

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Мироновская Анна Валерьевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:

Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д. э. н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

10.06.2019
(дата, подпись)

Руководитель к.п.н., доцент
Лутошкина Ирина Степановна

10.06.2019
(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.2019

Обучающийся
Мироновская Анна Валерьевна

10.06.2019
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы кадровой политики организации.....	6
1.1. Понятие кадровой политики в современной науке.....	6
1.2. Особенности формирования кадровой политики.....	10
1.3. Особенности формирования кадровой политики образовательной организации.....	14
1.4. Элементы кадровой политики.....	21
Глава 2. Анализ кадровой политики МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	26
2.1. Общая характеристика МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	26
2.2. Кадровый состав МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	29
2.3. Анализ элементов кадровой политики МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	34
2.4. Анализ недостатков кадровой политики в МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	40
Глава 3. Совершенствование кадровой политики МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида».....	42
3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики.....	42
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	46
Заключение.....	48
Список использованной литературы.....	50
Приложения.....	55

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время вводимые методы и формы управления, организационные структуры часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Одной из главных причин этого является недостаточно развитая кадровая политика в организации.

В настоящее время дошкольное образование претерпевает значительные преобразования, связанные с изменениями во внешней среде, которые обусловлены требованиями к современному образованию, введением или изменением законодательных документов, регулирующих деятельность дошкольной организации, ставят образовательные организации перед необходимостью работать в режиме развития. Все перемены в первую очередь взаимосвязаны с педагогическими коллективами. Поэтому, все большее значение приобретает обеспечение предприятий высококвалифицированным персоналом.

Кадровая политика – это деятельность, направленная на создание трудового коллектива, способствующего совмещению целей и приоритетов организации и ее работников.

Выбранная тема нашего исследования представляется актуальной в настоящее время с появлением новых требований к обеспечению кадрами в детском саду, а именно с профессиональным стандартом педагога, в котором отражены профессиональные компетенции педагога дошкольного образования и требования к нему.

Цель исследования заключается в совершенствовании кадровой политики организации (на примере МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»).

Объект исследования – муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №169 комбинированного вида» г. Красноярск.

Предмет исследования – кадровая политика МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы кадровой политики организации;
- провести анализ кадровой политики в МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в анализируемой организации.

В ходе работы были использованы следующие методы: анализ и обобщение литературы, документов, анкетирование, математическая обработка полученных данных.

Работа проводилась на базе МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида» г. Красноярск.

Структура дипломной работы: данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В первой главе отражены основные теоретические аспекты кадровой политики, особенности ее формирования и основные ее элементы.

Во второй главе отражено изучение состояния кадровой политики, ее роли и значения в системе управления МКДОУ №169.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики в системе управления МКДОУ №169.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие кадровой политики в современной науке

На сегодняшний день по-прежнему существует множество терминов современного менеджмента, единого мнения, по определению которых нет.

Одним из понятий, чью неоднозначную трактовку можно встретить в современной литературе, является понятие кадровой политики организации.

Для выявления более точного определения кадровой политики необходимо дать определения понятию «организация» и «кадровая политика».

Организация - это особая система взаимосвязанных элементов, сознательно объединенных в единое целое для достижения общих задач. При изучении организации как системы необходимо учитывать и анализировать определенные элементы.

В общей теории управления под политикой организации принято понимать правила, в соответствии с которыми ведет себя система и элементы системы для достижения поставленных задач, таким образом, политика организации тесно связана со стратегией организации.

Помимо экономической, технологической политики, политики по отношению к конкурентам и т.д. важной частью политики организации является кадровая политика.

Родоначальник теории управления Ф.У. Тейлор придерживался определения, что кадровая политика - это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.

Можно выделить несколько подходов к определению кадровой политики организации, среди которых определяющими являются нормативно-методический и деятельностный. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к определению кадровой политики

Подходы	Определения	Представители
Нормативно-методический	Общее руководство в принятии решений по важным направлениям в области управления персоналом.	Ю.П. Васин
	Свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом.	Я.О. Рыбак
Подходы	Определения	Представители
Деятельностный	Приоритеты управления персоналом, идеология, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.	Т.К. Назоренко
	Комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы.	О.А. Аликаев
	Генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области управления персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.	Л.Н. Иванова – Швец

В широком смысле, кадровая политика – это система норм, правил, которые приводят человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы, а в узком смысле – это набор конкретных правил, ограничений и пожеланий во взаимоотношениях людей и организации.

Рабочим определением понятия кадровая политика предлагается использовать:

Кадровая политика предприятия – составная часть управления персоналом, совокупность принципов в принятии кадровых решений, которые позволяют достичь поставленные цели компании.

При четко разработанной кадровой политике в организации:

- соблюдается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- контроль за соблюдением трудового законодательства;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации.

Основной целью кадровой политики, является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Выделяют следующие типы кадровой политики:

- проактивная;
- активная;
- реактивная;
- пассивная.

Пассивная политика характеризуется отсутствием у руководства организации четко выраженной программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к слабому функционированию или ликвидации негативных последствий. Данный тип адекватен для организации со стабильным состоянием рынка.[11, с.149].

Реактивная кадровая политика – руководство организации не имеет четко сформулированной программы действий, а лишь ее фрагментарную осознанность, относительно персонала. Реакция происходит лишь на симптомы негативного состояния работы с персоналом [11, с.151].

Отсутствуют механизмы мониторинга и прогнозирования.

Применяются инструменты и принимаются решения, связанные с контролем негативных симптомов.

Принципы активной кадровой политики сформулированы и осознаны ее субъектами. Она предполагает определенные методы и средства воздействия на кадровую ситуацию, а кадровая служба способна проводить мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ на средний и долгосрочный периоды с учетом воздействия параметров внешней и внутренней среды [11, с.153].

Руководство владеет ситуацией развития кризиса, предпринимает попытки проанализировать его причины, следит за развитием кризисной ситуации и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем, локализации конфликта или кризисных явлений.

Проактивная кадровая политика имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. В этом случае кадровая служба организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды [11, с.155].

Основанием для выделения типов кадровой политики служат открытость организации и ее ориентация на внешнюю среду при работе с кадрами. Выделяют два типа кадровой политики: открытую и закрытую.

При открытой кадровой политике организация прозрачна для потенциальных сотрудников. Принимает на работу любого специалиста с соответствующей квалификацией, опыт работы не учитывается.

При закрытой кадровой политике организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такой тип характерен для компаний, которые ориентированы на создание корпоративной атмосферы, формирование духа причастности [12, с.106].

Сравнительная характеристика типов кадровой политики представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на внешнем рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы на внешнем рынке труда
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	Проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонал	При назначении на вышестоящие должности предпочтение отдается сотрудникам организации
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования труда (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам внутренней мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

Практика показывает, что в организации могут осуществляться разные кадровые работы и соответственно разные принципы кадровой политики, поэтому при исследовании можно столкнуться с элементами с каждого типа кадровой политики. Характеристика зависит от того, элементы какого типа, закрытого или открытого, доминируют.

1.2. Особенности формирования кадровой политики

Стержнем любой организации является персонал, которым необходимо управлять. Персонал организации - это определенный по количеству и качеству состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы и достижения поставленных целей. Система управления персоналом включает в себя: формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе принятия и реализации управленческих решений [13, с.26].

Как объект персонал целесообразно представлять через следующие модели:

- матричная модель управления персоналом;

Особенность модели в том, что персонал рассматривается через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование [27, с.68].

Матрица функций управления персоналом представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица функций управления персоналом

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы. Источники набора.	Разработка текущих и перспективных планов, прогноза пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров.
Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, развитие научно-технического прогресса.	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины.

Окончание Таблицы 3

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Мотивация	Установление и определение системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда.			
Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.

Таким образом, управление персоналом включает: планирование, организация, мотивация и контроль над формированием, распределением, распределением и использованием персонала.

- модель функционального управления персоналом;

Модель представляет систему управления персоналом как некую совокупность подсистем, дает возможность изучить весь состав видов деятельности, характеризующих целенаправленное воздействие на отдельных работников, группы, коллектив в целом. Именно в функциях рассматривается содержание управления как процесса [27, с.70].

Состав функциональных блоков управления персоналом представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Состав функциональных блоков управления персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной и количественной потребности в персонале, выбор методов расчета потребности в персонале.
Обеспечение персоналом.	Получение и анализ маркетинговой информации, отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры, и служебных перемещений, организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах, введение персонала, его адаптация, упорядочение рабочих мест.
Мотивация результатов труда	Управление процессом мотивации, управление конфликтами, использование монетарных и немонетарных побудительных систем.

- многоуровневая модель управления персоналом;

На данном уровне управления персоналом организация рассматривается как политический институт, как коалиция групп, каждая из которых преследует свои цели, а также как составная часть всей общественной системы [27, с.72].

Данная модель используется для формирования технологий и методов исследования существующих систем управления персоналом для конкретных организаций.

На первом уровне выделяются следующие ключевые проблемы, обсуждаемые в рамках подхода к организации как политическому институту:

- определение границ влияния и требований различных групп;
- участие работников в управлении организацией;
- взаимодействие органов государственного управления и корпораций;

На социально-психологическом уровне управления персоналом организация рассматривается как социальная система. Равное место здесь отводится неформальной структуре, а эффективность организации ставится в зависимость от характера взаимодействия формальной и неформальной структур.

При таком подходе человек характеризуется как личность, обладающая устойчивой системой социальных характеристик.

На таком уровне управления персоналом осуществляются следующие функции:

- коррекционное воздействие на социальнопсихологический климат в организации;
- социально-психологическое обеспечение трудовой мотивации;
- социально-педагогическая деятельность;
- социальная работа.

На третьем уровне осуществляются:

- разработка нормативов численности различных категорий персонала;
- планирование квалификационных характеристик персонала;
- профессиональный отбор претендентов на рабочее место;
- прием, перемещение, увольнение работников;
- оценка персонала; организация проф. продвижения работников;

- профессиональное обучение всех видов и форм.

На социально-бытовом уровне осуществляются:

- организация питания работников;
- обеспечение качественных и своевременных перевозок на работу и обратно;
- создание оптимальных психофизиологических условий (освещение, шум и т. д.);
- обеспечение оптимального для работников режима труда (отдых, технический перерыв, распределение работы в течение рабочего времени);
- обеспечение безопасности труда работников;
- создание необходимых санитарных условий труда работников;
- профилактика заболеваний;
- обеспечение социальных гарантий (оплата отпускных, больничных).

Управление персоналом организации – деятельность руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом.

Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики организации.

На эффективность кадровой политики влияет множество факторов, имеющих неоднозначные состояния:

- ситуация на рынке труда;
- состояние бизнеса;
- вид стратегии организации; жизненный цикл организации;
- размер организации;
- особенности кадровой политики и направления использования факторов для повышения ее влияния на приращение стоимости бизнеса [30, с.89].

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах свидетельствует о разности подходов к реализации кадровой политики:

- кадровая политика в кадровом подходе показывает функциональные отношения между руководителем и персоналом организации, где должностные функции являются основой формирования трудового поведения;

- кадровая политика в ресурсном подходе свидетельствует о целях руководства на долгосрочные отношения с персоналом [19, с.29].

Подробный сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Функции кадровой политики: кадровый и ресурсный подходы

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует требованиям к должности?	Создание стоимости бизнеса. Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное - должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное - адаптация ко всем процессам
Обучение	Формирование должностных навыков	Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, умения, навыки + мотивация к деятельности.
Мотивация	Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов.	Цель – формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора - простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием
Оценка	Проверка знаний, навыков	Оценка вклада в развитие организации. На сколько увеличилась стоимость бизнеса?
Высвобождение	Сокращение мест.	Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата

В каждой организации должна быть разработана система кадровой политики, которая повышает эффективность работы организации, используя прогрессивные подходы.

