляются с поставленными задачами.

Таблица 3 – Состав сотрудников организации по полу за 2018 –2019 год[[26]](#footnote-26)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пол | 2018 г. | 2019 г. | Удельный вес 2019/2018 |
| Абсолютные показатели (чел.) | Относительные показатели (%) |
| Мужской | 25 | 26 | 1 | 0,01 |
| Женский | 78 | 77 | -1 | 0,01 |
| Всего | 103 | 103 |  | 100 |

Данные, представленные в таблице 3, демонстрируют, что число женщин, работающих в данной организации меньше чем мужчин на 53 человека, данный факт связан с бумажной и рутинной работой, которую в основном выполняют женщины, в то время как мужчины заняты более тяжким трудом.

Таблица 4 – Стаж работы сотрудников за 2018 –2019 гг.[[27]](#footnote-27)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж | 2018 г. | 2019 г. | Удельный вес 2019/2018 |
| Абсолютные показатели (чел.) | Относительные показатели (%) |
| 1-5 лет | 55 | 50 | 5 | 0,05 |
| 5-10 лет | 48 | 53 | 5 | 0,05 |
| Всего | 103 | 103 | 100 | 100 |

Рассмотрев таблицу 4, можно сделать вывод о том, что в 2019 году большинство сотрудников имеют стаж работы от 1 до 10 лет.

Стаж с 5 до 10 –53 человека (, это связано с тем, что в сотрудники не стремятся менять место работы, а нацелены на достижение конкретных результатов своей деятельности.

Также можно увидеть, что с 2018 по 2019 года в организацию пришли новые сотрудники, что связано с выходом из отпуска по уходу за ребёнком специалистов.

Далее рассмотрим структурный состав сотрудников МБДОУ «Звездочка»

Таблица 5 – Образование сотрудников за 2018 – 2019 год[[28]](#footnote-28)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Образование | 2018 г. | 2019 г. | Удельный вес 2019/2018 |
| Абсолютные показатели (чел.) | Относительные показатели (%) |
| Среднее профессиональное | 21 | 18 | 3 | 0,03 |
| Высшее | 82 | 85 | 3 | 0,03 |
| Всего | 103 | 103 | 100 | 100 |

Из таблицы и рисунка 4 видно, что в организации работают сотрудники с высшим и средним профессиональным образованием.

Больший удельный вес в разрезе образования сотрудников занимает высшее профессиональное образование. В 2019 году это значение равняется 85, что является большинством из общего количества сотрудников.

Среднее профессиональное образование же имеют 18 сотрудников, что составляет 31,2% от общего штата.

Таблица 6 – Возрастной состав сотрудников за 2018 – 2019 год[[29]](#footnote-29)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2018 г. | 2019 г. | Удельный вес 2019/2018 |
| Абсолютные показатели (чел.) | Относительные показатели (%) |
| До 30 лет | 21 | 18 | 3 | 0,03 |
| 30-40 лет | 22 | 25 | 3 | 0,03 |
| 40-50 лет | 16 | 21 | 5 | 0,05 |
| 50 лет и старше | 57 | 36 | 21 | 0,21 |
| Пенсионный возраст | 3 | 3 | 100 | 100 |
| Всего | 103 | 103 | 100 | 100 |

 По данной таблице можно сделать вывод, что в 2019 году большая часть сотрудников находится в возрасте до 50, это связано с тем, что в данном возрасте большинство сотрудников имеют уже большой наработанный стаж и опыт.

Подводя итоги, можно сказать, что в организации на 2019 год работают большое количество мужчин, что значительно превосходит женский состав, данный факт связан со спецификой работы. Практически у всех работников есть высшее профессиональное образование.

Основу составляют специалисты. Стаж работников в большей степени варьируется в пределах от 5 до 10 лет. Возрастной состав сотрудников в основном находится в возрасте до 50 лет.

Можно сделать вывод, что организация находится в стабильном состоянии. Текучесть очень мала, в основном люди не уходят.

