

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

Криштоп Ольга Евгеньевна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ РАБОТНИКАМИ
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

03.12.2018

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:
к.п.н., доцент Галкина Елена Александровна

03.12.2018

(дата, подпись)

Научный руководитель: д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

03.12.2018

(дата, подпись)

Обучающийся:

Криштоп Ольга Евгеньевна

03.12.2018

(дата, подпись)

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра состоит из введения, 7 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, изложенных на 74 страницах; содержит 7 таблицы, 7 рисунков. Список использованных источников содержит 74 наименований.

Ключевые слова: кадры, управление кадрами, мероприятия, система управления, совершенствование.

Объект исследования: муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Теремок».

Предмет исследования: система управления педагогическими работниками в дошкольной образовательной организации.

Цель исследования: повышение эффективности деятельности системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок».

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы поставлены следующие задачи:

- провести теоретический анализ научной литературы по исследуемой проблеме;
- рассмотреть общие теоретические аспекты управления кадрами в организации;
- охарактеризовать выбранное для дипломного исследования дошкольное образовательное учреждение и провести анализ существующей в нем системы управления кадрами;
- подобрать и реализовать мероприятия по совершенствованию систему управления кадрами в ДОУ с целью устранения проблем, выявленных в ходе анализа;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ факторов, влияющих на управление педагогическими кадрами, обобщение и классификация, SWOT-анализ,

анкетирование педагогических работников ДОО.

Применение указанных методов позволило получить обоснованные и достоверные выводы и результаты диссертационного исследования.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем рассмотрена сущность управления педагогическими работниками в ДОО на основе кадровых мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления педагогическими работниками. Получены экспериментальные результаты, подтверждающие создание условий для реализации комплексной системы мотивации педагогических работников МКДОУ «Теремок», направленные на повышение качества услуги дошкольного образования, как приоритетного направления государственной политики, при которой профессиональная деятельность педагогов осуществляется в соответствии с новой, разработанной нами в исследовании моделью управления.

В первой главе приводится теоретическое обоснование системы управления педагогическими работниками дошкольной образовательной организации. В работе раскрывается содержание используемого понятийного аппарата, определяются сущность, цели и функции системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении, проанализированы методы управления педагогическими работниками в организации, влияющие на развитие и совершенствование системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении. Сформулированные выводы обоснованы и служат основой для проведения совершенствования системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении МКДОУ «Теремок».

Во второй главе приводится анализ существующей системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении МКДОУ «Теремок». Автор проводит исследование модели управления педагогическими работниками, проанализирована динамика педагогических

работников МКДОУ «Теремок» по образованию, трудовой стаж работы в ДОО, уровень повышения квалификации, участие педагогов в профессиональных конкурсах и мероприятиях разного уровня, проведен анализ материально-технических ресурсов ДОО. Результаты диагностики описаны автором корректно.

В третьей главе магистерской диссертации приведены этапы и мероприятия по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении МКДОУ «Теремок», даны методические рекомендации по внедрению данных мероприятий в деятельность ДОО, изложена эффективность предложенных мероприятий.

По результатам исследования опубликовано 4 статьи:

- Лукьянова А.А., Криштоп О.Е. Новые подходы в управленческих стратегиях XXI века// Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности: сборник статей Международной научно-практической конференции (1 октября 2017 г., г. Челябинск). - Уфа: АЭТЕРНА, 2017. С.54-58.

- Криштоп О.Е. Мотивация деятельности педагогов как фактор повышения эффективности управления образовательным учреждением//Использование инновационных технологий в разработке и реализации экономических реформ: сборник статей Международной научно-практической конференции (15 ноября 2018 г., г. Челябинск). - Уфа: АЭТЕРНА, 2018. С.92-95.

- Криштоп О.Е. Особенности управления педагогическими работниками в дошкольном образовательном учреждении//Проблемы методологии и опыт практического синергетического подхода в науке: сборник статей Международной научно-практической конференции (13 ноября 2018 г., г. Челябинск). - Уфа: АЭТЕРНА, 2018. С.59-63.

- Криштоп О.Е. Совершенствование системы управления педагогическими работниками в дошкольной образовательной

организации//Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения: сборник статей Международной научно-практической конференции (18 ноября 2018 г., г. Челябинск). - Уфа: АЭТЕРНА, 2018. С.186-189.

ABSTRACT

The dissertation for the qualification of the master consists of an introduction, 7 paragraphs, combined in 3 chapters, conclusions, set out on 74 pages; contains 7 tables, 7 figures. The list of used sources contains 74 items.

Key words: personnel, personnel management, measures, management system, improvement.

Object of study: municipal state pre-school educational institution kindergarten "Teremok".

Subject of research: the management system of pedagogical workers in pre-school educational organization.

The purpose of the study: improving the efficiency of the management system of pedagogical workers in Teremok Municipal Insurance Institute.

To achieve the goal and test the hypothesis put forward the following tasks:

- to conduct a theoretical analysis of the scientific literature on the studied problem;
- to consider the general theoretical aspects of personnel management in the organization;
- to characterize the pre-school educational institution chosen for the thesis research and to analyze the existing system of personnel management;
- select and implement measures to improve the personnel management system in the pre-school institution in order to eliminate the problems identified during the analysis;
- to assess the effectiveness of the proposed activities.

Research methods: analysis of factors affecting the management of pedagogical personnel, generalization and classification, SWOT-analysis, survey of pedagogical workers of the DEP.

The use of these methods allowed us to obtain reasonable and reliable conclusions and results of the dissertation research.

The scientific novelty of the research lies in the fact that it examines the essence of the management of pedagogical workers in the OED on the basis of personnel measures aimed at improving the efficiency of the management system of pedagogical workers. Experimental results have been obtained confirming the creation of conditions for the implementation of an integrated system of motivation for teaching staff of the Teremok Municipal Private Educational Institution of Higher Education in Ukraine, aimed at improving the quality of preschool education services as a priority area of public policy, in which the professional activities of teachers are carried out in accordance with the new management model developed by us .

The first chapter provides a theoretical justification of the management system of pedagogical workers of the preschool educational organization. The paper reveals the content of the used conceptual apparatus, determines the nature, goals and functions of the management system of teaching staff in an educational institution, analyzes methods of management of teaching staff in organizations that affect the development and improvement of the management system of teaching staff in an educational institution. The formulated conclusions are substantiated and serve as the basis for the improvement of the management system of pedagogical workers in the educational institution of the Teremok institute.

The second chapter provides an analysis of the existing system of management of teaching staff in the educational institution MKDOU "Teremok". The author conducts a study of the management model of pedagogical workers, analyzes the dynamics of pedagogical workers at the educational institution Teremok by education, work experience in the DEP, advanced training level, participation of teachers in professional competitions and events at various levels, and the analysis of the DLT material and technical resources. The diagnostic results are described by the author correctly.

In the third chapter of the master's thesis, the stages and measures to improve the management system of pedagogical workers in the educational

institution MKDOU "Teremok" are given, methodological recommendations are given on the implementation of these measures in the activities of the DEP, the effectiveness of the proposed measures is outlined.

According to the study published 4 articles:

- Lukyanova A.A., Krishtop O.E. New approaches in management strategies of the XXI century // Breakthrough economic reforms in terms of risk and uncertainty: a collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (October 1, 2017, Chelyabinsk). - Ufa: AETERNA, 2017. P.54-58.

- Krishtop O.E. Motivation of teachers' activities as a factor in improving the efficiency of educational institution management // Using innovative technologies in the development and implementation of economic reforms: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (November 15, 2018, Chelyabinsk). - Ufa: AETERNA, 2018. P.92-95.

- Krishtop O.E. Features of management of pedagogical workers in preschool educational institutions // Problems of methodology and experience of practical synergetic approach in science: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (November 13, 2018, Chelyabinsk). - Ufa: AETERNA, 2018. P.59-63.

- Krishtop O.E. Improving the management system of pedagogical workers in the preschool educational organization // Problems of modern integration processes and their solutions: a collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (November 18, 2018, Chelyabinsk). - Ufa: AETERNA, 2018. P.186-189.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	10
Глава 1. Теоретические основы управления педагогическими работниками в ОУ	14
1.1. Сущность, цели и функции системы управления педагогическими работниками в образовательной организации.....	14
1.2. Методы управления педагогическими работниками в организации.....	23
1.3. Особенности формирования и функционирования системы управления педагогическими работниками в образовательной организации.....	30
Глава 2. Исследование системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок»	37
2.1. Характеристика дошкольного учреждения.....	37
2.2. Анализ системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок».....	42
Глава 3. Разработка и реализация мероприятий по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок»	53
3.1. Мероприятий по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в ДОО.....	53
3.2. Анализ эффективности проведенных мероприятий.....	59
Заключение	64
Список использованных источников	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждениях совершаются существенно стремительнее, особая значимость уделяется управленческому профессионализму, что считается более значимым звеном в единой системе управления образовательным учреждением. Это обусловлено возрастающей ролью сотрудника, познанием его мотивационных конструкций, мастерством их создавать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед образовательными учреждениями.

Безусловно, немаловажно, исполнялся компетентный подход в управлении кадрами, так как от него напрямую зависит успешность учреждения. Помимо прочего, в силу проведения человеком значительного количества времени в организации, система управления оказывает прямое воздействие на формирование и развитие личностного потенциала, повышение уровня адаптации сотрудников к условиям изменяемой рабочей среды и мн.др.

В последнее время наибольшей востребованностью стало пользоваться такое понятие как «комплексное рассмотрение сферы управления персоналом». Ведь в настоящее время большинство организаций совершили серьезный стратегический поворот управленческих подходов в сторону усиления внимания к профессионально-культурной составляющей человеческой деятельности. Таким образом, наиболее важным аспектом анализа управленческой системы становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Достижение целей организации окажется возможным в том случае, если сама организация станет рассматривать кадровые ресурсы как основополагающее звено к эффективности деятельности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

А в связи с новыми требованиями модернизированной системы образования, дошкольные образовательные учреждения остро нуждаются в профессиональном кадровом составе. Да, и кроме того, прослеживается крайняя необходимость совершенствование существующей системы управления, которая смогла бы подготавливать и управлять персоналом, соответствующему современным требованиям.