1.3. Особенности формирования кадровой политики образовательной бюджетной организации

Любая организация имеет свой кадровый состав и вырабатывает кадровую политику, которая является основным направлением работы с персоналом.

В «классической» организации, как правило, и кадровый состав представлен разнообразными профессиональными группами: экономисты, инженеры,

менеджер по продажам и т.д. В образовательной организации большая часть персонала - представители одной профессии (педагоги).

Рассмотрим особенности кадровой работы, наиболее характерные для всех уровней образовательных организаций.

Основные направления, с которых начинается кадровый процесс, это: планирование, поиск и подбор персонала.

Внешние источники являются основным источником поиска потенциальных сотрудников на вакантные должности в образовательной организации, так как ротация кадров внутри организации затруднена, в связи с узкоспециальной областью знаний каждого педагога. Существует возможность поиска и внутри организации, например, возможен перевод младшего воспитателя на должность воспитателя (при получении первыми высшего педагогического образования).

Также в образовательных заведениях существует практика выдвижения на руководящие должности сотрудника из числа рядовых педагогов, при наличии у него высшего образования по направлению «Менеджмент».

Можно выделить следующую особенность, относительно средств поиска во внешних источниках - отходит на второй план такой популярный для коммерческой среды источник, как Интернет. Образовательные организации при размещении объявлений о вакансиях активно пользуются печатными средствами массовой информации. Эта особенность напрямую связана с другой - устареванием педагогических кадров.

Молодые специалисты, получившие педагогическое образование, редко идут работать по специальности, что связано с низким уровнем заработной платы педагога и невысоким социальным престижем данной профессии. Думаем, что это основная причина «игнорирования» современных способов поиска кадров.

С другой стороны, заметим, что педагоги часто (чаще специалистов других сфер) ищут работу в зависимости от близости расположения к месту жительства, потому большее значение имеет размещение объявлений в районных источниках информирования или на стендах возле зданий образовательных организаций. Часто педагог, ищущий работу, первым делом обзванивает или обходит

образовательные заведения своего района. Раньше была сильно развита связь между образовательными учреждениями всех уровней с профильными педагогическими колледжами и вузами.

В настоящее время, связь между образовательными организациями ослабла. Главной причиной служит то, что студенты после окончания педагогического вуза или колледжа предпочли работу в коммерческой сфере.

Также образовательными организациями практически не используются кадровые агентства для поиска сотрудников на вакантные должности, так как средства на такую услугу при планировании бюджета не выделяются. При этом для образовательных организаций возрастает роль государственной биржи труда. Помимо этого, существует специфический источник поиска - районные управления образованием, где обычно объявляется информация о открытых вакансиях.

Процесс отбора персонала также имеет свои особенности. Кандидат на должность педагога образовательной организации должен обладать рядом психологических качеств и не иметь противопоказаний, так как работа с детьми характеризуется высокой ответственностью. Важной характеристикой являются профессиональные знания, которые должны проверяться при приеме на работу.

В образовательных учреждениях процедура тщательного отбора персонала важна и обязательна, так как в последнее время часто встречаются ситуации жесткого обращения с детьми. К сожалению, большая часть учебных заведений не проводят никаких специальных процедур отбора персонала. Причиной может стать то, что количество вакантных мест в образовательных организациях последнее время значительно превышает количество претендентов на них.

В связи с этим, возможности выбирать кадры у руководителя нет. Принимаются на работу люди, иногда даже не имеющие специального профессионально-ориентированного педагогического образования.

Тщательный подбор персонала является гарантией того, что сотрудник будет эффективно работать, а главное не причинит детям вреда. Однако процесса подбора в образовательных организациях мало организован и обычно сводится

к беседе с кандидатом. Как правило, подбором персонала занимаются руководитель, либо его заместители, у которых нет ни достаточного времени, ни специальных профильных знаний.

Наём и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда и мотивация сотрудников, то, что считается наиболее развитым в образовательных организациях.

Документооборот в организации ведется тщательно, работникам обеспечиваются все положенные социальные гарантии. Также организован профсоюзный комитет, который ведет деятельность, нацеленную на организацию дополнительного социального обеспечения: предоставление билетов на культурные мероприятия, путевок в санаторий и др.

С учетом вышесказанного, в образовательных организациях ведется работа по организации рабочего пространства сотрудников, по охране труда, несмотря на отсутствие серьезных вредностей при работе.

Данное направление стоит поддерживать и развивать, поскольку оно является их важным конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе места своей работы именно образовательную организацию.

Процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации является мотивацией персонала. Педагогическая деятельность направлена на воспитание и обучение, поэтому для педагога именно нематериальное поощрение имеет важное значение и является важной составляющей его педагогической деятельности.

Потребность в понимании ценности педагогического труда, уважении и благодарности является важнейшей потребностью педагога. Встречаются такие потребности, как: достижение безопасности, достижение справедливости, ощущение самостоятельности. Исходя из данных потребностей, можно сделать вывод об особенностях построения системы мотивации в образовательных организациях.

Главным способом мотивации являются социально-психологические методы:

- моральное стимулирование;
- предоставление возможности участвовать в управлении;
- хорошее отношение руководства;
- создание дружественной атмосферы в коллективе;
- профессиональный и карьерный рост и т.д.

Административные методы являются вторыми среди методов мотивации, заключающиеся в издании приказов и распоряжений, учреждении должностных инструкций, наблюдении за правилами внутреннего распорядка и др.

Завершающими среди методов мотивации стоят экономические методы, такие как: премирование, дополнительные социальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д. [28, с.4].

Данный метод мотивации ограничен финансами образовательной организации и низким уровнем экономической грамотности руководителей, поэтому руководитель образовательной организации должен формировать эффективные методы нематериального стимулирования.

Следующий этап кадровой работы, имеющий свои особенности в образовательной организации - управление трудовыми отношениями и создание организационной культуры. Создание организационной культуры и регулирование трудовых отношений между работниками - важный ресурс организационной эффективности.

Несмотря на внешнюю схожесть образовательных учреждений различных уровней, реальная культура в них различается по самым разным критериям.

Сложность для руководителя в управлении организационной культурой состоит в отсутствии достаточного навыка по ее анализу и планированию изменений, в управленческом словаре руководителя зачастую нет слов для обозначения явлений, связанных с культурой. Действия, которые они производят в том направлении, часто неосознанны или интуитивны, хотя и в том случае могут быть достаточно эффективными.

В образовательных организациях особую роль играет адаптация новых сотрудников, различные виды и формы обучения кадров.

К методам развития персонала относятся:

- обязательны курсы повышения квалификации педагогических и руководящих работников;
- система наставничества;
- привлечение к работе профессиональных методических объединений внутри организации на уровне района или города;
- конкурсы профессионального мастерства [29, с.80].

Но педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными знаниями, но и развивать личностные, психологические качества. В этом случае, на первый план выходит профилактика эмоционального сгорания, развитие навыков организации групповой работы и др. Индивидуальная работа с психологом для проработки возникающих проблем также может послужить элементом развития для педагога.

Но на сегодняшний день, для проведения такой формы работы нет соответствующего ресурса как внутри образовательного учреждения, так и на уровне управлений образованием.

Еще одним из важнейших направлений в работе с сотрудниками - это оценка и аттестация персонала, которая осуществляется для определения соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности, принятию решений по кадровым перемещениям, развитию персонала и оплате труда.

Оценка - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации [34, с.56].

Аттестация направлена в первую очередь на получение заключения о соответствии специалиста занимаемой должности.

В образовательных организациях также проводится работа по оценке и аттестации персонала, которую обязаны периодически проходить все сотрудники. Аттестация играет важную роль для сотрудников образовательных учреждений, так как от ее результатов согласно тарифной оплате труда зависит уровень заработной платы. В настоящее время для прохождения аттестации предлагается несколько форм:

- экспертиза аттестационного портфолио педагога;
- очная аттестационная экспертиза педагогической деятельности аттестуемого экспертами общественного профессионального объединения, организации по плану, предлагаемому организацией;
- описание профессиональной педагогической деятельности;
- победа в федеральном, региональном профессиональном конкурсе в течении аттестационного периода [34, с.58].

Оценка и аттестация персонала является мощным инструментом управления в образовательной организации.

Следует уделить внимание организационной структуре образовательных организаций, ведь она отражает специфику деятельности организации и является эффективным инструментом регулирования взаимоотношений между сотрудниками. Организационная структура отражает функциональное разделение сотрудников, объединенных в отделы и общую иерархию подчинения.

Большинству современных образовательных организаций в России присуща традиционная иерархическая структура, достаточно эффективная, но имеющая ряд недостатков, как например, сложности при внедрении инноваций. Если линейное взаимодействие всегда хорошо отлажено и эффективно, то взаимодействие между отделами, а особенно командное взаимодействие, зачастую становится труднодостижимой целью. Гораздо больший потенциал в управлении образовательной организацией кроется в создании более гибких организационных структур.

Делаем вывод, что кадровая политика является важной составной частью общей стратегической деятельности организации.

Кадровая работа может быть представлена одним из типов в зависимости от критерия классификации и состоит из нескольких элементов, что характерно как для коммерческой сферы, так и для бюджетных образовательных организаций.

Есть некоторые отличия, которые связаны с традициями и привычным образом работы образовательных организаций, что поддерживается за счет преобладания в педагогическом коллективе сотрудников пенсионного возраста.

Так на самом первом этапе планирования и поиска кандидатов на вакантные должности, образовательной организации приходится сталкиваться: с необходимостью поиска специалистов во внешних источниках, что связано с затруднением ротации кадров внутри организации, с использованием устаревших методов поиска кандидатов, таких как печатные СМИ и доски объявлений.

На этапе подбора кадров также проявляются сложности, связанные с недостатком кандидатов, что не позволяет провести полноценную оценку соответствия желающего соискателя должности.

Такая ситуация связана с не высоким уровнем оплаты труда педагогов и низким престижем профессии. По этой же причине основным методом мотивации работающих сотрудников служит социально-психологический, являясь достаточно эффективным.

Для образовательной организации, на этапе адаптации сотрудников, также традиционны особенности, но по-прежнему актуальны - это наставничество для новых работников, постоянные курсы повышения квалификации, методические объединения и многое другое.

Положительным отличием от других сфер деятельности является обязательное проведение аттестации всех педагогических работников, что подтверждает уровень их квалификации и соответствие занимаемой должности.

1.4. Элементы кадровой политики

Кадровая политика современной организации включает в себя следующие элементы:

- кадровое планирование;
- отбор и прием кадров;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- вознаграждение и мотивация.

Рассмотрим каждый из них.

Кадровая политика объединяет различные формы деятельности, стиль ее осуществления организации, план по использованию рабочей силы. Состоит из подбора, оценки, мотивации, обучения работников.

Особое место в кадровой политике занимает планирование, оно включает в себя:

- установление численного и квалификационного состава работников, методов их привлечения и возможности уменьшения ненужного персонала;
- поддержание знаний персонала согласно условиям компании;
- развития кадров;
- подсчет экономических расходов на кадровые мероприятия [39, с.29].

Необходимой составляющей управления персоналом является отбор, прием на работу. Для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места предусматривается ряд действий.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов внутри организации и за её пределами, учитывая требования к ним и величины необходимых затрат.

Отбором кадров называется процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника, нацеленный на установление его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте [32, с.125].

Процесс отбора кадров проходит в несколько этапов:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение заявления;
- собеседование с менеджером по найму;
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр.