Работники гордятся работой в МБДОУ «Звездочка» из-за своих социальных гарантий (полиса ОМС, компенсационные выплаты по оплате ЖКХ) которые показывают отношение руководителей к своим работникам как положительное, а также престиж компании.

Человеческий ресурс является самым важным, это можно заметить, проанализировав движение персонала.

Работники гордятся работой в колледже из-за своих социальных гарантий, которые показывают отношение руководителей к своим работникам как положительное.

# 2.2 Анализ делегирования полномочий в учреждении

МБДОУ «Звездочка» действует в лице директора на основании Устава. Учреждение распоряжается капиталом учредителей на основе хозяйственного ведения. Отношения между работниками учреждения регулируются коллективным договором. Должностные обязанности работников определены в должностных инструкциях[[30]](#footnote-30).

Вследствие выполняемых обязанностей и специфики занимаемой должности заведующий, заместители заведующего, воспитатели и иные педагогические работники, шеф-повар, повара, бухгалтер, кладовщик, кастелянша, рабочие являются лицами с персональной материальной ответственностью. Проанализируем распределение задач, полномочий и ответственности в МБДОУ «Звездочка» на основании типовых должностных инструкций работников данного учреждения.

Заведующей МБДОУ «Звездочка» управляет учреждение, отдает приказы и распоряжения, ведет переговоры с получателями услуг, с лицами с которыми заключены контракты на подставку товаров, работ, услуг, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов учреждения перед другими физическими и юридическими лицами.

Делегирование полномочий заведующего в принятии мер по обеспечению учреждения квалифицированными кадрами осуществлено специалисту по кадрам. В то же время согласование размера заработной платы каждого нового работника согласуется непосредственно с учредителями и затем с заведующим, что вызывает задержки при возможности бухгалтера осуществлять данные функции при имеющейся тарифной сетке и соответственно системы разрядов.

Заместитель заведующего по административно-хозяйственной части управляет хозяйственной частью учреждения, работой сотрудников технической направленности, в его ведении находятся ремонт, техническое содержание зданий и сооружений, технического инвентаря и оборудования, контроль закупки необходимых материалов и инструментов.

Заместитель заведующего по воспитательное - методической работе отвечает за вопросы организации учебного процесса, организацию досуговой деятельности, культурно-массовых мероприятий, контроль за работой педагогического персонала, его аттестация и обучение согласно действующего законодательства.

Шеф-повар управляет работой кухни. Он выстраивает работу поваров и кухонных рабочих, следит за соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил на пищеблоке. Является лицом, ответственным за сохранность продуктов питания. Взаимодействует в своей работе с технологом по питанию

Бухгалтер является ответственным лицом за ведение бухучета в учреждении, определяет необходимость закупки товарно-материальных ценностей для административного персонала.

Инженер отвечает за пожарную безопасность, а также подготовку всех сотрудников к работе в непредвиденных ситуациях (ЧП), проводит обучение персонала по правилам пожарной и электробезопасности, контролирует работу всех систем безопасности, а также показаний потребления услуг ЖКХ.

В результате анализа распределения полномочий было обнаружено частичное делегирование полномочий заведующего подчиненным сотрудникам. Однако данные функции лежат в сфере их профессиональных обязанностей. Как показывает практика, заведующий МБДОУ «Звездочка» постоянно перегружен текущей работой (работа с приказами, распоряжениями, решением повседневных проблем, общением с учредителями, контрольными органами), что в свою очередь обуславливает важность делегирование полномочий как фактор повышения качества управленческоӗ деятельности.[[31]](#footnote-31)

Это говорит об отсутствии налаженного коллегиального сотрудничества, о недоверии руководства к персоналу компании. В основном руководители осуществляют контроль результатов, при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным.

Были выделены такие проблемы как высокий уровень загруженности сотрудников, низкая удовлетворенность условиями труда, отсутствие четкости распределения обязанностей, высокий уровень самостоятельности при принятии решений, недопонимание требований руководства в связи с недостатком информации и несоответствие поручаемой работы основным обязанностям сотрудника, перекрестное делегирование полномочий.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить несоответствие действующей системы делегирования полномочий МБДОУ «Звездочка» основным критериям эффективности.