Цель исследования - повышение эффективности деятельности системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок».

Объект исследования – МКДОУ «Теремок».

Предметом исследования является система управления педагогическими работниками в дошкольной образовательной организации.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем рассмотрена сущность управления педагогическими работниками в ДОО на основе кадровых мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления педагогическими работниками. Получены экспериментальные результаты, подтверждающие создание условий для реализации комплексной системы мотивации педагогических работников МКДОУ «Теремок», направленные на повышение качества услуги дошкольного образования, как приоритетного направления государственной политики, при которой профессиональная деятельность педагогов осуществляется в соответствии с новой, разработанной нами в исследовании моделью управления.

В соответствии с целью исследования были определены следующие задачи:

- провести теоретический анализ научной литературы по исследуемой проблеме;
- рассмотреть общие теоретические аспекты управления кадрами в организации;
- охарактеризовать выбранное для дипломного исследования дошкольное образовательное учреждение и провести анализ существующей в нем системы управления кадрами;
- подобрать и реализовать мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами в ДООУ с целью устранения проблем, выявленных в ходе анализа;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Теоретико-методологическая основа исследования:

Понятие управление персоналом, а так же сущность, цели и функции системы управления кадрами в значительной степени раскрыты в трудах таких авторов как А.В. Бычкова, Л.М. Денякина, В.А.Дятлов, В.Т.Пихало, Макарова И.К., Маслов Е.В., А.В.Филиппов и др.

Методы управления кадрами в организации и особенности построения и развития системы управления кадрами в образовательном учреждении описаны должным образом в работах Н.А. Банько, Т.Ю. Базаровой, Б.Л. Ереминой, Б.А. Карташова, А.Я Кибанова, Н.К. Маусова, Питере Т., Уотерман Р., Н.С. Яшина и др.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ и обобщение научно-методической литературы по проблеме исследования, анализ системы управления кадрами, статистические методы обработки данных.

Теоретическая значимость работы заключается в совокупности действий по повышению педагогического потенциала и уровня мотивации сотрудников, а так же корректировка структуры управления в соответствии с измененными условиями трудовой деятельности, может способствовать повышению эффективности деятельности системы управления кадрами, что будет говорить о ее совершенствовании.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа включает таблицы, схемы и диаграммы.

Глава 1. Теоретические основы управления педагогическими работниками в ОУ

1.1. Сущность, цели и функции системы управления педагогическими работниками в дошкольной образовательной организации

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в трудовой деятельности: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления кадрами и подходы к ее решению.

Термин «кадры» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К кадровому составу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином «кадры», как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике [11, с. 15].

В настоящее время существует множество определений понятия «управление кадрами».

Так, по мнению И.К. Макаровой, управление кадрами представляет собой стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы [19, с. 3].

А.В. Бычкова определяет управление кадрами как деятельность руководящего состава организации, а так же руководителей и специалистов

подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление персоналом, по словам Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

«Управление кадрами, - как отмечает И.Н. Герчикова - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [5, с. 7].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

- слабое отражение сущности и специфики управления кадрами,
- отсутствие в определении ряда важнейших функций.

Наиболее полное, на наш взгляд, определение управления кадрами дает в своих трудах А.Я. Кибанов.

Управление персоналом организации – целенаправленная работа руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, содержащая исследование концепции и стратегии кадровой политики, основ и способов управления

персоналом учреждения. Управление персоналом заключается в создании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, исследованию оперативного плана деятельности с кадрами; проведении маркетинга педагогических кадров; установлении профессиональных возможностей и необходимости учреждения в педагогических работниках [44, с. 34].

Управление персоналом организации включает обширный диапазон функций от приема до увольнения сотрудников: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; руководство инцидентами; обеспечение защищенности сотрудников; повышение квалификации, обучение и переподготовка сотрудников; управление служебно-профессиональным продвижением; руководство действиям персонала в учреждении; руководство общественным формированием. Управление персоналом организации учитывает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и сотрудники подразделений системы управления персоналом учреждения принимают решения в оценке результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Важной направленностью формирования менеджмента в минувшие десятилетия становится системный подход, который рассматривается как нынешний метод управленческого мышления, предоставляющий вообразить едино и совокупно деятельностью учреждения и её подсистемами в сложной рыночной среде. Использование системного подхода предоставляет

вероятность выявить внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, складывающейся из трех взаимосвязанных подсистем управления применением, формированием и развитием человеческих ресурсов в учреждении.

Таким образом, рассмотрев ряд определений «управления кадрами» и основываясь на системный подход в реализации данного вида деятельности, можно сформулировать определение понятия «система управления кадрами», которая предполагает собой комплекс методов, приемов, технологий, операций деятельности с кадрами.

Главная задача системы управления кадровыми ресурсами - предоставление рационального и качественного развития, изучения и формирование человеческих ресурсов с целью достижения экономической эффективности и конкурентоспособности учреждения.

Как утверждает А.Я.Кибанов, система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного управления, а кроме того несколько многофункциональных подсистем, которые специализируются в исполнении гомогенных функций

Подсистема линейного руководства реализовывает руководство компании в целом, руководство отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции данной подсистемы осуществляют: управляющий организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, специалисты, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в

персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,

разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема формирования организационной структуры управления осуществляет подобные функции, как исследование сформировавшейся оргструктуры управления, планирование новейшей оргструктуры управления, создание штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, создание и осуществление рекомендаций согласно формированию стиля и способов управления.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом реализовывает: разрешение законных проблем трудовых взаимоотношений, регулирование распорядительных и других документов по управлению персоналом, осуществление консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информативного предоставления системы управления персоналом осуществляет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, техническое и информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, осуществление патентно-лицензионной деятельности.

В связи с объемами учреждений структура подразделений станет изменяться: в малых организациях одно подразделение способно осуществлять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, осуществляет отдельное подразделение.

По мнению И.К. Макаровой все элементы системы управления кадрами можно разделить на три блока:

- формирование кадровых ресурсов;
- использование кадровых ресурсов;
- развитие кадровых ресурсов [19, с. 12].

Система управление кадрами основывается не только лишь на законах и закономерностях, исследуемые разными науками, сопряженными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, свойственные только лишь данному процессу.

Применяя итоги исследования, проделанного ведущими экономистами, а кроме того опыт построения системы управления персоналом ряда учреждений, собранный авторами, А.Я. Кибанов приводит ключевые закономерности, какие считаются объективной базой предъявления условий к технологии и системе управления кадровыми ресурсами учреждения:

- соотношение системы управления кадрами особенностям, состоянию, целям и направленности формирования производственной системы. Сущность состоит в согласовании системы управления персоналом условиям компании;

- целое развитие управления кадрами. Сущность состоит в потребности учета абсолютно всех вероятных связей внутри системы управления кадрами, среди её элементами и подсистемами, между системой управления кадрами и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

- наилучшая комбинация централизации и децентрализации управления кадрами. Это значит установление уровня централизации функций управления кадрами в сочетании с децентрализацией доли функций. Степень централизации управления кадрами изменяется с формированием производства и переменной его конфигураций. Немаловажно определить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем ниже ступень, для

которой оно предназначено, и выше уровень, на котором принимается решение, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

- соразмерная комбинация совокупности подсистем и компонентов системы управления кадрами. Усовершенствование элемента системы управления кадрами или одной подсистем способно послужить причиной диспропорции в целостной системе управления. По этой причине следует совершенствовать пропорционально все подсистемы и компоненты системы управления кадровыми ресурсами;

- соразмерность изготовления и управления. Соразмерность на всех ступенях и во всех частях системы управления, в том числе системы управления кадрами, считается важным обстоятельством очень эффективной работы учреждения;

- важное многообразие системы управления кадрами значит, то что система управления кадрами обязана обладать определенной идентичностью по отношению к производственной системе и владеть не меньшей сложностью, чем заключительная;

- изменение содержания и состава функций управления персоналом означает, что с формированием организации возрастает роль одних функций управления кадровыми ресурсами и снижается - других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- минимизация числа ступеней управления кадрами. Сущность заключается в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления кадрами, тем она продуктивнее работает;

- целостность действий закономерностей управления кадрами. Протекание процессов управления кадрами является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно

взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу [44, с.158].

Следует отличать принципы управления кадрами и принципы построения системы управления кадрами.

Принципы управления кадрами - правила, ключевые утверждения и нормы, какими обязаны руководствоваться руководители и специалисты в ходе управления персоналом. Узнавая принципы, общество раскрывает закономерности, отражая условия справедливо функционирующих экономических законов и закономерностей, по этой причине считаются объективными.

Подобных принципов большинство, однако, при всех обстоятельствах управление кадрами выполняется на базе последующих обычно утвердившихся в российских организациях принципов: демократического централизма, плановости, научности первого лица, целостности распорядительства; отбора, подбора и расстановки сотрудников; сочетания коллегиальности и единоначалия, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контролирования выполнения заключений и др.

Принципы построения системы управления кадрами - правила, ключевые нормы и утверждения, которым обязаны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления кадрами в организации. Они предполагают собой итог обобщения людьми справедливо функционирующих экономических законов и закономерностей, свойственных им единых качеств, начал их действия.

Данные принципы необходимо различать от методов построения системы управления кадрами. Первоначальные неизменны и носят обязательный характер, а комплекс способов способен изменяться в связи с переменной обстановкой. Принцип дает возможность создавать систему

методов и каждый метод в отдельности. Однако метод не обладает подобным влиянием на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадровыми ресурсами организации;

- принципы, определяющие направления развития системы управления кадровыми ресурсами организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления кадрами в организации.

1.2. Методы управления педагогическими работниками в организации

Методами управления кадрами, по определению ряда исследователей (А.В. Бычковой, Н.А. Банко, Б.А.Карташова, Н.С.Яшина, А.Я. Кибанова, Ли Якокка и мн.др.) называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе работы. Все методы можно разделить на три группы: административные; экономические; социально-психологические [2, с.19].