Основными критериями отбора считаются:

- образование;
- опыт работы;

- профессионализм;
- деловые качества;
- физические характеристики;
- тип личности кандидата и его потенциальные возможности [33, с.198].

Изучение и отбор кандидатов на их соответствие функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

- знакомство с кандидатами;
- сбор и обработку информации о них;
- оценку качеств;
- сравнение фактических качеств кандидатов и требований должности.

Первичное выявление кандидатов происходит путём анализа документов.

Обычно при проведении ознакомительного собеседования отсеиваются сразу до 80-90% претендентов, с оставшимися проводят дальнейшие проверки (тестирование, собеседование с линейным руководителем и т.д.).

Как только принимается решение о приеме на работу, кадровый отдел организации юридически закрепляет отношения, которые устанавливаются между работником и организацией. Происходит подготовка и подписание трудового договора (контракта), издание приказа о зачислении на работу.

В тот момент, как работник входит в новые условия труда, ему необходимо также включиться в систему внутриорганизационных отношений. Заинтересованность организации же состоит в том, чтобы новый сотрудник в оптимальный срок освоил свои функциональные обязанности и начал работать с максимальной отдачей.

Данные проблемы может решить процедура адаптации.

Адаптацией принято называть взаимное приспособление работника и организации, постепенная вработываемость сотрудника в новых условиях труда.

Адаптация включает в себя следующие этапы:

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника, позволяющая сформировать наиболее эффективную программу адаптации, учитывая опыт работника для изменения срока адаптации.

2. Ориентация включает практическое знакомство работника с организацией и подразделением, общими требованиями и своими обязанностями.

3. Действенная адаптация способствует практическому приспособлению сотрудника к своему статусу, построению отношений с коллегами и руководителем.

4. Завершающим этапом процесса адаптации является функционирование, при котором происходит преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе [41, с.36].

Таким же важным элементом кадровой работы является аттестация педагогических работников. Она включает комплексную оценку уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности педагогических работников образовательного учреждения [34, с.56].

Цель аттестации – обеспечение возможности повышения оплаты труда педагогических работников, стимулирующая их профессиональный рост, а также непрерывное повышение квалификации и результативности труда.

Аттестация включает в себя:

1. Оценка труда.

Позволяет оценить количество, качество и интенсивность труда работников.

2. Оценка персонала.

Дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению деятельности, которой он занимается, а также оценка реальных возможностей для развития сотрудника [34, с.57].

Аттестационный процесс включает в себя собеседование, в ходе которого руководитель и сотрудник обсуждают и оценивают результаты работы сотрудника за истекший период, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Итоги оценки удостоверяются подписью, могут фиксироваться несогласия сотрудника с выводами руководителя и особые факторы, повлиявшие на это. Оформляется протокол с решением аттестационной комиссии, который подписывается председателем, заместителем председателя и членами аттестационной комиссии, принимавшим участие в голосовании [34, с.59].

Оформляется протокол с решением аттестационной комиссии, который подписывается председателем, заместителем председателя и членами аттестационной комиссии, принимавшим участие в голосовании.

Немаловажным элементом кадровой политики является повышение мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Ведь чтобы результат при оценивании труда персонала показался положительным, деятельность работников должна стимулироваться. Элементами системы стимулирования труда персонала являются:

1. Материальное стимулирование:

- заработная плата;
- бонусы.

2. Нематериальное стимулирование:

- стимулирование свободным временем;
- трудовое или организационное стимулирование.

3. Моральное стимулирование:

- вручение грамот, значков;
- размещение фотографий на Доске почета.

4. Материальное стимулирование (через социальные нужды):

- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- организация питания;
- программы обучения и т. д.

Целью стимулирования является побудить человека делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №169 КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА»

2.1. Общая характеристика МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №169 комбинированного вида» (далее по тексту – детский сад).

Образовался путем реорганизации детских садов №332 и №169. Дата начала функционирования – 11 октября 2011 года.

Юридический адрес:

660003, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Транзитная, д.16.

Фактический адрес:

660003, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Транзитная, д.16.

660003, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Мичурина, д.35

Функции и полномочия Учредителя осуществляет орган местного самоуправления – администрация города Красноярска.

Место нахождения Учредителя: 660049, Россия, город Красноярск, ул. Карла Маркса, 93.

Здание, расположенное по адресу ул. Транзитная, 16, функционирует с 1965 года как ведомственный детский сад Красноярского шелкового комбината. С 1995 года передано в муниципалитет города Красноярска.

Здание по адресу ул. Мичурина, 35 функционировало с 1956 года как детский сад-ясли завода «Сибтяжмаш». Позже в здании располагались кафе и жилищно-эксплуатационный участок. В 2010 году здание возвращено в сеть дошкольных образовательных учреждений города Красноярска как МБДОУ № 332. В рамках городской программы «Дети Красноярска» в здании проведён капитальный ремонт.

Детский сад имеет лицензию за №45-05-л, выданную Службой по контролю в области образования Красноярского края 28.02.2011г, в соответствии с которой

он имеет право на осуществление образовательной деятельности по образовательным программам - дошкольное образование.

В настоящее время в детском саду работают 13 групп. Виды групп представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Виды групп МБДОУ «Детский сад №169»

Вид группы	Наименование групп	Количество групп	Количество воспитанников
Группы общеразвивающей направленности	младшая (3-4 года)	2	274
	средняя (4-5 лет)	4	
	старшая (5-6 лет)	2	
	подготовительная (6-7 лет)	3	
Группы компенсирующей направленности	старшая (5-6 лет)	1	28
	подготовительная (6-7 лет)	1	
Итого		13	302

В группах общеразвивающей направленности, расположенные по адресу Транзитная,16, осуществляется реализация образовательной программы дошкольного образования.

В группах компенсирующей направленности осуществляется реализация адаптированной основной образовательной программы дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья (детей с тяжёлыми нарушениями речи) с учётом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию воспитанников с ограниченными возможностями здоровья. Группы компенсирующей направленности расположены по адресу Мичурина,35 [42].

Детский сад реализует основную образовательную программу дошкольного образования, разработанную на основе ФГОС ДО и с учётом примерной общеобразовательной программы «От рождения до школы» под редакцией Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой; в компенсирующих группах с нарушением речи – программы коррекционного обучения детей с общим недоразвитием речи под редакцией Т.Б. Филичевой, Т.В. Чиркиной, Т.А. Каше.

Основные направления работы детского сада:

- организационно-педагогическое (комплектование групп, методическое обеспечение коррекционно-воспитательного процесса, организация работы по совершенствованию педагогического мастерства логопедов);

- лечебно-восстановительное (лечение, восстановление, развитие, охрана и улучшение речи детей);

- коррекционное (взаимодействие специалистов: учителей-дефектологов, учителей-логопедов и воспитателей, направленное на создание системы комплексной помощи детям с нарушением речи в освоении основной образовательной программы дошкольного образования, коррекцию недостатков в физическом или психическом развитии воспитанников) [42].

Предметная среда носит развивающий характер, постоянно обновляется.

Педагоги и дети активно реализуют проектную деятельность, являются участниками и победителями конкурсов различных уровней и направленности.

Детский сад руководствуется целью и задачами на текущий год.

Цель: построение работы ДООУ в соответствии с ФГОС, создание благоприятных условий для полноценного проживания ребёнком дошкольного детства, формирование базовых основ культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка ребёнка к жизни в современном обществе.

Задачи:

1. Формировать профессиональную компетентность педагогов в области освоения новых ФГОС ДО.

2. Направлять усилия педагогов на оптимизацию в соответствии с ФГОС и образовательной программой ДООУ.

3. Моделировать макро и микро развивающую предметно-пространственную среду ДООУ в условиях ФГОС.

Детский сад активно сотрудничает с учреждениями здравоохранения и образования города. Формами самоуправления, обеспечивающими государственно-общественный характер управления, являются: Общее собрание

трудового коллектива, Совет педагогов, Общее родительское собрание и Общий родительский комитет.

Органы управления МБДОУ действуют на основании Устава и положений.

2.2. Кадровый состав МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»

Коллегиальным органом управления в МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида» выступает Общее собрание трудового коллектива.

Цель – в соответствии с принципом государственно-общественного управления обеспечить участие членов трудового коллектива МБДОУ в решении вопросов, способствующих его оптимальному функционированию.

Задачи:

- реализация федеральной, краевой, городской политики в сфере ДО;
- развитие инициативы членов трудового коллектива в управлении МБДОУ.

В качестве субъектов управления в системе образования выступают Министерство образования и науки Российской Федерации, Министерство образования и науки Красноярского края, главное управление образования города Красноярска, территориальный отдел главного управления образования по Кировскому району города Красноярска. Объектом управления является учреждение, которое, в свою очередь, тоже можно рассматривать как систему.

Схема разработана в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» и уставом учреждения. Управление носит государственно-общественный характер и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Схема отражает как вертикальные, так и горизонтальные связи, что свидетельствует о демократизме менеджмента образовательного учреждения, сочетании централизации и децентрализации. В структурных связях принципиальным является единство управления - соуправления - самоуправления. Вертикальные связи в уровнях управления отражают формулу «власть - подчинение».

Организационная структура МБДОУ «Детский сад №169» представлена на рисунке 1.

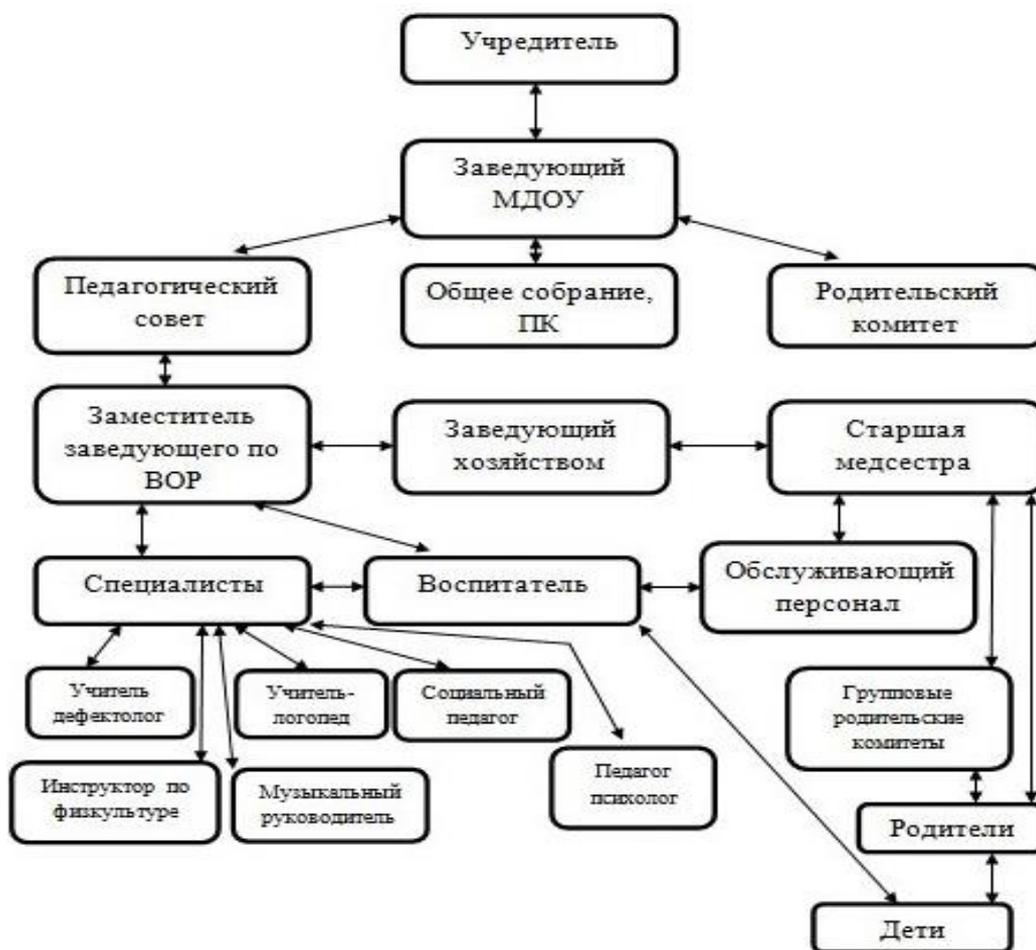


Рисунок 1 - Организационная структура МБДОУ «Детский сад №169
комбинирующего вида»

Для того, чтобы эффективно выстраивать кадровую политику в МБДОУ «Детский сад №169», важно оценить кадровый состав педагогических работников. Информация о персональном составе педагогических работников по состоянию на 08.04.2019 года представлена в Приложении 1. Общие данные выведены в таблицу 7.