А именно:

1) обязанности между сотрудниками организации распределены неравномерно

2) нарушается принцип единоначалия (перекрестное делегирование)

3) низкий уровень взаимодействия между руководителями и подчиненными

4) достаточно низкая инициативность персонала организации, отсутствует система поддержки инициативных сотрудников

5) неблагоприятная, напряженная атмосфера в коллективе. Решить данные проблемы возможно с помощью организационных изменений на основе делегирования полномо

# [4 Предложения по совершенствованию делегирования полномочий в системе управления персоналом МБДОУ «Звездочка»](#_Toc477516286)

В результате анализа теоретических источников были сформулированы следующие критерии эффективности системы делегирования полномочий в организации:

- равномерное и четкое распределение обязанностей между сотрудниками организации;

- соблюдение принципа единоначалия;

- наличие системы взаимодействия между руководителями и подчиненными

- инициативность персонала, наличие системы поддержки инициативных сотрудников

- благоприятная атмосфера в коллективе.

На основании проведенного анализа распределения обязанностей и полномочий в МБДОУ «Звездочка» можно увидеть, что заведующий учреждения перегружен ненужной и не всегда требующей его прямого участия работой.

И здесь для МБДОУ «Звездочка» является оптимальной структура Гарцбургской модели управления, которая предполагает разделение ответственности на 2 типа:

- ответственность за действия

- ответственность за руководство.



Рисунок 14 – Разграничение ответственности по Гарцбургской модели управления

Данная схема должна стать основой для разработки должностных 59 инструкций каждого работника.

Должностная инструкция представляет собой документ, устанавливающий для сотрудника цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий для решения поставленных задач, и ответственность за действия или бездействие.

Для улучшения системы взаимодействия между руководством и подчиненными рекомендуется два раза в год проводить общие внутриорганизационные собрания.

Также необходимо 1 раз в квартал организовывать приемный день, когда сотрудники могут в индивидуальном порядке встретиться с руководителем учреждения, задать вопросы, высказать предложения и пожелания.

Корпоративные мероприятия, приуроченные, например, к значимым для учреждения датам, будут способствовать улучшению системы взаимодействия и созданию благоприятной, дружественной атмосферы в коллективе.

Для развития инициативности персонала, поддержки инициативных сотрудников необходимо соблюдение ряда условий:

 - сотрудник должен осознавать безопасность последствий для себя лично, если он высказывает какие-либо предложения;

- должно быть разделение функций и командная работа.

- сотрудник должен осознавать общественную пользу от выполняемой работы и, следовательно, своей значимости в учреждении;

- у сотрудника должны быть необходимые знания, а, следовательно, у руководства будет доверие к профессионализму сотрудника.

 - сотрудник должен осознавать цели, с которым стремится весь коллектив.

Для того, чтобы развивать инициативность нужно мотивировать сотрудников к активным действиям. Именно мотивация является основным инструментом, влияющим на инициативность работников. Мотивация должна включать как материальное, так и нематериальное направления.

В организации в основном применяется материальная мотивация в виде премий. Нематериальное стимулирование применяется бессистемно, исходя из симпатий и интуиции руководителя. Можно предложить к внедрению систему нематериально мотивации (грамоты, устное поощрение, признание опыта и знаний сотрудника при коллективе)

Предложенная система мотивации поможет также создать благоприятную атмосферу в коллективе.

В рамках представленного так же можно рекомендовать введение новой должности – специалист по торгам.

В силу современного законодательства организации в рамках борьбы с коррупцией обязаны переходить на систему торгов, а не заключать прямые договора с поставщиками товаров, работ, услуг.

Заведующий МБДОУ «Звездочка» в силу достаточной занятости не способен самостоятельно и качественно выполнять данную работу. Введение данной должности позволит снизить уровень загрузки заведующего, снять с него обязанности по переговорам с поставщиками. Непосредственным руководителем специалиста по торгам необходимо назначить бухгалтера.