Административные методы основываются на власти, взысканиях и дисциплине и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы базируются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру

трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование [2, с.34].

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-

снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование выполняется в форме разных указаний и инструкций, функционирующих в учреждении. В актах организационно-методического инструктирования предоставляются рекомендации с целью использования тех или иных современных средств управления, предусматривается богатая практика, которую имеют сотрудники аппарата управления.

Акты организационно-методического и организационного нормирования инструктирования считаются нормативными. Они выпускаются руководителем организации, а в вариантах, предусмотренных функционирующим законодательством, - по согласованию или совместно с надлежащими социальными организациями и обязательны для подразделений, отраслей, должностных лиц и сотрудникам, которым они направлены.

Распорядительное влияние проявляется в форме приказа, постановления либо предписания, которые считаются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Экономические методы - это компоненты экономического механизма, с поддержкой которого гарантируется современное формирование учреждения. Важным экономическим методом управления персоналом считается технико-экономическое планирование, которое синтезирует и объединяет в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования обуславливается проект работы учреждения. Уже после принятия проекты поступают линейным руководителям с целью руководства работой по их осуществлению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Следует использовать конкретную систему материального стимулирования. Колоссальную роль в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в согласовании с качеством и количеством труда.

С целью достижения поставленных целей следует отчетливо установить аспекты эффективности и окончательные итоги рабочей деятельности в варианте совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, значимость экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение итогового результата.

Социально-психологические методы управления базируются в применении социального механизма управления. Особенность данных методов состоит в существенной доле применения неформальных условий, заинтересованности личности, категории, группы в ходе управления персоналом. Социально-психологические методы основываются в применении закономерностей социологии и психологии. Объектом их влияния считаются отдельные личности и группы людей.

По способам воздействия и масштабу эти методы можно разделить на две основные группы:

- Социологические методы, ориентированы на группы людей и их связь в ходе работы;

- Психологические методы, которые целенаправленно влияют на личность определенного человека.

Подобное распределение относительно, так как в нынешнем общественном производстве индивид постоянно функционирует не в отдельном обществе, а в команде различных по психологии людей. Но результативное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, подразумевает понимание как психологических, так и социологических методов.

Социологические методы представляют значительную значимость в управлении персоналом, они дают возможность определить предназначение и роль работников в команде, обнаружить лидеров и гарантировать их поддержку, объединить мотивацию людей с окончательными итогами производства, гарантировать результативные коммуникации и решение инцидентов в коллективе.

Социологические методы исследования, в работе с персоналом являются научным инструментарием, дают требуемые сведения для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и дают возможность аргументировано осуществлять кадровые решения. Социометрический метод незаменим при анализе дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке. Собеседование считается популярным методом при деловых переговорах, воспитательных мероприятиях, приеме на работу, когда в неформальном разговоре находят решение небольшие кадровые задачи.

Психологические методы представляют значимую значимость в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование является новейшее течение в деятельности с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

К более значимым итогам психологического планирования необходимо отнести:

- формирование подразделений («команд») на базе психологического соотношения работников;
- комфортная психологическая атмосфера в коллективе: формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов;
- исследование служебной карьеры на базе психологической ориентации работников;
- увеличение умственных возможностей членов коллектива и уровня их образования;

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных работников.

Методы управления кадрами можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). Более подробная классификация МУК по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- высвобождения персонала.

Несмотря на характерные черты любого метода управления кадрами, главная ставка постоянно делается на человека. Влияние каждого учреждения, в первую очередь в профессионалах, преданных учреждению. Бессилие каждой организации - это люди, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемому месту.

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

необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри учреждения - сотрудники, а за пределами - потребители услуг.

Необходимо развернуть понимание трудящегося к потребителю, а не к прибыли, к начальнику, переключиться общественным общепринятым мерам, базирующимся на разумном экономическом смысле, ни как не забыв о нравственности.

В связи с данными кадровые службы приступают к увеличению области собственных функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования профессиональной деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, исследованию рынка трудовых ресурсов и т.п.

1.3. Особенности формирования и функционирования системы управления педагогическими работниками в образовательной организации

Для построения, развития и совершенствования системы управления персоналом в образовательном учреждении используется ряд различных принципов и методов, которые будут рассмотрены нами в этом параграфе.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами в организации:

- Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадрами;
- Принципы, определяющие направления развития системы управления кадрами [36, с. 96].

Все без исключения принципы построения системы управления кадрами реализуются в содействии. Их комбинация находится в зависимости

от определенных обстоятельств функционирования системы управления сотрудниками в учреждении.

Наука и практическая деятельность сформировали инструментарию исследования состояния функционирующей системы управления кадрами организации, возведения, объяснения и осуществления новейшей системы - методы возведения системы управления сотрудниками. Выявим суть ключевых из этих методов.

Системный анализ предназначается методическим орудием системного подхода к решению трудностей совершенствования системы управления кадрами. Системный подход направляет изыскателя на выявление системы управления кадрами в полном и составляющих её частей:

- целей,
- функций,
- организационной структуры,
- сотрудников,
- технических средств управления,
- информации,
- способов управления людьми,
- технологические процессы управления,
- управленческих решений;
- обнаружение разнообразных видов взаимосвязей данных частей между собой и внешней средой и сведение их в общую целостную картину.

Внешней средой с целью управления кадрами считаются не только лишь подсистемы системы управления этой организации, однако, и внешние организации (покупатели, вышестоящие организации) [19, с. 9].

Экономическое исследование состоит в сопоставлении и изучении расходов на оказание услуг с итогами, приобретенными при оказании образовательных услуг.

Метод декомпозиции дает возможность разделить не простые явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления кадрами можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления кадрами как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми [44, с. 136].

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления кадрами каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления кадрами с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости 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 кадрами.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления кадрами 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 управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления кадрами. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспортно-аналитический метод совершенствования управления кадрами основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению кадрами, 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 кадрами, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления кадрами дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению кадрами, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления кадрами (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления кадрами организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов

производственной системы и системы управления кадрами для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления кадрами начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления кадрами 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 компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления кадрами с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 и 3-ю компоненту).

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.

Корреляционный регрессионный анализ (КРА) - установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления кадрами и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления кадрами получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления

кадрами со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления кадрами) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления кадрами 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 кадрами. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления кадрами и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления кадрами группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления кадрами.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления кадрами.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления кадрами 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.

Основные задачи системы управления педагогическими работниками в ДОО - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования. На основании Закона об образовании, в рамках реализации Федеральных государственных образовательных стандартов и, важными задачами, стоящими перед социально-педагогической и психологической практикой настоящего времени, становится смена парадигмы подготовки педагогических кадров и развитие у них не только профессиональных навыков, но и мотивации к профессиональному саморазвитию.

С учетом выше сказанного, мы представили теоретическое обоснование системы управления педагогическими работниками дошкольной образовательной организации. Раскрыли содержание используемого понятийного аппарата, в котором определяется сущность, цели и функции системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении, проанализировали методы управления педагогическими работниками в организации, влияющие на развитие и совершенствование системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении. Сформулированные выводы обоснованы и служат основой для проведения анализа системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении МКДОУ «Теремок».

Глава 2. Исследование системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок»

2.1. Характеристика дошкольного учреждения

Полное наименование: муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Теремок».

Детский сад является некоммерческой организацией, по своей организационно-правовой форме относится к муниципальным казенным учреждениям в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Фактический адрес детского сада: 663980, Красноярский край, г. Бородино, м-н. Стахановский, дом 14.

Основным предметом деятельности детского сада является получение дошкольного образования по основной образовательной программе дошкольного образования, адаптированным образовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, присмотр и уход за воспитанниками в возрасте от 2-х месяцев до окончания образовательных отношений. Детский сад реализует цели и задачи, закрепленные в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации»: формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.

Информационный сайт ДОУ: <http://www.teremok.obrborodino.ru>

Адрес электронной почты: borodinoteremok@yandex.ru

ДОУ функционирует в режиме пятидневной рабочей недели. Режим работы: с 7.00 до 19.00 часов, выходной: суббота-воскресенье.

В МКДОУ «Теремок» функционирует 4 возрастных группы, в которых воспитывается 91 ребенок:

- ясельная группа «Лучики» общеразвивающей направленности (от 1 до 3 лет)– 20 детей;
- средняя группа «Колокольчик» общеразвивающей направленности (от 4 до 5 лет) –25 детей;
- разновозрастная группа «Пчелки» (от 4 до 5 лет, от 6 до 7 лет) –23 ребенка;
- подготовительная группа «Умка» комбинированной направленности (от 6 до 7 лет) – 23 ребенка;

Комплектование осуществляется на основании правил приема в МКДОУ «Теремок» утвержденных приказом №46 от 05.05.2015 года. Информация о движении детей фиксируется в Книге движения детей.

Работников по штатному расписанию: 32 человека.

Организационная структура МКДОУ «Теремок» представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Структура и органы управления МКДОУ «Теремок»

Учредитель детского сада: муниципальное образование город Борода

но. Управление детским садом осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ и настоящим уставом на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом детского сада является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью детского сада.

Заведующий координирует по основным направлениям деятельности детского сада через своих заместителя заведующего и заведующего хозяйством.

Таблица 1

Характеристика существующей организационной структуры

Ключевые характеристики	Оценочная шкала и описание значения					
	Описание значения 1	1	2			Описание значения 5
Степень централизации	5 баллов. Централизованная Все вопросы стратегического и тактического управления сосредоточены в руках ограниченной группы людей администрации детского сада. Любое решение принимается на уровне заведующего или его заместителя.					
Степень формализации	5 баллов. Формализованная Все внутренние процессы и операции регламентированы на основе следующего перечня видов локальных актов: - приказы и распоряжения заведующего; - правила; - порядки; - положения; - инструкции; - программы; - планы; - учебный график; - расписание непосредственно образовательной деятельности; - штатное расписание; - договоры. Локальные нормативные акты не противоречат действующему законодательству и настоящему уставу. Устав утверждает учредитель. Изменения и дополнения в устав вносятся в порядке, установленном Правительством РФ. Государственная регистрация устава детского сада в новой редакции, изменений и дополнений в настоящий устав осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.					