Таблица 7 - Результаты анализа качественного состава педагогических кадров
детского сада

Всего педагогических работников	32	100%
По уровню образования		
Высшее педагогическое образование	17	53,0
Высшее непедагогические образование	2	7,0

Окончание Таблицы 7

Всего педагогических работников	32	100%
Среднее специальное педагогические образование	10	31,0
Среднее специальное непедагогическое образование	3	9,0
Среднее образование		
По стажу педагогической работы		
От 1 до 3 лет	6	19,0
От 4 до 5 лет	3	9,0
От 6 до 10 лет	4	13,0
От 10 до 30 лет	14	43,0
Более 30 лет	5	16,0
По квалификационной категории		
Не имеют категории	12	38,0
1-я квалификационная категория	14	44,0
Высшая квалификационная категория	6	18,0
По возрасту		
Моложе 25 лет	6	18,75
25-29 лет	3	9,4
30-49 лет	18	56,2
50-59 лет	3	9,4
Старше 60 лет	2	6,25

На рисунке 2 представлены результаты анализа педагогического состава по уровню образования.

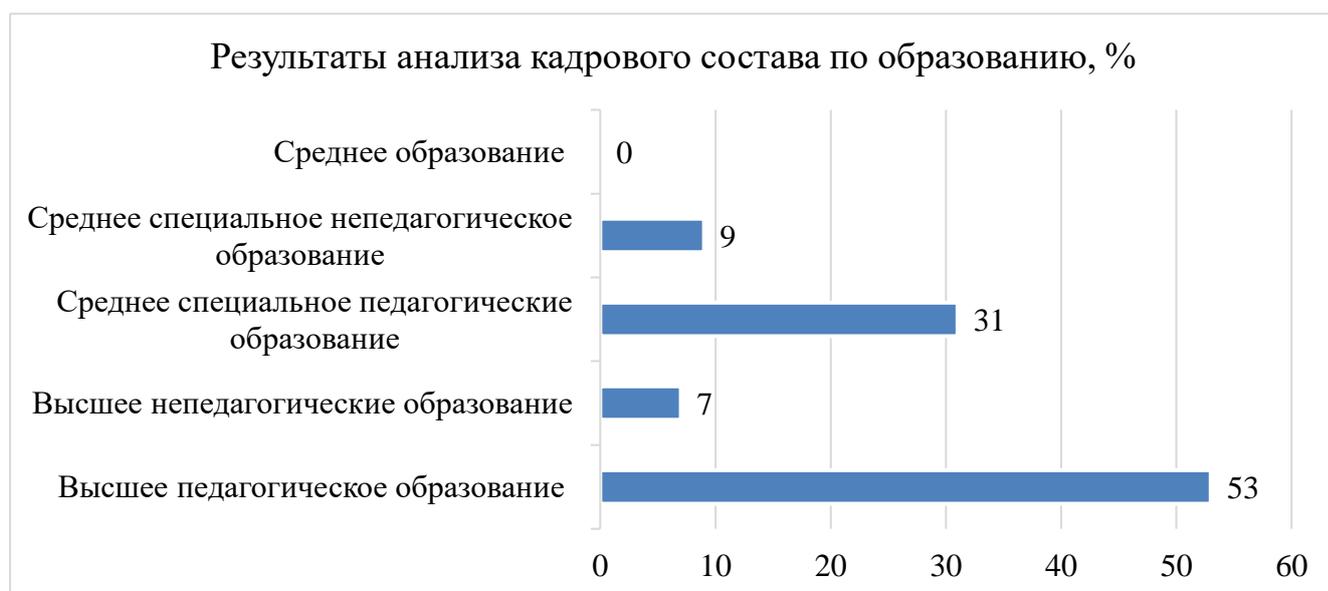


Рисунок 2 – Результаты анализа кадрового состава по уровню образования

В детском саду среди педагогических работников подавляющее большинство имеют высшее педагогическое образование – 53% (17 человек).

На рисунке 3 представлены результаты анализа сотрудников, имеющих тот или иной стаж педагогической работы.



Рисунок 3 - Результаты анализа кадрового состава по стажу педагогической работы, чел.

Педагогический стаж более 10 лет, но менее 30 лет, имеют 14 человек (43%), также имеется 6 молодых специалистов (19%), это свидетельствует о том, что руководство детского сада уделяет внимание профессиональному составу педагогических работников.

На рисунке 4 представлены результаты анализа педагогов по имеющейся квалификации.

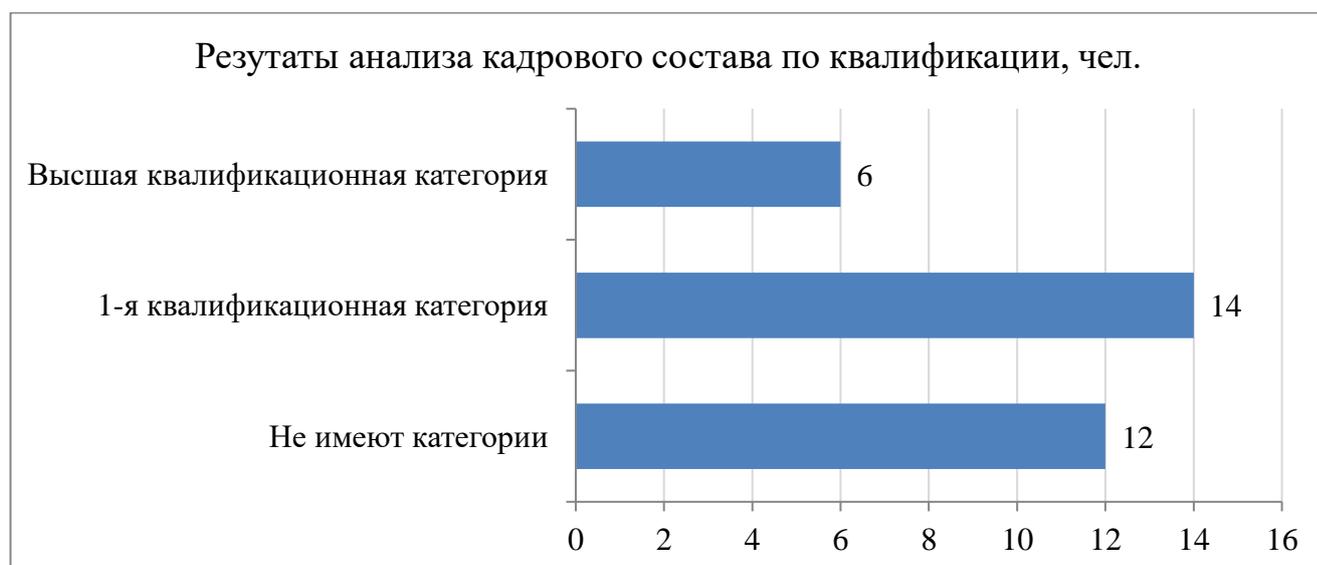


Рисунок 4 - Результаты анализа кадрового состава по квалификации, чел.

Согласно полученным результатам исследования среди педагогов всего 6 человек имеют высшую категорию, 14 человек – 1 квалификационную категорию и 12 человек – не имеют категории вообще. Особого внимания заслуживает тот момент, что 12 педагогических работников (38%) не имеют квалификационной категории, несмотря на то, что среди этих специалистов имеются такие, кто получил высшее педагогическое образование и чей стаж более 10 лет. Это может свидетельствовать о недостаточно развитых элементах проводимой администрацией кадровой политики.

Средний возраст педагогов детского сада от 30 до 49 лет. Старение педагогического персонала вызывает определённую тревогу. В г. Красноярске действует педагогический университет, но выпускники этого университета неохотно идут работать в детский сад из-за низкой заработной платы.

Одним из важных показателей качества кадровой политики организации является коэффициенты текучести кадров. Количество работников, по данным Таблицы 8, по сравнению с началом 2017 года и началом 2018 года уменьшилось.

Сотрудники увольнялись по собственному желанию в связи с переменой места жительства, места работы, по состоянию здоровья.

Таблица 8 - Результаты анализа текучести кадров в
МБДОУ «Детский сад №169»

Показатель	2016	2017	2018
Приняты на работу	9	7	12
Уволились по собственному желанию	13	11	18
Численность персонала на конец года	82	78	72

Проведем анализ движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{пп} = \frac{\text{Количество принятого персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент оборота по приему персонала составил: в 2016г. - 0,1; в 2017г. - 0,08; в 2018г. - 0,1.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$\text{Ктк} = \frac{\text{количество выбывшего персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент текучести кадров в 2016г. равен – 0,16, в 2017г. – 0,14, в 2018г. - 0,25. Таким образом, коэффициент оборота по приему персонала к 2018 г. составил 0,17 и является лучшим результатом по сравнению с прошлым годом. Но коэффициент текучести кадров к 2018г. увеличился на 0,11 по сравнению с 2017 г., что может свидетельствовать о недостаточно эффективной кадровой политике в детском саду.

Причиной текучести кадров в детском саду является недостаточная мотивация персонала, уровень квалификации работников не всегда соответствует требованиям, а также невысокая заработная плата.

2.3. Анализ элементов кадровой политики МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида»

В первой главе работы нами было выявлено, что основными элементами кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- отбор и прием кадров;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- вознаграждение и мотивация.

Проведем поэлементный анализ кадровой политики.

В МБДОУ №169 не осуществляется кадровое планирование, в планах хозяйственно-финансовой деятельности не планируются затраты на кадровые мероприятия. Вся основную работу по подбору, оценке и приему на работу сотрудников осуществляет заведующая детским садом и её заместители.

Подбор персонала в детском саду осуществляется следующими методами:

- сообщение о наличии вакансий работникам ДООУ во время педагогических совещаний;

- переводы, перемещение сотрудников с одной должности на другую, включая совмещение должностей;

- принятие кандидатов на открытую должность по рекомендациям работников, трудящихся в организации.

Исходя из этого можно сделать вывод, что детский сад не использует современные методы поиска персонала (размещение объявления в социальных сетях, использование кадровых агентств, сотрудничество с учебными заведениями, проведение дней открытых дверей в организации), о чем свидетельствует небольшое количество молодых специалистов в детском саду, что, в свою очередь, приводит к старению педагогических кадров.

В ходе проведения анализа кадровой работы в исследуемой организации, выяснилось, что подбор персонала происходит в основном из кандидатов, которые пришли в организацию по рекомендациям других сотрудников. При отборе используется только беседа с заведующей детского сада, заполнение заявления, медицинский осмотр, после чего следует принятие решения заведующей. То есть, как такового отбора не происходит, принимаются на работу сотрудники часто не заинтересованные педагогической деятельностью, не имеющие педагогического образования.