Таким образом, учрежденье добьётся эффективной обработки информацию, оперативного решения возникающих вопросов, проблем в рамках представленной компетенции, а уже заведующему учреждения будет представляется итог проделанной работы. Все эти преобразования позволят поддерживать постоянные взаимосвязи между различными функциональными службами[[32]](#footnote-32).

Таким образам, в рамках реализации предложенных рекомендаций заведующий будет получать полную информацию о деятельности учреждения, и решать вопросы, требующие непосредственного его участия.

# [Заключение](#_Toc477516287)

Итак, в заключении представленной работы можно отметить следующее. Система управления персоналом МБДОУ «Звездочка» охватывает процессы организации, контроля и регулирования деятельности всего учреждения в целом, мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

Достоинство делегирования полномочий заключается, прежде всего, в том, что оно способствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда.

Работник, которому делегированы определенные полномочия, получает самостоятельный участок и отвечает перед своим руководителем за него (т.е. на него возлагается определенная ответственность), что само по себе является мобилизующим фактором[[33]](#footnote-33).

В МБДОУ «Звездочка» должностные обязанности работников определены в должностных инструкциях. Вследствие выполняемых обязанностей и специфики занимаемой должности заведующий, заместители заведующего, воспитатели и иные педагогические работники, шеф-повар, повара, бухгалтер, кладовщик, кастелянша, рабочие являются лицами с персональной материальной ответственностью.

Проведенное исследование позволило выявить несоответствие действующей системы делегирования полномочий МБДОУ «Звездочка» основным критериям эффективности.

А именно:

1) обязанности между сотрудниками организации распределены неравномерно;

 2) нарушается принцип единоначалия (перекрестное делегирование);

 3) низкий уровень взаимодействия между руководителями и подчиненными;

4) достаточно низкая инициативность персонала организации, отсутствует система поддержки инициативных сотрудников;

5) неблагоприятная, напряженная атмосфера в коллективе.

Проведенный анализ показал, что в рамках делегирования полномочий заведующего МБДОУ «Звездочка» выстроены четкие и эффективные отношения в учреждении, но при этом загруженность заведующего остается высокой.

Для МБДОУ «Звездочка» является оптимальной структура Гарцбургской модели управления, которая предполагает разделение ответственности на 2 типа: ответственность за действия и ответственность за руководство.

Данная модель должна стать основой для разработки должностных инструкций каждого работника организации, где будут установлены цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий и ответственность за действия или бездействие.

В такой вертикально построенной структуре облегчается делегирование полномочий руководителями разных уровней. Для развития инициативности сотрудников была предложена система нематериального стимулирования, которая должна применяться совместно с уже использующейся системой материального стимулирования.

Развитие инициативности сотрудников должно сопровождаться повышением их квалификации, что будет способствовать не только получению необходимых знаний, но и повышению уровня доверия руководства к профессионализму сотрудников.

Для улучшения системы взаимодействия между руководителями и сотрудниками организации было предложено 2 раза в год проводить общие внутриорганизационные собрания и 1 раз в квартал организовывать приемный день, когда сотрудники могут в индивидуальном порядке встретиться с руководителем учреждения, задать вопросы, высказать предложения и пожелания.

Данные встречи также должны использоваться руководителем для постановки общих целей, к которым должен стремиться весь коллектив.

Также было рекомендовано проводить корпоративные мероприятия, приуроченные к важным для организации событиям и датам. Данные мероприятия в совокупности с изложенными выше рекомендациями, будут способствовать снятию напряженности и установлению благоприятной, дружественной атмосферы в трудовом коллективе.

В рамках представленного так же можно рекомендовать введение новой должности – специалист по торгам.

Введение данной должности позволит снизить уровень загрузки заведующего, снять с него обязанности по переговорам с поставщиками. Таким образам, в рамках реализации предложенных рекомендаций заведующий будет получать полную информацию о деятельности учреждения, и решать вопросы, требующие непосредственного его участия.