Дистанция власти	4 балла. Управленческая структура представлена незыблемостью организационной иерархии, четкое соблюдение субординации, преобладает стиль «начальник – подчиненный». Данная структура власти представлена как в самом учреждении, так и между Отделом образования город Бородино и Министерством образования. В учреждении дистанция власти низкая, здесь преобладают более партнерские отношения между начальником и ее подчиненными (заместителем заведующего, заведующего хозяйством)
Стиль принимаемых решений	3 балла. Административный стиль Жесткого подчинения в организации не существует, почти вся деятельность регламентирована приказами, сделано это исключительно для их выполнения. Без приказов, инструкции просьбы редко выполняются.
Стратегические ориентиры	5 баллов. Внутренний фокус В основе – традиции, благоприятный климат, дружеский коллектив, отношения созданы с учетом корпоративной этики. Соблюдение иерархии, порядок и дисциплина, контроль.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что организационная структура управления ДООУ носит линейный характер, где вся власть сосредоточена в верхушке управления и рассосредотачивается вниз по цепочке линейных полномочий. Соответственно наблюдается высокий уровень централизации.

Основные виды деятельности:

- реализация основной образовательной программы дошкольного образования МКДООУ «Теремок», адаптированных образовательных программ для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
- воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2-х месяцев до окончания образовательных отношений;
- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса,
- предоставление Учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самооценки деятельности Учреждения (самообследования);

- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов;
- обеспечение проведения внутренней системы качества образования в Учреждении;
- обеспечение ведения официального сайта ДООУ в сети Интернет;
- организация питания детей.

Детский сад реализует цели и задачи, закрепленные в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации»: формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста

2.2. Анализ системы управления педагогическими работниками в МКДООУ «Теремок»

Управление МКДООУ осуществляется в соответствии с Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» и на основании Устава детского сада.

Управление в МКДООУ «Теремок» строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления ДООУ.

Модель управления представлена в виде 2 основных структур: административного и общественного управления.

Формами общественного управления ДООУ являются:

- Конференция;
- Педагогический совет ДООУ;

- Общее собрание трудового коллектива;
- Совет детского сада;
- Профсоюзный комитет.

Конференция - это коллегиальный орган, реализующий установленные законодательством принципы самоуправления в управлении детским садом. Оказывает содействие в решении актуальных задач развития детского сада. Конференция является высшим органом управления детского сада. Решения конференции оформляются протоколами. В состав конференции входят избранные представители от сотрудников и родители. Деятельность конференции регламентируется соответствующим положением, принятым в 2015 году.

Педагогический совет – создан в целях развития и совершенствования образовательного процесса в ДОУ. В состав Педагогического совета входят все педагогические работники, могут входить родители (законные представители) воспитанников. Организация работы педагогического совета осуществляется в соответствии с Положением, принятым в 2014 г. В 2016-2017 учебном году проведено 4 заседания педагогического совета, на которых рассматривались вопросы организации работы детского сада в условиях внедрения ФГОС ДО, использование развивающих возможностей информационно-коммуникационных технологий в воспитательно-образовательном процессе, внутренняя система оценки качества образования, создание в ДОУ условий для развития детской инициативы и самостоятельности, подведение итогов работы за 2016 – 2017 учебный год.

Совет детского сада – повышает активность родителей в вопросах обучения и развития детей в ДОУ. Организация работы совета детского сада осуществляется в соответствии с Положением, принятым в 2015 г. Совет детского сада провел 2 заседания, на которых прошло согласование ООП ДО МКДОУ «Теремок» на 2016-2017 учебный год., рассматривались различные нормативные акты, отчет о расходовании бюджетных ассигнований за

2016 г., отчет о расходовании средств на благотворительную акцию «Поможем леопарду Аману», обсуждались вопросы организации Дня рождения детского сада, акции «Подари ребенку сказку».

Все заседания советов протоколируются. Журналы протоколов прошиты, страницы пронумерованы и скреплены печатью.

Общее собрание трудового коллектива принимает решения. Решение, принятое общим собранием ДОУ в пределах своей компетенции, не противоречащее действующему законодательству Российской Федерации, является обязательным для исполнения всеми работниками ДОУ. Работа общего собрания трудового коллектива регламентируется положением, принятым в 2015г. В течение года состоялось одно собрание трудового коллектива, где обсуждались изменения в положение об оплате труда работников МКДОУ «Теремок», был представлен отчет о выполнении соглашения по охране труда, представлено соглашение по охране труда на 2017 год, выбрана комиссия по распределению стимулирующего фонда.

Профсоюзный комитет – защищает профессиональные, трудовые, социально-экономические права и законные интересы сотрудников ДОУ. Действует на основании положения. В 2016-17 уч. году состоялось два заседания комитета, где было пересмотрено положение о бракеражной комиссии, представлен отчет о деятельности профсоюзного комитета.

В организованной структуре административного управления ДОУ три уровня линейного управления.

Первый уровень обеспечивает заведующий. Его главенствующее положение основано на принципе единоначалия и закреплено юридически в Уставе ДОУ.

На втором уровне управление осуществляют заместитель заведующего и заведующий хозяйством. На этом уровне заведующая осуществляет непосредственную реализацию управленческих решений через

распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовленности, опыта, а также структуры ДОУ.

Третий уровень управления осуществляют воспитатели, специалисты ДОУ.

На этом уровне объектами управления являются дети и их родители.

В ДОУ разработана и реализуется «Программа развития МКДОУ «Теремок» на 2015-2017г.г.»

Основная цель программы: «Создание конкурентоспособного ДОУ, предоставляющего доступные качественные образовательные услуги, удовлетворяющие потребности социума и государства».

Задачи программы:

- Сформировать нормативно-правовую основу функционирования ДОУ.

- Формировать и развивать систему управления ДОУ в режиме становления, стимулировать развитие общественных составляющих в управлении.

- Укомплектовать ДОУ кадровым составом.

- Создать творчески активную команду педагогов, готовую к инновационной педагогической деятельности.

- Обеспечить условия для профессионального, творческого и личностного роста сотрудников.

- Обеспечить условия для организации современного воспитательно-образовательного процесса.

- Создать предметно-пространственную среду, соответствующую требованиям ФГОС ДО, способствующую развитию активности, инициативности и самостоятельности дошкольников.

- Обеспечить каждому ребенку равные стартовые возможности при переходе в начальную школу путем внедрения современных педагогических технологий, в том числе информационно-коммуникационных

- Создать механизмы, обеспечивающие охрану и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия.

- Обеспечить открытость информационного пространства образовательного учреждения.

- Создать условия для активизации участия родителей в воспитательно-образовательном процессе.

- Повышать качество образования и воспитания дошкольников через социальное партнерство.

Ожидаемым результатом реализации программы станет:

- Наличие локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность ДООУ.

- Наличие системы управления в ДООУ. Участие органов государственного-общественного управления учреждением в решении поставленных задач.

- В ДООУ создана творчески активная команда педагогов, готовая к инновационной педагогической деятельности.

- Созданная в ДООУ предметно-пространственная среда способствует развитию любознательности, активности, инициативности и самостоятельности дошкольников.

- ДООУ является открытым информационным пространством.

- Социальное партнерство ДООУ способствует повышению качества образования.

В 2017 году в ДООУ состоялась плановая выездная проверка министерства образования Красноярского края. В результате проверки выдано предписание №13 СМА/161-19-02/П от 20.04.2017 года об устранении выявленных нарушений лицензионных требований. Предписание размещено на сайте МКДООУ «Теремок». Допущенные нарушения устранены.

Показатели качества образования, кадрового обеспечения, информационно-технического оснащения ДОО соответствуют заложенным в требованиях нормативной документации.

Вывод: ДОО зарегистрировано и функционирует в соответствии с нормативными документами в сфере образования Российской Федерации. Структура и механизм управления определяет его стабильное функционирование. Демократизация системы управления способствует развитию инициативы участников образовательного процесса (педагогов, родителей (законных представителей), детей). Управление ДОО находится в режиме развития.

В детском саду работают высококвалифицированные педагоги, хорошо знающие традиции учреждения, семьи воспитанников. В коллективе практически отсутствует текучесть кадров. Педагогический коллектив объединён едиными целями и задачами, благоприятный психологический климат.

В основе работы с педагогическими кадрами лежит мониторинг деятельности педагога, который помогает оценить не только фактический уровень профессиональной подготовки каждого воспитателя, но и выявить профессиональные запросы и потребности, а, следовательно, на основе этого дифференцированно определить цели работы с педагогическими кадрами и выбрать оптимальные формы её проведения

ДОО укомплектовано педагогическими кадрами на 100%. Педагогическое сопровождение осуществляют 13 педагогов (с учетом совместителей). В штате МКДОУ есть специалисты, осуществляющие коррекцию развития детей: педагог-психолог и учитель-логопед, имеющие высшее специальное профессиональное образование.

Из 13 педагогов:

- 8 человек имеют первую и высшую квалификационную категории, что составляет 61%.

Не смотря на данный аспект, проблемой является то, что много педагогов не имеют квалификации.

В 2018 – 2019 планируют повысить квалификационную категорию: 1 педагог на высшую квалификационную категорию, 3 – на 1 квалификационную категорию.