При приеме на работу администрация детского сада знакомит педагога со следующими документами:

- Коллективным договором;

- Уставом ДООУ;

- Правилами внутреннего распорядка;

- Должностными инструкциями;

- Приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности.

В детском саду организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой.

Наиболее эффективным является метод наставничества. Так как большой процент педагогов с высоким профессиональным уровнем, они могут исполнять роль наставников для молодых специалистов. Но данная деятельность не закреплена положением «О наставничестве», педагоги-наставники не получают материального стимулирования за проведение данной работы. Исходя из этого, лишь единицы согласны становиться наставником для молодого специалиста.

В детском саду педагоги систематически проходят аттестацию, контроль за проведением аттестации, соблюдением сроков, очередности осуществляет администрация детского сада.

Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию, является отзыв (характеристика). На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, беседует с аттестуемым о его работе, планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. В ходе заседания ведется протокол.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);
- не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Следующим элементом кадровой политики в организации является обучение и повышение квалификации сотрудников.

Детский сад считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации обучения каждого из них.

Но, не смотря на это, не все педагоги проходят курсы повышения квалификации, хотя согласно Закону об образовании педагогические работники обязаны проходить курсы повышения квалификации не реже чем один раз в три года (п. 2 ч. 5 ст. 47).

Также, стоит отметить, что в соответствии с Законом об образовании (п.5 ч. 3 ст.28) создание условий и организация обучения педагогических работников отнесены к компетенции образовательной организации, т.е. к компетенции работодателя. Вместе с тем работодатель не вправе обязывать работников осуществлять повышение квалификации за счет их собственных средств, но, не смотря на это, в данном детском саду все расходы на обучения покрывает сам обучающийся сотрудник.

Педагоги детского сада работают в активном поиске творческих идей. На сегодняшний день представляются вниманию коллективные проекты, представленные в виде опыта работы, педагогических проектов, презентаций, результаты участия в различных конкурсах. Обычно результаты деятельности дошкольного учреждения не имеют конкретных выходов за его пределы, оставаясь в его стенах.

Этому препятствует ряд причин:

- низкий уровень владения компьютерными технологиями у педагогов;
- низкая мотивация педагогических кадров;
- отсутствие у органов управления образованием интереса к распространению опыта деятельности педагогов.

В первой главе диплома мы указали методы управления мотивацией персонала, которые должны применяться в организации, на основе этого проанализируем состояние мотивации персонала в МБДОУ №169.

Заработная плата - один из инструментов воздействия на эффективность труда работника, а если она низкая, то и мотивация труда будет снижаться.

В данном детском саду используется повременная форма оплаты труда.

Базируется на тарифных ставках и квалификационной категории работников. Недостатками такой формы оплаты труда являются низкий уровень

стимулирования. МБДОУ №169 является бюджетной организацией и полностью финансируется из муниципалитета, а значит уровень оплаты труда не высокий.

В данном детском саду существует система стимулирующих выплат. Они применяются с целью повышения эффективности труда, поощрения квалифицированных и творческих специалистов.

Доля стимулирующих выплат вычисляется по формуле:

$$\text{ФСН} = \text{ОФЗ} \times \text{ДСВ},$$

где ФСН — фонд стимулирующих надбавок,

ОФЗ — общий фонд зарплат;

ДСВ — доля средств, выделяемых на выплаты стимулирующего характера (30-40% по настоянию Министерства образования — конкретный процент утверждается руководством детского сада).

Конкретному воспитателю поощрительная надбавка рассчитывается в индивидуальном порядке, исходя из эффективности его работы. Оценочный лист содержит перечень критериев оценки трудовой деятельности педагога и количество баллов, которое будет начислено за достижение какой-либо цели.

Перед каждой зарплатой все баллы педагогов суммируются, затем общая сумма фонда стимулирующих доплат делится на число полученных баллов - так выясняется стоимость 1 балла за данный период времени. Затем количество баллов каждого педагога умножается на цену балла - так рассчитывается конечный размер стимулирующей выплаты за конкретный отрезок времени. Основания для выплат стимулирующих надбавок и их оценка по баллам представлены в Таблице 9.

Таблица 9 – Основания для выплат стимулирующих надбавок

Основания для выплат стимулирующих надбавок	Количество баллов
Своевременность и качество оформления документации	5
Общение с родителями воспитанников, привлечение родителей детей к участию в жизни ДОУ	4
Редкие случаи заболеваемости среди воспитанников, посещаемость детей от 80%	7
Эффективная и качественная организация и проведение мероприятий в рамках детского сада	2
Наличие победителей, призеров конкурсов среди воспитанников	3

Окончание Таблицы 9

Основания для выплат стимулирующих надбавок	Количество баллов
Организация и проведение семинаров, презентация своего опыта коллегам	5
Участие в оформлении летних и зимних участков, группы, залов	2
Активное и качественное участие в общественных мероприятиях Учреждения (уборках, ремонте и т.п.)	2
Благоустройство и оснащение игровых площадок, веранд, помещений	2
Предоставление информации для размещения на сайте детского сада (фотографии, видео, статьи)	2
Отсутствие замечаний со стороны руководства	8

В целом, критерии, по которым будет оцениваться работа педагогов, утверждаются руководителем детского сада. Многие воспитатели недовольны тем, что конечное оценивание проводит руководство, а не педагогический коллектив. Также стоит отметить, что сотрудники детского сада не могут в открытом доступе ознакомиться с положением о стимулирующих выплатах, они не знают процесса расчета всех дополнительных выплат.

Для получения более точных недостатков кадровой политики в детском саду, было проведено анкетирование «Оценка удовлетворенности элементами кадровой политики», в котором принимали участие 32 педагогических работника. Анкета представлена в Приложении 2.

На рисунке 5 мы видим результаты анкетирования сотрудников.

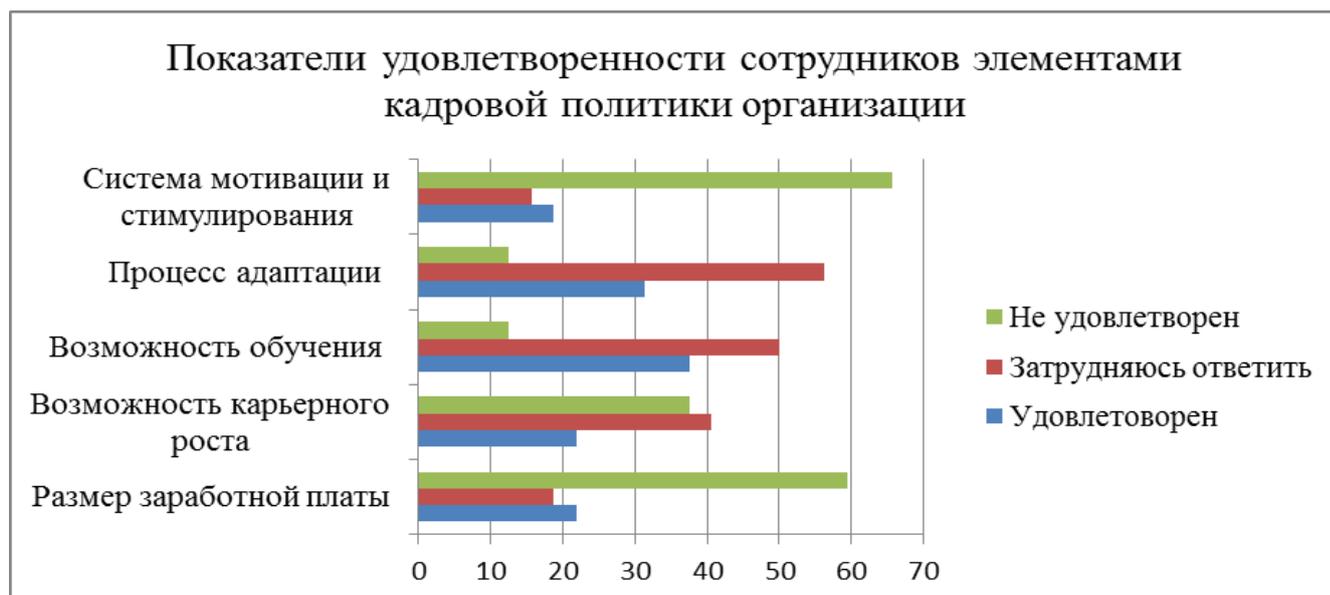


Рисунок 5 - Показатели удовлетворенности сотрудников элементами кадровой политики

Большая часть сотрудников не удовлетворены системой мотивации и стимулирования (65,6%), также в целом размером своей заработной платы (59,4).

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее проработанными в кадровой работе детского сада являются такие элементы, как оценка кадров, процесс адаптации новых сотрудников. Вместе с тем, следует обратить внимание на такое направление как мотивация и стимулирование педагогических работников МБДОУ «Детский сад №169».

2.4. Анализ недостатков кадровой политики в МБДОУ «Детский сад №№169 комбинированного вида»

Для более детального изучения причин неудовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации и стимулирования труда мы проверили анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенное Лепешовой Е.М. Анкета представлена в Приложении 3.

Главным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, но слабо развитых в детском саду.

Результаты анкетирования «Оценка мотивации сотрудников ОУ» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты анкетирования «Оценка мотивации сотрудников ОУ»

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильность заработка	-	-	-	-	-	-	-	6,2	9,4	84,4
Возможность получать более высокую зарплату	-	-	-	-	-	-	-	3,1	6,2	90,7
Возможность карьерного роста	-	-	-	3,1	34,4	-	9,4	6,2	9,4	37,5
Признание и одобрение со стороны руководства	-	-	3,1	-	6,2	-	-	18,8	9,4	62,5
Признание и любовь воспитанников	-	-	-	-	-	-	-	6,2	9,4	84,4
Признание со стороны родителей	-	-	-	-	-	-	-	12,5	6,2	81,3
Возможность самореализации	-	-	-	-	21,95	-	-	3,1	6,2	68,75

Окончание Таблицы 10

Возможность самостоятельности и инициативы в работе	-	-	-	6,2	15,7	-	15,7	12,5	6,2	43,7
Высокая степень ответственности	-	-	-	-	28,1	3,1	-	28,1	6,2	34,5
Интересная творческая деятельность	-	-	-	-	3,1	-	-	3,1	50	43,7
Хорошие отношения в коллективе	-	-	6,2	-	12,5	-	9,4	9,4	6,2	56,3
Возможность получить признание по результатам работы в организации	-	-	-	-	25,5	15,6	-	9,4	12,5	37,5
Социальные гарантии	-	-	-	-	-	-	-	21,9	15,6	62,5
Сложная и трудная работа	-	-	12,5	18,8	37,5	3,1	-	21,9	-	6,2
Возможность развития, самосовершенствования	-	-	-	-	-	-	6,2	-	5,2	87,5
Хорошие условия работы	-	-	-	-	-	-	3,1	6,2	25	65,7
Разумность требований руководства	-	-	-	-	-	9,4	-	6,2	6,2	78,2
Авторитет руководителя	-	-	-	-	3,1	6,2	-	21,9	-	68,75
Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ	-	-	-	-	6,2	-	-	12,5	21,9	59,4

Анализ, полученных данных показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является: возможность получать более высокую заработную плату (90,7%), возможность развития, самосовершенствования (87,5%).

Таким образом, по результатам проведенного исследования было выявлено, что главным недостатком кадровой политики в МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида» является недостаточно эффективная система мотивации и стимулирования сотрудников.

В третьей главе будут разработаны рекомендации по устранению выявленных недостатков.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №169 КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА»

3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

Во второй главе мы выявили, что главным недостатком кадровой политики детского сада является недостаточно эффективная система мотивации и стимулирования сотрудников.