# [Список использованной литературы](#_Toc477516288)

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (статьи 1 - 453) (с изменениями на 3 июля 2016 года) (редакция, действующая со 2 октября 2016 года).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016).

3. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда»

4. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Инфра - М, 2013. - 308 с.

5. Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. Теория организации: Учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. - М.: Экономика, 2014.

6. Быкова Т. А. Делопроизводство: Учебник / Т. А. Быкова, Л. М. Вялова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 364 c.8. Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 671 c.

7. Бычин В. Б. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие / В. Б. Бычин. – М.: Инфра-М, 2014. – 188 с.

8. Кибанов А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб. - практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов; под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т управления. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

9. Кибанов А. Я., Ивановская Л.В. Экономика и социология труда: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Инфра-М, 2014. – 584 с.

10. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.

11. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство: Учебник для бакалавров / И. Н. Кузнецов. - М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2013. - 576 c.

12. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106

13. Мельников В.П. Исследование систем управления: учебник для академического бакалавриата/ В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 447 с.

14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник для вузов. - 3-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016.

15. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян – М.: Юрайт, 2014. -444 с.

16. Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров / Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2014. – 364 с.

17. Пошерстник, Е. Б. Заработная плата в современных условиях / Е.Б. Пошерстник, М.С. Мейксин, Н.В. Пошерстник. - М.: Герда, 2016. - 640 c.

18. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 c.

19. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 c.

20. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. М.: Дело, 2013. 379 с

21. Оплата труда персонала: учебное пособие / Н.И. Конюкова. - Москва: КНОРУС, 2017. - 160 с.

22. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 730 с.

23. Бобков В.Н., Волгин Н.А., Курильченко Е.И. Повышение минимальных гарантий по оплате труда задача реальная // Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 2. С. 29-35.

1. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Инфра - М, 2013. - 308 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб. - практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов; под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т управления. - М.: Проспект, 2012. - 48 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мельников В.П. Исследование систем управления: учебник для академического бакалавриата/ В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 447 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пошерстник, Е. Б. Заработная плата в современных условиях / Е.Б. Пошерстник, М.С. Мейксин, Н.В. Пошерстник. - М.: Герда, 2016. - 640 c. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник для вузов. - 3-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016. [↑](#footnote-ref-5)
6. Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров / Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2014. – 364 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бычин В. Б. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие / В. Б. Бычин. – М.: Инфра-М, 2014. – 188 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016). [↑](#footnote-ref-8)
9. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106 [↑](#footnote-ref-9)
10. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 c. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А. Я., Ивановская Л.В. Экономика и социология труда: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Инфра-М, 2014. – 584 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян – М.: Юрайт, 2014. -444 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Быкова Т. А. Делопроизводство: Учебник / Т. А. Быкова, Л. М. Вялова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 364 c.8. Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 671 c. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство: Учебник для бакалавров / И. Н. Кузнецов.- М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2013. - 576 c. [↑](#footnote-ref-14)
15. Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. Теория организации: Учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. - М.: Экономика, 2014. [↑](#footnote-ref-15)
16. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. М. : Дело, 2013. 379 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 730 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Бобков В.Н., Волгин Н.А., Курильченко Е.И. Повышение минимальных гарантий по оплате труда задача реальная // Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 2. С. 29-35. [↑](#footnote-ref-18)
19. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 c. [↑](#footnote-ref-20)
21. [↑](#footnote-ref-21)
22. [↑](#footnote-ref-22)
23. [↑](#footnote-ref-23)
24. [↑](#footnote-ref-24)
25. Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида «Звездочка» муниципального образования город Ноябрьск.// http://zvezda-sad.narod.ru/index.html [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. [↑](#footnote-ref-27)
28. [↑](#footnote-ref-28)
29. [↑](#footnote-ref-29)
30. [↑](#footnote-ref-30)
31. [↑](#footnote-ref-31)
32. [↑](#footnote-ref-32)
33. [↑](#footnote-ref-33)