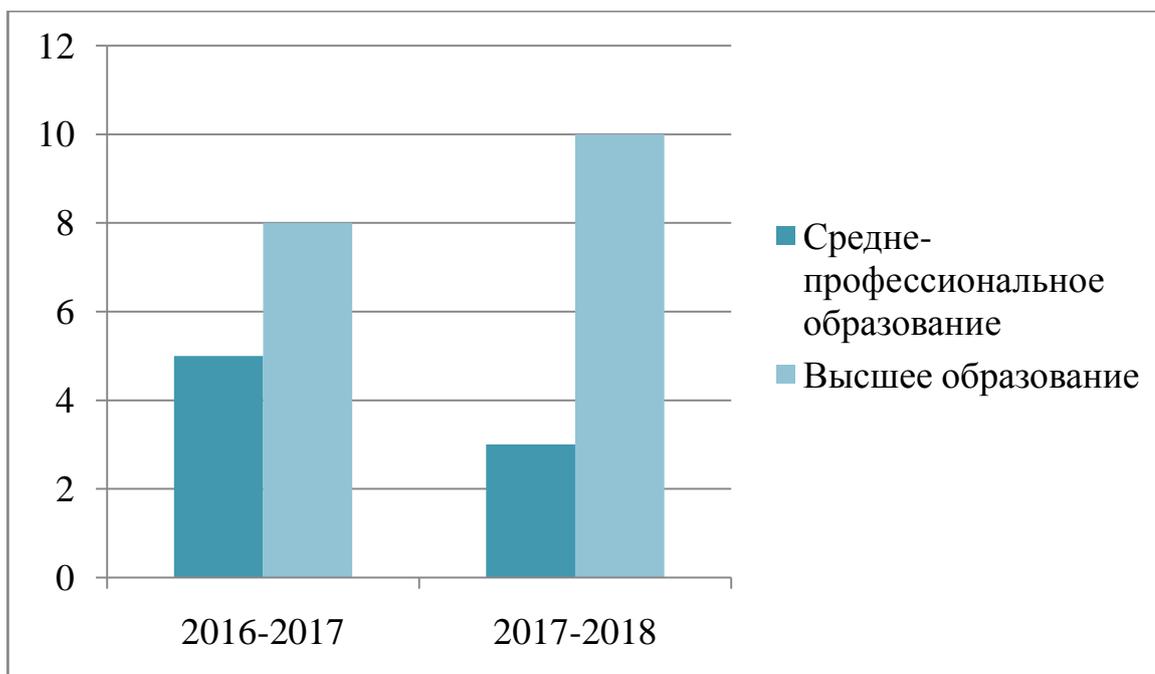


Рис. 2. Динамика персонала МКДОУ «Теремок» по образованию, в %

Высшее образование – имеют 61 % сотрудников на конец 2016-2017 учебного года и 77 % сотрудников – на конец первого полугодия 2017-2018 учебного года, средне-профессиональное – 38 % и 23 % соответственно на конец 2016-2017 учебного года и первого полугодия 2017-2018 учебного года.

В 2017-2018 учебном году прошли профессиональную переквалификацию:

- 2 педагога с высшим непедагогическим образованием;
- 1 педагог – обучается в магистратуре.

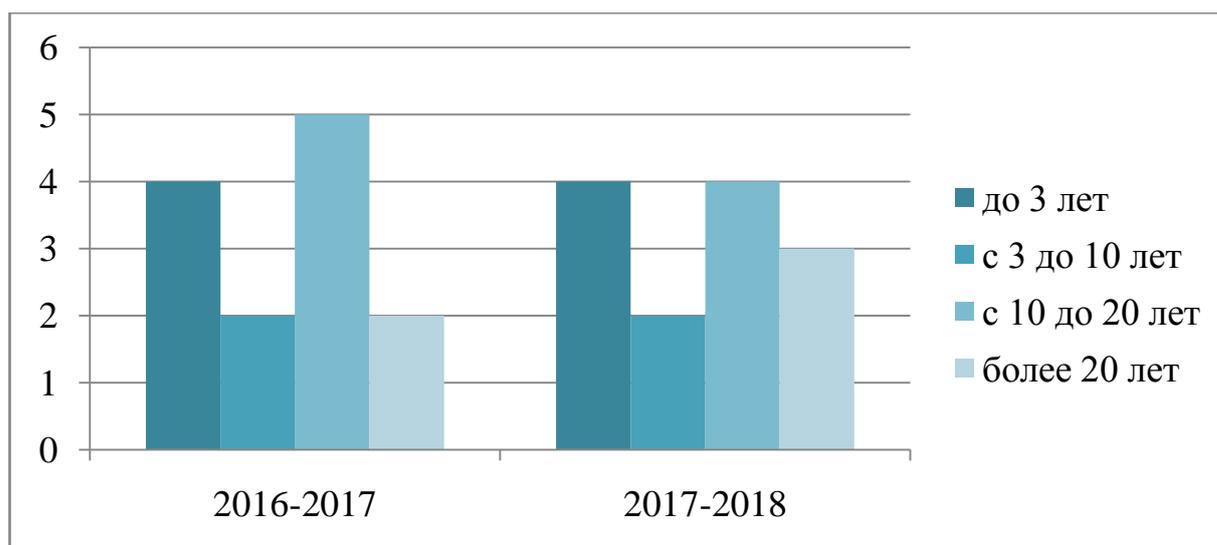


Рис. 3. Динамика педагогического стажа работников МКДОУ «Теремок», в %

На начало 2017-2018 учебного года у 30% сотрудников педагогический стаж до 3 лет, с 3 до 10 лет -15%, с 10 до 20 лет – 30%, более 20 лет – 23%.

У основной части педагогических работников МКДОУ «Теремок» педагогический стаж – более 10 лет, что составляет 54% на начало 2017-2018 учебного года.

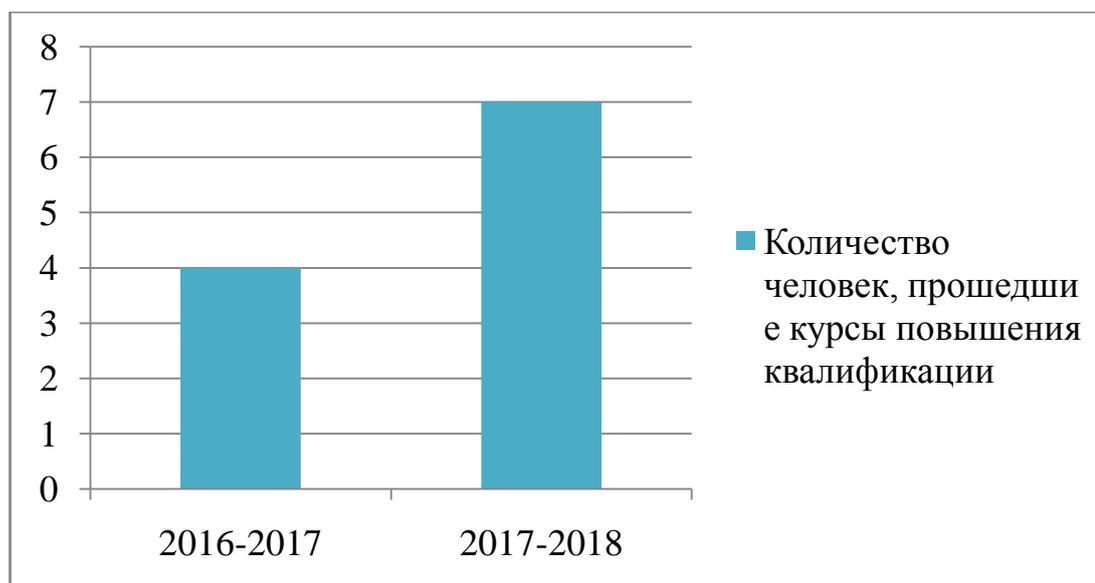


Рис. 4. Динамика сотрудников МКДОУ «Теремок», прошедших курсы повышения квалификации, количество человек

По графику видно, что за последние два года ежегодно 4 и 7 человек проходят курсы повышения квалификации, данный факт оказывает

положительное влияние на систему управления персоналом, так как уровень квалификации играет важную роль на результат педагогического труда в целом.

Часть педагогов имеют потенциал к работе в инновационном режиме. Именно эти педагоги, готовые к повышению своей компетентности, аттестации на более высокую квалификационную категорию, смогут составить инновационный стержень ДООУ и, как следствие, обеспечить максимально возможное качество образовательной услуги.

Как показывает практика, в профессиональном развитии педагогов дошкольного учреждения МКДОУ «Теремок» обозначились некоторые проблемы. К ним можно отнести:

- неготовность некоторых педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии и передаче своего опыта работы;
- снижение престижа профессии воспитателя в связи с социальной незащищенностью;
- неготовность работать в условиях, предъявляемых федеральными государственными стандартами;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии дают основания прогнозировать возникновение через 3 года кризисной ситуации в не прохождении процедуры аттестации на соответствии занимаемой должности.

В соответствие с проведенным анализом системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок», мы определили следующие перспективы на 2018-2019 учебный год:

- В 2018-19 уч.г. один педагог планирует прохождение процедуры аттестации на первую квалификационную категорию.
- Два педагога планируют пройти курсы повышения квалификации.

В учреждении работает стабильный сложившийся педагогический коллектив, отсутствует «текучесть» кадров.