Анализ результатов анкетирования позволяет наметить пути совершенствования кадровой политики:

Совершенствование подсистемы материального стимулирования

С целью повышения результата следует совершенствовать систему поощрений и вознаграждений.

Предлагается к основаниям для выплаты надбавок добавить:

- выплаты за выполнение особо важных и ответственных работ (подготовка и проведение международных, российских, краевых, муниципальных мероприятий научно-методического, а также смотров, конкурсов, выставок и т.д.);

Предлагается ввести данную выплату в связи с тем, что результаты деятельности данного детского сада не имеют конкретных выходов за его пределы, оставаясь в его стенах. Причиной этого является низкая мотивация педагогических кадров для распространения своего опыта за пределами детского сада.

- выплаты за наставничество.

Так как в данном детском саду большой процент педагогов с высоким профессиональным уровнем, они могут исполнять роль наставников для молодых специалистов. Но данная деятельность не закреплена положением «О наставничестве», педагоги не получают материального стимулирования за проведение данной работы. В связи с этим, предлагается ввести данную выплату, чтобы мотивировать педагогов становиться наставниками для молодых специалистов.

Также предлагается разместить информационный стенд в методическом кабинете учреждения, где сотрудники смогут самостоятельно ознакомиться с положением о стимулирующих выплатах.

На информационном стенде предлагается разместить следующую информацию:

- подробный перечень факторов, за что сотрудник может получить стимулирующие выплаты;
- система оценки каждого фактора;
- схема расчета стимулирующих выплат.

С помощью данной информации на стенде, воспитатели будут знать, к чему им стремиться, и на какие надбавки к зарплате рассчитывать.

В этом случае, заработная плата педагогических работников будет служить фактором трудовой мотивации, и зависеть от их способности и желания расширять свой кругозор, получать новые навыки, участвовать в различных конкурсах и программах, проводимых Администрацией района, города. Также разрабатывать и защищать новые инновационные проекты, что положительно скажется не только на заработной плате, но и на развивающем уровне наших детей.

Для реализации данных мероприятий по совершенствованию подсистемы материального стимулирования не требуется затрат, так как денежные средства, выделяемые на стимулирующие выплаты воспитателям, поступают из общего фонда оплаты труда.

Совершенствование подсистемы нематериальной мотивации персонала.

В данном случае предлагается обратить внимание на создание условий и организацию процесса повышения квалификации работников.

Как было отмечено во второй главе, что в данном детском саду не все педагоги проходят курсы повышения квалификации, хотя согласно Закону об образовании (п. 2 ч. 5 ст. 47), педагогические работники обязаны проходить курсы повышения квалификации не реже, чем раз в три года. Также, стоит отметить, что в соответствии с Законом об образовании (п.5 ч. 3 ст.28) создание условий и

организация процесса повышения квалификации педагогических работников отнесены к компетенции образовательной организации. Работодатель не вправе обязывать работников осуществлять повышение квалификации за счет их собственных средств.

Предлагается, что данный детский будет покрывать все расходы сотрудника на его профессиональное обучение.

В связи с тем, что 32 педагога данного детского сада обязаны проходить курсы повышения квалификации не реже, чем раз в три года, то данный детский сад обязан организовывать обучение 10 сотрудникам в год.

В соответствии со сметой, представленной в Приложении 4, на повышение квалификации сотрудников детскому саду выделено 30000 рублей.

Анализ сайтов показал, что в среднем стоимость курсов по повышению квалификации, объемом в 72 часа, составляет 4500 рублей. Таким образом, в год можно обучить только шесть сотрудников детского сада.

Этих средств недостаточно для создания условий и организации процесса повышения квалификации педагогических кадров. В связи с этим предлагается обратиться к Учредителю организации, с целью выполнения требований по повышению квалификации педагогов, прописанных в Законе об образовании.

В рамках совершенствования кадровой политики МБДОУ «Детский сад №169» предлагаем к внедрению модель общей (коллективной) мотивации персонала:

- проведение цикла мероприятий психологической направленности, проводимые психологом данного детского сада (тренинги, практикумы).

- формирование корпоративной культуры учреждения (газета, выпуск поздравительных листов сотрудникам).

Выпуск газет и поздравительных листов сотрудникам не требует затрат, в связи с наличием канцелярских товаров, закупленных за счет выделенных средств.

- проведение совместных мероприятий (участие, выступление командой сотрудников за пределами учреждения; традиционных для детского сада).

В связи с отсутствием денежных средств у детского сада, совместные мероприятия могут проводиться только за счет сотрудников. Поэтому перечень мероприятий должен формироваться совместно с сотрудниками детского сада.

Оформим в виде таблицы мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников в исследуемой организации. Ответственность за проведение назначенных мероприятий предлагается возложить на администрацию МБДОУ «Детский сад № 169». Объектами, на которых будут направлены предлагаемые мероприятия, являются все сотрудники МБДОУ «Детский сад № 169». До каждого сотрудника МБДОУ «Детский сад № 169» необходимо донести информацию о разработанной системе мотивации.

Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников МБДОУ «Детский сад № 169»

Мероприятия	Объекты, на которые направлено мероприятие	Ответственный за проведение	Ограничение по срокам
Совершенствование подсистемы материального стимулирования: - выплаты за выполнение особо важных и ответственных работ; - выплаты за наставничество; - ознакомление всех сотрудников с положением о стимулирующих выплатах, размещение стенда с информацией о стимулирующих выплатах в методическом кабинете учреждения.	Воспитатели	Администрация МБДОУ «Детский сад № 169»	До конца 2019г.
Совершенствование подсистемы нематериального стимулирования: - создание условий и организация процесса повышения квалификации работников	Воспитатели	Администрация МБДОУ «Детский сад № 169»	До конца 2019г.
Внедрение модели общей (коллективной) мотивации: - проведение цикла мероприятий психологической направленности, проводимые психологом данного детского сада (тренинги, практикумы); - формирование корпоративной культуры учреждения (газета, выпуск поздравительных листов сотрудникам); - проведение совместных мероприятий (участие, выступление командой сотрудников за пределами учреждения; традиционных для детского сада)	Воспитатели	Администрация МБДОУ «Детский сад № 169»	До конца 2019г.

Итак, выявленные проблемы в области как материального, так и морального стимулирования персонала организации позволили предложить следующие пути совершенствования системы мотивации:

- проблему несовершенных методов материального стимулирования можно решить путем введения таких дополнительных стимулирующих выплат, как: выплата за выполнение особо важных и ответственных работ; выплата за наставничество.

- систему нематериальной мотивации персонала можно сделать более эффективной за счет создания условий и организации процесса повышения квалификации работников, а также внедрения общей (коллективной) мотивации.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Реализация предложенных мероприятий позволит создать более благоприятные условия для:

- профессионального роста и эффективного использования кадрового потенциала;

- закрепления кадров в ДОУ, что позволит уменьшить коэффициент текучести кадров;

- мотивации к качественному педагогическому труду, что в целом повысит эффективность работы детского сада;

- увеличения доли педагогических работников, реализующих инновационные педагогические технологии, авторские программы, принимающих участие в профессиональных конкурсах разных уровней;

- создания модели системной работы по непрерывному повышению квалификации.

Итак, ожидаемые результаты проведенной работы – это:

- совершенствование знаний и навыков по вопросам мотивации у администрации детского сада и их применение;

- повышение уровня мотивации каждого сотрудника, улучшение качества

образования и степени удовлетворенности потребителей и заказчиков образовательной услуги.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий было проведено анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», состоящее из одного вопроса: «Как вы считаете, приведет ли реализация предложенных мероприятий к повышению мотивации персонала?». Анкета представлена в приложении 5. Результаты анкетирования выведены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты анкетирования «Оценка мотивации сотрудников ОУ»

Мероприятия по повышению мотивации персонала	Да	Затрудняюсь ответить	Нет
Совершенствование подсистемы материального стимулирования			
- выплаты за выполнение особо важных и ответственных работ (подготовка и проведение международных, российских, краевых, муниципальных мероприятий научно-методического, социокультурного и другого характера, а также смотров, конкурсов, фестивалей, выставок и т.д.);	100	-	-
- выплаты за наставничество	100	-	-
- ознакомление всех сотрудников с положением о стимулирующих выплатах, размещение стенда с информацией о стимулирующих выплатах в методическом кабинете учреждения.	100	-	-
Совершенствование подсистемы нематериального стимулирования			
Создание условий и организация процесса повышения квалификации работников.	100	-	-
Внедрение модели общей (коллективной) мотивации			
- проведение цикла мероприятий психологической направленности, проводимые психологом данного детского сада (тренинги, практикумы);	100	-	-
- формирование корпоративной культуры учреждения (газета, выпуск поздравительных листов сотрудникам);	100	-	-
- проведение совместных мероприятий (выезд на природу; участие, выступление командой сотрудников за пределами учреждения; традиционных для детского сада мероприятий и другое).	100	-	-

В результате проведенного анкетирования можно сделать вывод, что предложенные мероприятия приведут к совершенствованию кадровой политики.

Таким образом, можно считать, что цель работы достигнута.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление кадрами - одно из основных направлений деятельности дошкольной образовательной организации и является важнейшим критерием успешности его образовательной деятельности. Главной составляющей успешного функционирования организации является развитая система управления кадрами, то есть кадровая политика, которая включает в себя подбор персонала, его оценку, расстановку, мотивацию, обучение.

МБДОУ «Детский сад № 169 комбинированного вида» выполняет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, на основании лицензии на право ведения образовательной деятельности, государственной регистрации, коллективного трудового договора. В уставе детского сада прописаны все необходимые положения, права и обязанности всех участников образовательного процесса. Документы, регламентирующие деятельность организации, также соответствуют требованиям.

Структура дошкольной образовательной организации соответствует типу и виду организации дошкольного образования, обеспечивает реализацию стратегии образовательной деятельности.

В детском саду работают 32 педагога, функционируют 11 групп общеразвивающей направленности и 2 группы компенсирующей направленности.

Анализ кадровой политики МБДОУ №169 показал, что в организации нет четкой проработанной системы в кадровой политике. Основные проблемы выявились в системе мотивации и стимулирования сотрудников, присутствует неудовлетворенность персонала, что говорит о том, что руководитель организации не придает должного внимания значению кадровой политики.

В целях решения этих проблем, мы предложили руководству МБДОУ «Детский сад № 169 комбинированного вида» комплект мероприятий для совершенствования кадровой политики:

Проблему несовершенных методов материального стимулирования можно решить путем организации прямой связи вознаграждения с результатами труда.

Систему нематериальной мотивации персонала можно сделать более эффективной за счет создания условий и организации процесса повышения квалификации работников, а также внедрения модели общей (коллективной) мотивации.

Таким образом, предложенные нами мероприятия по совершенствованию кадровой политики в МБДОУ «Детский сад № 169 комбинированного вида» может изменить в лучшую сторону качество системы управления кадровой политикой, мотивировать сотрудников на плодотворную, эффективную работу именно в этой организации.

Практическая значимость данной работы - это возможность применения ее руководителями дошкольных образовательных организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273-ФЗ от 29.12.2012 (с изм.).

3. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством Российской Федерации 28.05.2014 № 3241п-П8).

4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 октября 2011 г. N 2562 г. Москва «Об утверждении Типового положения о дошкольном образовательном учреждении».

5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 №1155 «Об утверждении Федерального государственного стандарта дошкольного образования».

6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта Педагог (воспитатель, учитель)».

7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. №276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

8. Устав МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида» (новая редакция).

9. Методические рекомендации по выполнению, оформлению и защите выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»: методические рекомендации / Авт.-сост. А.А. Лукьянова, Г.Т. Полежаева, С.Н. Москвин, Е.С. Кононова; КГПУ им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2016.