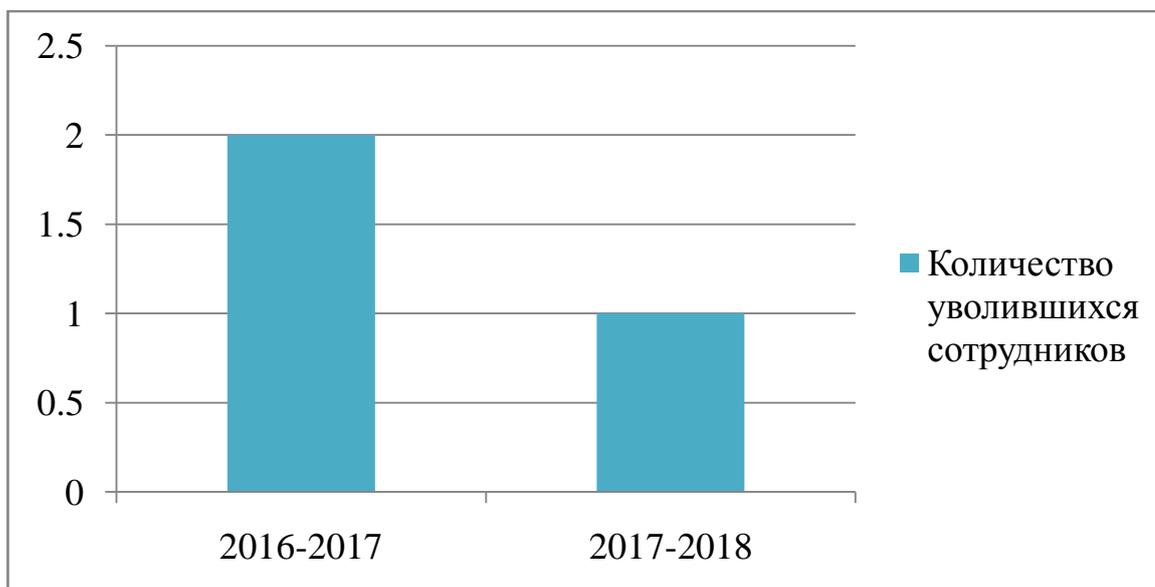


Рис. 5. Количество уволившихся сотрудников МКДОУ «Теремок без учета отпуска по уходу за ребенком, выхода на пенсию, сокращения штатов, количество человек

Смена персонала происходит преимущественно за счет замены уходящих педагогических работников по совместительству. Большинство сотрудники, работающие в данном коллективе с его основания, а также те, кто поступил на работу в первый год после открытия.

Таблица 2

Участие педагогов в профессиональных конкурсах и мероприятиях разного уровня

Участие педагогов	2016-2017	2017-2018
Участие педагогов в мероприятиях разного уровня	46%	69%
Победы педагогов в мероприятиях разного уровня	17%	22%

Анализ кадрового обеспечения позволяет сделать вывод о наличии тенденции к повышению профессионального мастерства и о готовности к работе в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования.

Наметилась положительная динамика в профессиональном росте педагогов, но необходимо проводить работу с педагогами, которые имеют педагогический стаж менее трёх лет и не имеют квалификационную категорию. Методической службой составлен план работы с такими педагогами.

Мониторинг педагогических кадров в МКДОУ «Теремок» города Бородино показал следующее: в дошкольном учреждении сложился творческий педагогический коллектив.

Педагоги дошкольного учреждения, соблюдая принципы сочетания традиций и новаторства, следуют стратегическим направлениям развития системы образования в России.

Качество образовательной работы во многом зависит от профессиональных характеристик педагогов. Самыми значимыми из них являются образовательный уровень, стаж работы, квалификационная категория.

- Материально-технические условия

Материально-техническая база МКДОУ ежегодно укрепляется. Все помещения ДОУ соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям и требованиям пожарной безопасности. Групповые комнаты отделены друг от друга. Имеется музыкальный зал, методический кабинет, кабинет заведующего, кабинет педагога-психолога, медицинский блок. В 2016-17 уч. году открыт кабинет учителя-логопеда.

Основная образовательная программа дошкольного образования обеспечена учебно-методическим комплектом, оборудованием на 70%.

Анализ материально-технических ресурсов ДОУ свидетельствует, что создание развивающей предметно-пространственной среды и пополнение материально-технического оснащения в ДОУ находится на этапе постоянного развития и совершенствования.

С учетом проведенного анализа существующей системы управления педагогическими работниками в образовательном учреждении МКДОУ «Теремок», исследования модели управления педагогическими работниками, анализа динамики педагогических работников МКДОУ «Теремок» по образованию, трудового стажа работы, уровня повышения квалификации, участие педагогов в профессиональных конкурсах и мероприятиях разного уровня, мы полагаем, что мотивационные и адаптационные механизмы отсутствуют, вследствие чего нужно провести совершенствования системы управления педагогическими работниками.

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в ДОО

3.1. Мероприятий по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в ДОО

Проведенный анализ по образовательному пространству в муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детского сада «Теремок» города Бородино определены следующие приоритетные направления деятельности:

- Повышение профессиональной компетентности педагогов в вопросах организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО и в вопросах внедрения ИКТ.

- Создание условий для поддержки образовательной инициативы семьи через внедрение в образовательный процесс новых форм работы с родителями.

- Совершенствование развивающей предметно-пространственной среды ДОО в соответствии с требованиями ФГОС.

- Совершенствование системы контроля по всем направлениям деятельности ДОО, отслеживание его исполнения.

- Обновление локальных нормативных актов на 2018 -2020 г.г.

Совершенствование системы управления педагогических работников возможно через управленческие воздействия на эту систему, т.е. реализацию кадровых мероприятий, осуществляемых в формате проектов или программ развития.

Под кадровыми мероприятиями будем понимать совокупность действий, осуществляемых предприятием, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом.

Основной целью совершенствования системы управления педагогических работников МКДОУ «Теремок» является активация уже существующих трудовых ресурсов дошкольного учреждения. Это является не простой задачей и требует большого вклада и работы. Сотрудников необходимо заинтересовать и мотивировать. Важным моментом является логичность изменений, которые происходят вследствие совершенствования системы. Все этапы по отдельности и общая концепция должны быть понятны всем работникам.

Мероприятия по совершенствованию системы управления педагогическими кадрами в МКДОУ «Теремок», представлены на рисунке 6.



Рис. 6. Мероприятия по совершенствованию системы управления

Мероприятия по совершенствованию системы управления содержит следующие направления:

- Адаптация (введение единого проекта трудовой адаптации новых педагогических работников).

- Мотивация. В рамках совершенствования мотивации педагогов ДОО рекомендуем исследованную стратегию повышения привлекательности ДОО с целью квалифицированных сотрудников:

- совокупность событий согласно привлечению к трудовой деятельности в ДОО молодых специалистов (система материального стимулирования молодых специалистов, тренинги коммуникативного взаимодействия в коллективе, введение наставничества);

- совокупность событий по стимулированию педагогического труда сотрудников организации (формирование наилучших обстоятельств с целью самореализации посредством состязания в конкурсах профессионального мастерства, проектную деятельность, материальное поощрение);

- совокупность общественно-направленных событий (материальное поощрение, предоставление возможности передавать передовой опыт);

- совокупность событий по поддержанию сотрудников с огромным трудовым стажем (мероприятия по профилактике профессионального выгорания, введение института наставничества).

- Формирование системы управления продвижения по службе педагогов. Подходящей считается концепция партнерства согласно планированию и формированию продвижения по службе. Равноправное партнерство подразумевает совместная работа трех сотрудников – педагога, его заведующего и заместителя заведующего, занятого вопросами переподготовки педагогических сотрудников.

Системы управления формированием продвижения по службе педагогов подразумевает систему деятельности по повышению профессиональной компетентности работников ДОО:

- создание проекта увеличения степени профессионального мастерства;
- регулярная курсовая подготовка работников организации;
- повышение правовой культуры работников ДОО в рамках работы дифференцированных подвижных организаций различного уровня;
- мониторинг эффективности мероприятий по повышению профессиональной компетентности педагогов ДОО

Рекомендуем кроме того выделить интерес развитию образа успешного педагога посредством внедрения электронного портфолио:

- создание педагогами авторских программ, специальных семинаров;
- интенсивное содействие педагогов в методической работе и научно-практических конференциях, деятельность в проблемно-творческих группах;
- синтез навыка собственной деятельности в варианте публикаций;
- своевременное пополнение и ведение портфолио педагогов;
- наставничество у молодого специалиста.
- Корпоративная культура. Усовершенствование корпоративной культуры ДОО, предполагает корректировку взаимоотношений в трех аспектах: среди работников и самим ДОО; между администрацией и работниками ДОО, между работниками и родителями воспитанников детского сада.

В рамках совершенствования системы управления педагогическими работниками ДОО рекомендуем к внедрению модель единой (коллективной) мотивации сотрудников:

- осуществления цикла событий психологической ориентированности (тренинги, день психологической разгрузки педагогов, консультации, др.);
- осуществление совместных событий (отъезд на природу; выступление командой сотрудников за пределами ДОО);
- в рамках улучшения эмоционального атмосферного климата в коллективе предполагается внедрить тренинги на сплочение коллектива.

Таким образом, приступать к совершенствованию системы управления педагогическими работниками в ДОО следует с адаптации новых сотрудников, продлевать мотивацией в последующей работе. Любому работнику следует проявлять интерес и вознаграждать за трудовую деятельность. Следует мотивировать к обучению, профессиональному росту, улучшать корпоративную культуру.

Для того, чтобы сотрудники ДОО погружались целиком в образовательный процесс и итоги их работы стали более результативными, необходимо в первую очередь совершенствовать мотивационные механизмы (моральное и материальное стимулирование труда).

Как показала практика, оба вида стимулирования в МКДОУ «Теремок» достаточно устарели и не мотивируют работников в должной мере, так как уровень оплаты труда работников находился на достаточно низком уровне - в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, премии и прочие выплаты совершались крайне редко; морального стимулирование не существовало в принципе, за редким исключением за особые заслуги в конце года некоторым педагогам вручались грамоты.

В силу чего мы совместно с руководством начали осуществлять проект событий по повышению уровня мотивации сотрудников ДОУ, который проходил в двух направлениях:

- развитие и формирование концепции морального стимулирования трудовой деятельности сотрудников (таблица 3).

- усовершенствование системы оплаты труда сотрудникам ОУ.

С января 2018 года в нашем дошкольном образовательном учреждении увеличился уровень заработной платы воспитателей на 30% (на основании постановления администрации города Бородино от 28.12.2017 № 959). Таким образом, средний уровень планируемой заработной платы - 20 000 руб.

Концепции морального стимулирования трудовой деятельности сотрудников

Виды стимулирования	Итог, в денежном эквиваленте
Переход на систему надбавок за критерии показателей эффективности, путем ежемесячного начисления к окладной части	от 100 руб. до 10 000 руб.
Повышение количественных показателей премиальных выплат на «День дошкольного работника», «Новый год» и «8 марта»	от 100 руб. до 10 000 рублей.
Дополнительные стимулирующие премии по окончанию учебного года	1000 руб.
Дополнительные одноразовые выплаты за возрастание стажа работы: по окончанию пяти лет трудового стажа - 500 рублей.	Далее выплаты будут осуществляться по срокам в 10, 15, 20, 25, 30 и 35 лет, причем количественные показатели суммы выплат будут приравнены к показателям трудового стажа. Таким образом, сотрудник проработавший, к примеру, полных 25 лет в данном дошкольном учреждении, получит единовременную премиальную выплату в размере 12 500 рублей.

Подобный метод усовершенствования системы оплаты труда послужит одним из основополагающих факторов к повышению уровня мотивации кадрового состава МКДОУ «Теремок».

С учетом того, что четкой системы морального стимулирования труда в МКДОУ не существовало в принципе, то на первом этапе будет необходимо постепенное введение различных методов стимулирования, которые представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Система морального стимулирования трудовой деятельности сотрудников

В первую очередь, следует сформировать доску почета, где будут отражены общие достижения детского сада и профессиональные достижения сотрудников ДОО. Каждый месяц должен выбираться лучший сотрудник месяца. Анализ лучшего сотрудника должен протекать согласно соответствующим аспектам:

- степень организованности и креативного мышления в работе;
- внедрение новых идей, полезных для развития ДОО;
- создание и представление проектов перед аудиторией на различных уровнях (ДОО, регион и т.д.), участие в различных конкурсах и фестивалях.

Повышение привлекательности ДОО посредством усовершенствования адаптационных процессов и материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших педагогов. Несомненно, что мероприятия согласно увеличения уровня мотивации у работников на существенном уровне подымут авторитет образовательной организации, но мы полагаем наиболее подходящим выделить особенный интерес условиям адаптационного процесса вновь прибывающих сотрудников и материальному стимулированию трудовой деятельности молодых специалистов.

3.2. Анализ эффективности проведенных мероприятий

Есть основания полагать, что в соответствии с проведенным исследованием, после проведения мероприятий по повышению уровня адаптации снизится текучесть персонала, повысится производительность труда, повысится удовлетворенность сотрудников организацией, повысится уровень творческой активности.

Проанализируем экономическую эффективность системы управления педагогическими кадрами МКДОУ в течение трех лет по обеспеченности кадрами и повышению квалификации сотрудников, представленными в таблице 4.

Таблица 4

Оценка экономических результатов управления педагогическими
работниками

Экономические результаты	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение
Обеспеченность кадрами, %	69,2	84,6	92,3	23,1
Повышение квалификации	-	4	7	11

Результаты за 2016-2018 гг. показывают о быстром экономическом движении в детском саду. Улучшилась укомплектованность педагогическими работниками в ДОО в сравнении с 2016 г. на 23,1%, повысили за 3 года свою квалификацию 11 работников.

Чтобы говорить об эффективности проведения мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, необходимо в первую очередь провести опрос среди сотрудников и выявить степень их удовлетворенности реализуемыми мероприятиями.

В силу чего, для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в МКДОУ «Теремок» в конце 2017-2018 учебного года было организовано собрание, на котором всех присутствующих оповестили о реализации подобранных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, после чего мы провели путем анкетирования анонимный опрос. В опросе приняли участие 13 педагогов. Количественные показатели результатов опроса нашли свое отражение в таблице 5.

Таблица 5

Результаты опроса трудового коллектива МКДОУ «Теремок» о степени
удовлетворенности проводимыми мероприятиями по совершенствованию
системы управления кадрами

Вопрос	Варианты ответов	Кол-во ответивших
1. Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?	А) полностью; Б) изменения положительные, но уровень з.п. следует поднять гораздо выше; В) нет	- 11 чел., 85% - 2 чел., 15% - 0 чел.

Окончание таблицы 5

2. Как вы отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат?	А) с восторгом, наконец труд каждого работника будет вознагражден по достоинству; Б) с досадой, ведь для получения премии придется вкладывать в работу больше усилий; В) без особого проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать	- 8 чел., 62% - 2 чел., 15% - 3 чел., 23%
3. Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?	А) конечно, ведь именно молодые специалисты являются основным звеном развития образовательной деятельности в ОУ; Б) нуждаются, но в гораздо меньшей степени, чем предполагается; В) не нуждаются вовсе, так как подобная дифференциация по стажу работы не уместна.	- 7 чел., 54% - 4 чел., 30% - 2 чел., 15%
4. Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?	А) да, имеется и желание и готовность работать на результат; Б) желание имеется, но сомневаюсь, что способна выложиться на полную и добиться желаемого; В) для меня не имеет значение буду ли я висеть на доске почета или нет; Г) нет, так как к работнику месяца предъявляют слишком много требований	- 5 чел., 39% - 3 чел., 23% - 2 чел., 15% - 3 чел., 23%
5. Как вы относитесь к новым моделям повышения квалификации?	А) положительно, так как новая модель позволяет повысить уровень образования в соответствии с личными интересами и возможностями; Б) нахожу в ней множество недостатков, так же, как и в предыдущей модели	- 12 чел., 92% - 1 чел., 8%
6. Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании центров дополнительного образования на возмездной основе?	А) да, это мне интересно; Б) да, если это принесет дополнительный доход; В) сомневаюсь, так как не обладаю достаточным количеством свободного времени, чтобы позволить себе дополнительную нагрузку; Г) нет, для меня это не представляет никакого интереса	- 4 чел., 30% - 6 чел., 47% - 2 чел., 15% - 1 чел., 8%
7. Улучшились ли условия работы в ДОУ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?	А) да, я полностью довольна улучшениями в условиях работы и с удовольствием останусь на прежнем месте работы; Б) довольна, но не в полной мере, хотя это никак не повлияет на смену места работы; В) даже при наличии изменений не имею желания работать в данном образовательном учреждении	- 11 чел., 85% - 2 чел., 15% - 0 чел.

Анализ таблицы 5 показывает, что 84,6 % опрошенных довольны изменениями в системе оплаты труда, в то время как 15,4% считают, что изменения, бесспорно, носят положительный характер, однако уровень заработной платы по прежнему остается не достаточным.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория), и другие стимулирующие и компенсационные доплаты по категориям работников, которые определены в Положении о стимулирующих выплатах. Рассмотрим уровень заработной платы работников МКДОУ «Теремок» с 2016-2018 гг., приведенный в таблице 6.

Таблица 6

Средняя заработная плата педагогических работников МКДОУ «Теремок» с 2016-2018 гг.

Категория	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Педагогические работники	14300	15775	20507,5

Проанализировав таблицу 6, можно сделать выводы о том, что средняя заработная плата у педагогических работников за 3 года увеличилась на 6207,5.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что в целом мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами оказались весьма эффективными. Однако, исследование на этом не заканчивается, оно будет иметь свое продолжение из года в год, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ системы управления кадрами, выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению. Таким образом, система управления кадрами будет непрерывно совершенствоваться и развиваться, к чему мы собственно и стремимся.

Проведенный анализ действующей системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок», показал сильные и слабые стороны дошкольного учреждения в целом, а также возможности и угрозы внутренней и внешней среды в нынешних экономических условиях, а также в результате реализации ФГОС ДО, отражающие пути повышения качества ДО, отражающие проблемы и пути повышения качества дошкольного образования, которые были выведены в таблицу 7.

Таблица 7

Результаты SWOT-анализа

<p>S-сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бесплатные образовательные услуги - сплоченный коллектив - высокий уровень квалификации - повышение профессиональной компетенции педагогов - желание у педагогического коллектива профессионально развиваться - положительный имидж ДОУ 	<p>W – слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сложность повышения уровня профессиональной компетенции кадров - недостаточная мотивация сотрудников - непредставление дополнительных платных образовательных услуг - нехватка помещений для представление ДПОУ
<p>O – возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение спроса на предоставление в будущем платных образовательных услуг - привлечение педагогов ДОУ для оказания платных образовательных услуг - укрепление внешней связей с общественностью, на повышение профессиональной квалификации 	<p>T – угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - введение профессионального стандарта педагога - обязательная аттестация в соответствии с Приказом Минобрнауки России об утверждении порядка проведения аттестации - недостаточность финансирования в части материального стимулирования работников

Управление персоналом в МКДОУ «Теремок» осуществляется с помощью административных, экономических, психологических методов. Все эти методы позволяют сделать систему управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок» более эффективной, а, следовательно, работу учреждения стабильной, ведь главный ресурс учреждения – компетентные работники.

Заключение

Данная исследовательская работа была проведена с целью практических рекомендаций по совершенствованию системы управления педагогическими работниками в МКДОУ «Теремок». Управление кадрами является одним из важнейших направлений деятельности дошкольного образовательного учреждения и считается основным критерием успеха его образовательной деятельности. Можно иметь отличные образовательные программы и информационные технологии, но при неквалифицированном персонале работа будет непродуктивна. Таким образом, ключевой составляющей успешного функционирования учреждения является развитая система управления кадрами.

В первой главе исследования был уточнен терминологический аппарат по вопросу управления кадрами, с помощью которого мы смогли выявить необходимое для нас определение понятия «система управления кадрами». Так, по мнению А.Я Кибанова, система управления кадрами - система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Все элементы системы управления кадрами делятся на три основных блока: формирование кадровых ресурсов, использование кадровых ресурсов и развитие кадровых ресурсов. Изучены принципы и различные методы построения системы управления кадрами.

Во второй главе проведен анализ системы управления кадрами на базе МКДОУ «Теремок». Как и любое другое ОУ государственное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Теремок» г. Бородино является образовательным учреждением, реализующим Основную образовательную программу дошкольного образования.

В ходе анализа системы управления кадрами в данном ДООУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- наблюдается нехватка молодых специалистов в силу низкой степени привлекательности дошкольного образовательного учреждения;
- не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;
- системы повышения квалификации недостаточно эффективна;
- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;
- дополнительные услуги не оказываются, хотя необходимые условия имеются;
- педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем были разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ОУ путем совершенствования адаптационных процессов и материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников; внедрение новых моделей повышения квалификации и стимулирование процесса повышения уровня образования у работников ДООУ; и в перспективе развитие сети платных услуг в МКДООУ «Теремок».