10. Аветян Н. В. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом [Электронный ресурс]. Электронный журн. – 2017. - № 75-1. – URL: <https://novainfo.ru/article/14336> (Дата обращения: 04.04.2019)

11. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я.П. Алексеева, П.В. Харитонова: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно– практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н.В. Пшениснов. 2015. – С. 149–156.

12. Аликаев, О.А. Кадровая политика. М. Лаборатория книги, 2011. – 106 с.

13. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 26 с.

14. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно– практической конференции: в 4–х частях. 2016. – С. 36–40.

15. Блощинская, А.С. Особенности управления системой найма и учета персонала в организации в современных условиях / А.С.Блощинская, Л.А. Целых // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2015. - №27. - С.186-190.

16. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный 92 центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно – методической конференции. 2016. – С. 146–149.

17. Васин, Ю.П. Совершенствование кадровой политики предприятия / Ю.П. Васин. – Москва: Лаборатория книги, 2012. – 147 с.

18. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.

19. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом:

В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29.

20. Давлетова Г.М., Зарубина Е.В. Формирование и работа с кадровым резервом организации // Молодежь и наука. № 4. 2017.

21. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.

22. Дикусарова, М.Ю. Теоретико-методологический подход к исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина, И.В. Зубкова // Молодой ученый. – 2013. – №6. С. 99 – 102.

23. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. — М.: Издательство «Элит», 2016.

24. Желтышева, И.В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала / И.В. Желтышева, И.В. Федченко // МНИЖ. - 2015. - №9-1 (40). - С.39-41. Документ доступен в научной библиотеке КиберЛенинка: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-podbor-a-i-otbor-a-personala> (Дата обращения: 11.04.2019).

25. Завершинский Е.А. Влияние социально–экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В. Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. 2016. – С. 109–113.

26. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2016. - 368 с.

27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие/Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. – 68-72с.

28. Ивахненко Е. В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией [Электронный ресурс] // Экономика и социум: электр. журнал. - 2017. - № 5-2 (36). - С.4. - URL: <https://readera.ru/ponjatie-i-osnovnye->

[harakteristiki-motivacii-v-upravlenii-organizaciej-140124102](#) (Дата обращения: 11.04.2019)

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие/А.Я. Кибанов. -М.: Проспект, 2013. - 80с.

30. Кравченко Е. Г. Мотивация персонала как функция управления организацией // Человеческий капитал как фактор инновационного развития: сб. ст. междунар. науч.- практ. конф. – Казань, 2018. – Ч. 2. - С. 89-92.; [Электронный ресурс].- URL: <https://os-russia.com/SBORNIKI/KON-232-2.pdf> (Дата обращения: 04.04.2019)

31. Кузнецова, Т.В.; Кузнецов, С.Л. Кадровое делопроизводство; Интел-Синтез - М., 2017. - 400 с.

32. Латыпова, М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе / М. М. Латыпова // ГИАБ. - 2010. - №11. - С.125-128. Документ доступен в научной библиотеке КиберЛенинка: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/poisk-i-otbor-personala-v-organizatsiyu-na-sovremennom-etape> (Дата обращения: 11.03.2019).

33. Лебедева Н.С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10–летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно–Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 198–199.

34. Литвиненко Э.В. Экспертное оценивание в лицензировании и аттестации образовательных учреждений и управленческих кадров. - М.: «5 за знания», 2008. С 56-59.

35. Мамедова Ю. А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – Т. 6, № 1. - С. 81-83.; [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya>

[personala-kak-funktsiya-upravleniya-sovremennoy-organizatsii](#) (Дата обращения: 04.03.2019).

36. Мамонов Е. Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы // Кадровая служба и управление персоналом. 2017. N 2 - С. 84.

37. Мамонов Е. Как закрывать сложные вакансии: методы привлечения кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 4- С. 61.

38. Натейкина, Ю. О. Выявление проблем в процессе подбора персонала организации и пути их решения // European research. - 2016. - №1 (12). - С.79-81. Документ доступен в научной библиотеке КиберЛенинка: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vyyavlenie-problem-v-protssesse-podbora-personala-organizatsii-i-puti-ih-resheniya> (Дата обращения: 11.03.2019).

39. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 29 с.

40. Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации / Д.В. Трифонов, О.А. Чертыковцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2016. - №4. - С.36-41. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/naym-personala-kak-element-kadrovoy-politiki-organizatsii> (дата обращения: 11.03.2019)

41. Харченко И. М. Мотивация как функция управления // Изв. Акад. упр.: теория, стратегии, инновации. - 2016. - № 1 (17). - С. 48-50.; [Электронный ресурс]. - URL: <https://docplayer.ru/40955158-Izvestiya-akademii-upravleniya-teoriya-strategii-innovacii-1-17-2016.html> (04.03.2019)

42. Официальный сайт МБДОУ «Детский сад №169 комбинированного вида». Электронный доступ: <http://dou169.ru>

43. Официальный сайт «Красноярский институт повышения квалификации». Электронный доступ: <http://www.kipk.ru>

44. Официальный сайт «Институт дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева». Электронный доступ: <http://idopk1.kspu.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение
«Детский сад №169 комбинированного вида»

ул. Транзитная, 16 г. Красноярск, 660003, тел. 8(391) 260-85-35, e-mail: dou169@mail.ru
ОГРН 1022401945356, ИНН/ 2461023959КПП /246101001

**Информация о персональном составе педагогических работников по
состоянию на 08.04.2019 года**

№	Ф.И.О., дата принятия в учреждение	Занимаемая должность (должности). <i>Дисциплины</i>	Уровень образования Данные о профессиональной переподготовке.	Стаж	Данные о прохождении аттестации	
					По специ- ти	Квалифи- кационн ая категори я
1	Барахтенко Валентина Васильевна 01.08.2018	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомлени</i> <i>с окр. миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2018г., ФГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» Педагогическое образование	3 мес.	нет	
2	Болотова Светлана Александровна 30.10.1995	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с окр. миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	1988г., одногодичный педагогический класс при СОШ № 63 г.Красноярска Квалификация «воспитатель детского сада».	36	Высшая	Приказ Мин.обр Красноя рского края № 37- 11-05 от 24.01.20 18
3	Бузецкая Анастасия Валерьевна 01.04.2019	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее профессиональное 2017г. КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж № 2» специальность «Дошкольное образование», квалификация «воспитатель»	3г 8м	Первая	Приказ Мин.обр Красноя рского края № 590- 11-05 от 01.12.20 17

Продолжение Приложения 1

4	Буйнова Ольга Владимировна 01.11.2012	Педагог-психолог <i>Коррекционно-развивающая работа</i>	Высшее 2007г., КГПУ им. В.П.Астафьева, специальность «Специальная психология» квалификация «Специальный психолог, учитель-олигофренопедагог»	7	Первая	Приказ Мин.обр и науки Красноярского края № 169-11-03 от 28.05.2015
5	Василенко Татьяна Сергеевна 04.09.2017	Учитель-логопед <i>Коррекция нарушений развития речи</i>	Высшее 2015г. ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет» специалист по специальности «логопедия»	2	нет	
6	Власова Ксения Андреевна 01.09.2017	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление с окр. миром</i> <i>Развитие речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее профессиональное 2017г. КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж № 2» квалификация «воспитатель детей дошкольного возраста с отклонениями в развитии»	1	нет	
7	Добрыгина Тамара Григорьевна 13.09.2005	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление с окр. миром</i> <i>Развитие речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 1981г., Абаканский государственный педагогический институт, специальность «Биология», квалификация «Учитель средней школы»	42	Первая	Приказ Мин.обр и науки Красноярского края № 786-11-05 от 18.12.2018
8	Ершова Елена Юрьевна 26.10.1998	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление с окружающим миром</i> <i>Развитие речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 1989г., КГПИ, специальность «Педагогика и психология (дошкольная)», квалификация «Преподаватель дошкольной педагогики и психологии, методист»	40	Высшая	Приказ Мин.обр Красноярского края № 37-11-05 от 24.01.2018

Продолжение Приложения 1

9	Земцова Елена Игоревна 11.09.2018	Инструктор по физической культуре <i>Физическое развитие</i>	Среднее специальное 2018г., КГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва» специальность «Физическая культура» квалификация «педагог по физической культуре и спорту»	2 мес.	нет	-
10	Казакова Светлана Владимировна 18.02.2019г.	Воспитатель ФЭМП <i>Ознакомление с окружающим миром Развитие речи Лепка Аппликация Рисование</i>	Среднее техническое 2001г., Дивногорский гидроэнергетический техникум, Специальность «Коммерция», 2014г., КГАОУ ДПО(ПК)С «Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» «Педагогика и психология детей дошкольного возраста»	4	Первая	Приказ Мин.обр Красноярского края № 317-11-05 от 25.05.2018
11	Копылова Мария Сергеевна 01.10.2018	Педагог-психолог <i>Коррекционно-развивающая работа</i>	Высшее 2015г., ФГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» Бакалавр по направлению подготовки Психолого-педагогическое образование	1г 8мес	нет	
12	Краснова Людмила Ивановна 22.04.1996	Воспитатель ФЭМП <i>Ознакомление с окр. миром Развитие речи Лепка Аппликация Рисование</i>	Среднее специальное 1991г., Красноярское педагогическое училище № 2, специальность «Дошкольное воспитание», квалификация «Воспитатель»	21	Соответствие занимаемой должности	Приказ МБДОУ № 169 № 168 от 26.11.2018г.

Продолжение Приложения 1

13	Куделько Татьяна Николаевна 10.02.2009	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с окр. миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее специальное 2006г., Красноярский техникум физической культуры, специальность «Физическая культура», квалификация «Педагог по физической культуре и спорту»	11	Первая	Приказ Мин.обр .и науки Красноя рского края № 108-11- 05 от 31.03.20 16
14	Кудрук Ксения Николаевна 24.01.2006	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2008г., КГПУ им.В.П.Астафьева, специальность «Педагогика и психология», квалификация «Педагог-психолог» 2016г., «Европейский Университет «Бизнес Треугольник» г. Санкт- Петербург, по программе профессиональной переподготовки Квалификация «Воспитатель дошкольной образовательной организации»	12	Первая	Приказ Мин.обр Красноя рского края № 70- 11-05 от 02.03.20 17
15	Ларентис Элина Михайловна 12.09.2018	Учитель- логопед <i>Коррекция</i> <i>нарушений</i> <i>развития речи</i>	Высшее 2001г., КГПУ, специальность «Олигофренопедагоги» квалификация «Учитель и логопед школ для детей с нарушением интеллекта»	8	нет	
16	Лебедева Татьяна Васильевна 17.12.1999	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с окр. миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2002г., КГПУ, специальность «Педагогика и методика начального образования» квалификация «Учитель начальных классов. Учитель русского языка и литературы»	19	Первая	Приказ Мин.обр Красноя рского края № 176- 11-05 от 28.03.20 18

Продолжение Приложения 1

17	Лебедева Татьяна Петровна 01.02.2019	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее специальное 1980г., Кудымкарское педагогическое училище Пермской области, специальность «Воспитание в дошкольных учреждениях», квалификация «воспитатель в дошкольных учреждениях»	36 лет 11 мес.	нет	-
18	Лучинина Татьяна Николаевна 01.12.2000	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2002г., Лесосибирский педагогический университет филиал КГУ, квалификация «Учитель начальных классов» Педагогический класс 1992г., СОШ № 135 г.Красноярска, квалификация «Воспитатель детского сада»	26	Первая	Приказ Мин.обр Красноя рского края № 239- 11-05 от 23.04.20 18
19	Мироновская Анна Валерьевна 01.08.2018	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с окр.миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее профессиональное 2018г. КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж № 2» квалификация «воспитатель детей дошкольного возраста с отклонениями в развитии и сохранным развитием»	5 мес.	нет	
20	Пермякова Юлия Юрьевна 01.03.2013	Инструктор по физической культуре <i>Физическое</i> <i>развитие</i>	Высшее 2012г., КГПУ им. В.П. Астафьева, специальность «Безопасность жизнедеятельности» Квалификация «Учитель безопасности жизнедеятельности и педагог по физической культуре»	6	Первая	Приказ Мин.обр .и науки Красноя рского края № 169- 11-03 от 28.05.20 15

Продолжение Приложения 1

21	Перебаева Елена Витальевна 10.10.2014г.	Музыкальный руководитель <i>Художественно-эстетическое развитие (музыка)</i>	Среднее специальное 1998г., Красноярский педагогический колледж № 1 им. А.М.Горького, специальность «Музыкальное воспитание», квалификация «Учитель музыки, музыкальный руководитель»	12	Первая	Приказ Мин.обр . Красноярского края № 4-11-05 от 13.01.2017
22	Пивоварова Елена Павловна 14.11.2011	Воспитатель <i>ФЭМП Ознакомление с окр. миром Развитие речи Лепка Аппликация Рисование</i>	Высшее 2001г., Сибирский государственный технологический университет, квалификация «Менеджер», 2012г., КБОУ «Красноярский педагогический колледж № 2», квалификация «Воспитатель детей дошкольного возраста с дополнительной подготовкой»	13	Высшая	Приказ Мин.обр .и науки Красноярского края № 403-11-05 от 24.12.2015
23	Плотникова Валентина Геннадьевна 13.09.2018	Воспитатель <i>ФЭМП Ознакомление с окр. миром Развитие речи Лепка Аппликация Рисование</i>	Высшее 2004г., Лесосибирский педагогический институт филиал Красноярского государственного университета, квалификация «Учитель начальных классов»	14	нет	
24	Попова Наталья Николаевна 02.07.2012	Воспитатель <i>ФЭМП Ознакомление с окр. миром Развитие речи Лепка Аппликация Рисование</i>	Высшее 2005г., Лесосибирский педагогический институт филиал Красноярского государственного университета, квалификация «Преподаватель дошкольной педагогики и психологии»	6	Первая	Приказ Мин.обр .и науки Красноярского края № 715-04/2 от 30.10.2014

Продолжение Приложения 1

25	Пугачева Ульяна Владимировна 01.08.2013	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с окр. миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 1996г., КГПУ, специальность «Дошкольная педагогика и психология», квалификация «Методист по дошкольному воспитанию»	27	Первая	Приказ Мин.обр .Красноя рского края № 481- 11-05 от 26.10.20 17
26	Рупенко Мария Евгеньевна 14.03.2017	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2007г., ГОУ ВПО КГПУ им. В.П.Астафьева, квалификация «Учитель химии и биологии» 2019г., ЧОУ ДПО «Академия бизнеса и управления системами» г. Волгоград, квалификация «Воспитатель детей дошкольного возраста»	11	нет	Срок аттестац ии 04.2019г .
27	Садохина Елена Сергеевна 03.02.2014	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее специальное 2015г., Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Братский педагогический колледж», квалификация «Воспитатель детей дошкольного возраста»	4	Соответ ствие занимае мой должнос ти	Приказ МБДОУ № 169 № 168 от 26.11.20 18г.
28	Сиромская Лидия Иосифовна 23.10.2001	Старший воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2008г., КГПУ им. В.П.Астафьева, квалификация «Преподаватель дошкольной педагогики и психологии» 1990, Красноярское педагогическое училище № 2, квалификация «Воспитатель детей дошкольного возраста»	28	Высшая	Приказ Мин.обр .и науки Красноя рского края № 817- 11-05 от 29.12.20 18

Окончание Приложения 1

29	Слижевская Людмила Леонидовна 03.10.2011	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Среднее специальное 1980г., Красноярское педагогическое училище № 2, специальность «Воспитание в дошкольном учреждении», квалификация «Воспитатель в дошкольном учреждении»	42	Высшая	Приказ Мин.обр . Красноя рского края № 239- 11-05 от 23.04.20 18
30	Федорова Оксана Викторовна 10.01.2012	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	Высшее 2013г., ФГБОУ ВПО КГПУ им. В.П. Астафьева, специальность «Дошкольная педагогика и психология», квалификация «Преподаватель дошкольной педагогики и психологии»	14	Высшая	Приказ Мин.обр .и науки Красноя рского края № 403- 11-05 от 24.12.20 15
31	Фетисова Юлия Валентиновна 01.10.2013	Музыкальный руководитель <i>Художествен</i> <i>но-</i> <i>эстетическое</i> <i>развитие</i> <i>(музыка)</i>	2000г., Красноярский педагогический колледж № 1 им.А.М.Горького, специальность «Музыкальное образование», квалификация «Учитель музыки, музыкальный руководитель»	14	Первая	Приказ Мин.обр .и науки Красноя рского края № 169- 11-03 от 28.05.20 15
32	Христюк Ирина Евгеньевна 13.12.2000	Воспитатель <i>ФЭМП</i> <i>Ознакомление</i> <i>с</i> <i>окружающим</i> <i>миром</i> <i>Развитие</i> <i>речи</i> <i>Лепка</i> <i>Аппликация</i> <i>Рисование</i>	1992г., одногодичный педагогический класс при СОШ № 135 г. Красноярска квалификация «воспитатель детского сада»	26	Первая	Приказ Мин.обр . Красноя рского края № 176- 11-05 от 28.03.20 18

Анкета «Оценка удовлетворенности элементами кадровой политики»

Фамилия имя отчество, должность

1. Стаж моей профессиональной деятельности: а) до 5 лет; б) от 5 до 10 лет; в) от 10 до 20 лет; г) свыше 20 лет.

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	10	20	30	40	50	60	70	80	90	Работой полностью удовлетворен

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы.

Показатели удовлетворенности элементами кадровой политики	В какой мере		
	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработной платы			
Возможность карьерного роста			
Возможность обучения			
Процесс адаптации в организации			
Система мотивации и стимулирования			

Расшифровка к плану финансово-хозяйственной отчетности на 2019 год

МБДОУ №169

Расшифровка
к плану финансово-хозяйственной деятельности на 2019 год
МБДОУ № 169

Наименование	итого	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
<i>Субвенции</i>													
з/пл													
211													
213													
Итого по коду	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
221													
-интернет	52 800,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00
-веб-сайт	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	52 800,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00
222													
транспортные расходы	0,00												
Итого по коду	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
225*													
-Ремонт оргтехники	17 000,00	0,00	0,00	0,00	17 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Ремонт музыкального оборудования	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-заправка картриджами	12 000,00	0,00	0,00	0,00	12 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-ремонт мебели, используемой воспитанниками, рабочего места пед.работника	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-ремонт и тех.обслуживание оборудования	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	29 000,00	0,00	0,00	0,00	29 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
226													
-Медосмотр пед. работников	58 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Оплата за участие в семинарах, курсах повышения. Квалиф. конференциях, пед. Работников	30 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Подписка для органи. Деят пед.работников	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-приобретение программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	88 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	88 000,00	0,00						
296													
приобретение кубков, медалей, грамот, дипломов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
310*													
-спортивное оборудование, инвентарь	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-музыкальные инструменты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-мебель для организации учебно-образоват. процесса	65 000,00	0,00	0,00	0,00	65 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-копировально-множит. и ВТ для организа. деятельности пед.работников	80 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-наглядные и звуковые пособия	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-детская художественная литература	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-учебное оборудование	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-средства связи и телекоммуникаций	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	160 000,00	0,00	0,00	0,00	65 000,00	95 000,00	0,00						
346*													
-Игры, игрушки	22 657,60	0,00	0,00	0,00	0,00	22 657,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-методические пособия	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-справочная литература	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-канцел. принадл.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-з/части к ВТ и оргтехнике, исп. пед. работниками	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-бумага, ткани, необходимые для организации деятельности(СПЕЦ.одежда)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по коду	22 657,60	0,00	0,00	0,00	0,00	22 657,60	0,00						
ВСЕГО по учреждению	352 457,60	4 400,00	4 400,00	4 400,00	98 400,00	210 057,60	4 400,00						

352 457,60

Заведующий МБДОУ № 169

Н.В. Курчанова

Анкета «Оценка мотивации ОУ»

Уважаемы сотрудники! Как вы считаете, приведет ли реализация предложенных мероприятий к повышению мотивации персонала?

Мероприятия по повышению мотивации персонала	Да	Затрудняюсь ответить	Нет
Совершенствование подсистемы материального стимулирования			
- выплаты за выполнение особо важных и ответственных работ (подготовка и проведение международных, российских, краевых, муниципальных мероприятий научно-методического, социокультурного и другого характера, а также смотров, конкурсов, фестивалей, выставок и т.д.);			
- выплаты за наставничество			
- ознакомление всех сотрудников с положением о стимулирующих выплатах, размещение стенда с информацией о стимулирующих выплатах в методическом кабинете учреждения.			
Совершенствование подсистемы нематериального стимулирования			
Создание условий и организация процесса повышения квалификации работников.			
Внедрение модели общей (коллективной) мотивации			
- проведение цикла мероприятий психологической направленности, проводимые психологом данного детского сада (тренинги, практикумы);			
- формирование корпоративной культуры учреждения (газета, выпуск поздравительных листов сотрудникам);			
- проведение совместных мероприятий (выезд на природу; участие, выступление командой сотрудников за пределами учреждения; традиционных для детского сада мероприятий и другое).			

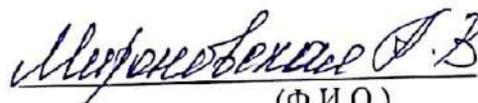
Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 4/4 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)


(Ф.И.О.)

«08» 06 2019 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден:


(подпись)

к.э.н. доцент Полежаева Г.Т.
(Ф.И.О.)

«08» 06 2019 г.
(дата)

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Мироновская Анна Валерьевна a-mironovskaya@mail.ru / ID: 6086688
 Проверяющий: Мироновская Анна Валерьевна (a-mironovskaya@mail.ru) / ID: 6086688

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» — <http://users.antiplagiat.ru>

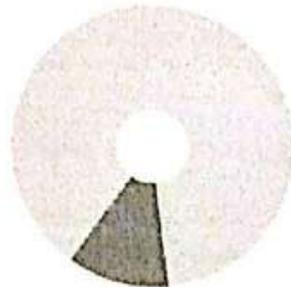
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 17
 Начало загрузки: 13.06.2019 06:23:59
 Длительность загрузки: 00:00:03
 Имя исходного файла: Дипломная работа
 Размер текста: 2201 кБ
 Символов в тексте: 115154
 Слов в тексте: 12641
 Число предложений: 907

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 13.06.2019 06:24:02
 Длительность проверки: 00:00:04
 Комментарии: не указано
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ 12,16% ЦИТИРОВАНИЯ 0% ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 87,84%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированным, по отношению к общему объему документа.
 Цитирование — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа.
 Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Заимствования, цитирование и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
 Обращаем ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определением корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	1,93%	1,93%	Ключ к тесту - «Особенности мотива...	http://zrk.kalme.ru	26 Апр 2016	Модуль поиска Интернет	16	16
[02]	1,24%	1,5%	diplom Margina	http://cosme.ru	03 Мая 2017	Модуль поиска Интернет	13	18
[03]	1,4%	1,4%	Методическая разработка по теме: Р...	https://nsportal.ru	02 Ноя 2018	Модуль поиска Интернет	14	14

Еще источников: 17
 Еще заимствований: 7,62%