После чего, нами повторно был произведен опрос работников ДООУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по

совершенствования системы управления кадрами, в ходе которого выяснилось, что большая часть опрошенных 87,5% полностью довольны изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в этом образовательном учреждении. Однако как отмечалось ранее, исследование будет иметь продолжение, так как систему управления кадрами необходимо непрерывно развивать. Ведь именно развитая система управления кадрами является залогом успеха любой организации, в том числе и дошкольного образовательного учреждения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова Т.Г. Применение кадровых технологий в управлении персоналом государственной службы / Т.Г. Абрамова // Государственная служба. - 2014. - № 2. - 53 с.
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учеб. Пособие для вузов: / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов М.Е. Сорокина. – Москва: ЮНИТИ, 2015. - 218 с.
3. Алашеев С.Ю. Все ли решают кадры: методики прогнозирования кадровых потребностей экономики [Электронный ресурс] / С.Ю. Алашеев, Н.Ю. Посталюк // Образовательная политика. – 2014. – № 7. – Режим доступа: <http://edupolicy.ru/wp-content/uploads/2011/08/45-122-125.pdf>.
4. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала : учебное пособие / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. - М.: Генезис, 2015. –118 с.
5. Антонов, В. Г. Эволюция организационных структур / В. Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – с. 65 – 72.
6. Байденко В. И. Прогнозирование кадровых потребностей. / И. В. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2015. – с. 536.
7. Банько Н.А., Карташов Б.А, Яшин Н. С.. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие - Волгоград: РПК «Политехник», 2016
8. Богатова Т. У. Управление персоналом: инструменты и технологии /Т. У. Богатова // Босс Кадровик. – 2016. – № 26. – с. 28–32.
9. Бутко Е.Я. Информационные технологии в управлении персоналом образовательного учреждения // Государственный советник, 2015. № 4 (12). с. 48-52.

10. Ванькова О. Г. Компенсационная система: принципы и механизм формирования / О. Г. Ванька // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – с. 80–92.

11. Васильева З.А. Диверсификация кадрового потенциала для инновационно – технологического развития Красноярского края: системные проблемы и открытые возможности / З. А. Васильева, П. М. Вчерашний, Ю. В. Улас // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 10 - с. 494–498.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» / О.С. Виханский.– Москва: МГУ, 2014. – 169 с.

13. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала М.: ГУ ВШЭ, 2017. 10 с.

14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2014. 282 с.

15. Глухова Л.В. Управление развитием персонала в условиях современной модели образования//Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования Материалы XV Международной научно-практической конференции, 2016. С. 65-69.

16. Гончарова М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения // Инновационная наука. 2016. № 3-1. С. 69-71.

17. Гришанов Г. М. Исследование систем управления : учеб. пособие. / Г. М. Гришанов, О. В. Павлов. - Самара : Самар. гос. аэрокосм. ун–т, 2015. - 128 с.

18. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева. – Москва: Магистр, 2015. – 287 с.

19. Долженко Р. А. Предпосылки и последствия изменения содержания и характера труда в условиях становления инновационной экономики / Р. А. Долженко // Вестн. том. гос. ун-та. Экономика. –2016. - № 3 - с. 77–88.

20. Доскова, Л. С. Управление персоналом / Л. С. Доскова. М.: Эксмо, 2016. 32 с.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2016. 720 с.

22. Жиркова Н.А., Миняева О.Ю., Агеева С.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных образовательных организациях в современных условиях // Современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации / сборник статей победителей VI Международной научно-практической конференции, 2017. С. 104-109.

23. Зарплатомер: Ежемесячный обзор заработных плат. - М.: Изд. ООО «СуперДжоб», 2017. - 48 с.

24. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции как результативно - целевая основа компетентностного подхода в образовании : учеб. пособие / И. А. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014. – 42 с.

25. Золин И. Е. Развитие механизмов государственного регулирования рынка труда в условиях модернизации экономики/И.Е. Золин// Национальные интересы: приоритеты и безопасность.- 2015. - № 48. - с. 30–41.

26. Карьерная статистика: hh.индекс [Электронный ресурс]: - Режим доступа:<http://hh.ru/careerstats/index?professionalAreaId=1&areaId=1&lang=RU>.

27. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением./Т.П, Колодяжная. - Ростов на Дону, 2014. - 212 с.

28. Компетенции руководителя [Электронный ресурс] : –Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/statikompetentsii/kompetentsii-rukovoditelya.html>.

29. Корчагина И. А. Проблемы функционирования молодежного рынка труда в России [Электронный ресурс] / И. А. Корчагина // Интернет - журнал «Наукovedение».- 2016. - № 5.-URL:<http://naukovedenie.ru/PDF/18EVN516.pdf>.

30. Компетентностный подход в педагогическом образовании: Коллективная монография / под редакцией В.А.Козырева, Н.Ф.Радионовой, СПб., Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2014.

31. Компетенции руководителя – таблицы для оценки. URL: http://spbprogressor.ru/st_kompetencii.htm (дата обращения 25.10.2016)

32. Ли Якокка. Карьера менеджера. – ООО «Попурри», 2014.

33. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 346 с.

34. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова. – Москва: Проспект, 2015. – 72 с.

35. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. - М.:ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016.

36. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата : допущено Советом Учебно-методического объединения.... / Маслова, Валентина Михайловна ; МГУ им. М. В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М. : ЮРАЙТ, 2015. - 492 с.

37. Моисеев В.В. История государственного управления России: учебное пособие. Директ-Медиаю. 2014. 464 с.

38. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smart-edu.com> (дата обращения: 18.11.2016).

39. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.- Электрон. текстовые данные.- М.: Русайнс, 2015.- 151 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю

40. Наумова Л.А. Корпоративная культура как показатель управления развитием дошкольного образовательного учреждения // In Situ, 2015. № 5. С. 70-76.

41. «О разработке показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150442/ (дата обращения 21.05.2016)

42. Оценка персонала: мотивирован ли он работать эффективно. Как выбрать инструменты и получить адекватный результат. URL: <http://e.hrdirector.ru/article.aspx?aid=306736> (дата обращения: 10.03.2016).

43. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.rfei.ru/categories/364>

44. Официальный сайт муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Теремок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.teremok.obrborodino.ru/>

45. Пастюк О.В. Менеджмент в дошкольной организации России: миф или реальность?//Детский сад от А до Я, 2014. №1. С.14-28.

46. Пеленёв А.Ф. Система управления педагогическим коллективом. Пермь, 2015.

47. Попов Ю.А., Маркаров Д.Г. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения // Современные наукоемкие технологии, 2016. № 12-2. С. 423-427.

48. Попова В.В., Ковшова А.А. Управление производственной адаптацией педагогического персонала в дошкольных образовательных организациях // Экономика, социология и право, 2015. № 1. С. 123-128.

49. Россия в цифрах. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

50. Рыгалова Т.О. Методическое сопровождение профессионального развития педагогов как фактор повышения качества образовательной деятельности дошкольной образовательной организации // Итоги и перспективы научных исследований, 2016. № 3. С. 47-54.

51. Сазонова Д.Д. Особенности системы управления персоналом в образовательных учреждениях // Социокультурные факторы консолидации современного российской общества / сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака, 2015. С. 97-100.

52. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, Варяг, 2016.

53. Тананеева В.Д. Совершенствование системы управление персоналом // Потенциал современной науки, 2016. № 6 (23). С. 87-89.

54. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 2 (29). – 45 с.

55. Тверитина Е.В. Нематериальные способы мотивации персонала в дошкольном образовательной учреждении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика, 2016. № 58. С. 57-62.

56. Трегулова Н.Г. О целях системы управления персоналом // Электронный научный журнал, 2016. № 10-3 (13). С. 184-187.

57. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам./П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ТЦ Сфера, 2016. - 240 с.

58. Тулякова Л.М. Антикризисное управление персоналом в сфере образования // Симбирский научный вестник, 2015. № 1. С. 125-128.

59. Узденова М.Х.О. Система управления карьерным ростом персонала // EUROPEAN RESEARCH сборник статей победителей VI международной научно-практической конференции, 2016. С. 164-168.

60. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 240 с.

61. Цветкова Т.В. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Приказы и письма Министерства образования и науки Российской Федерации. М., 2016.

62. Федеральный портал «Российское образование». Глоссарий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.edu.ru/index.php?page_id=50&op=word&wid=17

63. Федеральный закон «Об образовании в РФ (Принят 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ)

64. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (Утвержден приказом Минобрнауки России от 17 октября 2013 г.)

65. Чернявская О.В. Проблемы системы управления персоналом в России // Актуальные проблемы российского права и законодательства сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых. Сост. Е.В.Василенко; Автономная некоммерческая организация высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии», 2016. С. 112-115.

66. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. –Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 347с.

67. Шапиро С.А. Организационная культура. М. : КНОРУС, 2016. — 256 с.

68. Шастина А. Е. Анализ работы кадровой службы при проведении организационных изменений и разработка рекомендаций по ее совершенствованию / А. Е. Шастина // Молодой ученый. – 2017. – No4. – 94 с.

69. Шекшня С. В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня – Москва: Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2017. – 56 с.

70. Шлат Н.Ю. Предпосылки управления персоналом в дошкольной образовательной организации // Современные инструменты управления человеческими ресурсами: теория и практика / материалы международной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Челябинского государственного университета, в рамках Фестиваля науки и творчества ЧелГУ: в 2 частях. Челябинский государственный университет, 2016. С. 164-167.

71. Ши С. Управление организационной культурой современных компаний в Китае// Молодой ученый. 2017. №14. С. 479-480.

72. Юрьева О.В. Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abadawecan.ru/> (дата обращения: 14.09.2018).

73. Яшникова Е.А. Система управления персоналом в образовательном учреждении // Новая наука: Современное состояние и пути развития, 2016. № 6-2. С. 125-129.

74. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 384 с.