

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении "Центр развития ребенка - детский сад №60" г. Северска

УДК 005.95:373.24

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Гарбуз Ксения Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68, 69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23 ,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

О-11И21

Гарбуз Ксении Владимировне

Тема работы:

Система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении "Центр развития ребенка - детский сад №60" г. Северска

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования: система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.
Предмет исследования: оптимизация системы управления персоналом образовательного учреждения.
Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в образовательном учреждении на примере МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.
1. Материалы курсовых работ по теме работы.
2. Статьи из периодических изданий.
3. Учебники и учебные пособия.
4. Официальный сайт МБДОУ «ЦРР - детский

	сад № 60» г. Северска (http://ds60.seversk.ru).
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы системы управления персоналом в учреждении дошкольного образования 2. Анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад 60» г. Северска. 3. Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. 4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы системы управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении	
2. Анализ системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска	
3. Рекомендации совершенствования эффективности системы управления персоналом МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Гарбуз Ксении Владимировне		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, мотивация труда.

Актуальность темы. Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, в эпоху глобализации и развития все более новых технологий роль персонала возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ним задач.

Объект ВКР – система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска, **предмет** – оптимизация системы управления персоналом образовательного учреждения.

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в образовательном учреждении на примере МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.

Задачи:

1. Определить сущность понятий «управление персоналом» и «система управления персоналом».
2. Рассмотреть структурные элементы системы управления персоналом в образовательном учреждении.
3. Описать специфику деятельности МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска и проанализировать численность и состав персонала.
4. Провести анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.
5. Обосновать необходимость совершенствования системы управления персоналом.
6. Разработать проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.
7. Дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы: 1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных. 2. Эмпирические: анкетирование, наблюдение.

Новизна данной работы заключается в исследовании системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска и разработке рекомендаций по её совершенствованию.

Практическая значимость заключается во внедрении разработанных проектных мероприятий как эффективного средства совершенствования системы управления персоналом. Результаты исследования могут быть использованы в аналогичных муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждениях.

ESSAY

Keywords: personnel, personnel management, labor motivation.

Relevance of the topic. Personnel management is one of the most important directions in the strategy of a modern organization, in the era of globalization and the development of ever newer technologies, the role of personnel is increasing, and its requirements, level of knowledge and qualifications are increasingly demanding.

The effectiveness of the system of personnel management in a preschool educational institution is determined by its contribution to the achievement of organizational goals. Personnel management is effective only to the extent that the personnel of the company use their potential to realize the tasks facing it.

Object of the WRC is the personnel management system in the Municipal budget preschool educational institution "CRD - kindergarten No. 60" in Seversk, subject - optimization of the personnel management system of the educational institution.

The purpose of the work: development of measures to improve the system of personnel management in an educational institution on the example of MBDU "CRD - kindergarten No. 60" in Seversk.

Tasks:

1. To determine the essence of the concepts "personnel management" and "personnel management system".
2. To consider the structural elements of the personnel management system in an educational institution.
3. Describe the specifics of the activity of the MBDU "CRD - Kindergarten No. 60" in Seversk and analyze the number and composition of staff.
4. Conduct an analysis of the current system of personnel management in the MBDU "CRD - kindergarten No. 60" in Seversk.
5. Justify the need to improve the human resource management system.
6. To develop a project of measures to improve the personnel management system in the MBDU "CRD - kindergarten No. 60" in Seversk.
7. To assess the effectiveness of the proposed activities.

Methods: 1. Theoretical: analysis of literature; Interpretation of theoretical data. 2. Empirical: questioning, observation.

The novelty of this work is the study of the personnel management system in the MBDU "CRD - kindergarten No. 60" in Seversk and the development of recommendations for its improvement.

Practical significance consists in the introduction of the designed project measures as an effective means of improving the personnel management system. The results of the study can be used in similar municipal budget pre-school educational institutions.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Персонал – это постоянный состав работников какой-нибудь организации, которые составляют группу по профессиональным или другим признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Подбор персонала – это процесс, который заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Кадровый резерв – это некая группа, состоящая из сотрудников конкретного предприятия и предназначенная, в случае надобности, для пополнения основного штатного состава работников, в том числе путем замещения более высоких должностей.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	11
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ	14
1.1. Понятия «управление персоналом» и «система управления персоналом» дошкольном образовательном учреждении	14
1.2. Структура системы управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБДОУ «ЦРР - ДЕТСКИЙ САД № 60» Г. СЕВЕРСКА	32
2.1. Специфика деятельности МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60»	32
г. Северска (анализ численности и состава персонала)	32
2.2. Анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.....	42
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБДОУ «ЦРР - ДЕТСКИЙ САД № 60» Г. СЕВЕРСКА	52
3.1. Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.....	52
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
Приложение А	73
Приложение Б	75
Приложение В.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что система управления персоналом необходима в любой организации, даже если в ней работает несколько сотрудников. Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими методами.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, в эпоху глобализации и развития все более новых технологий роль персонала возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования в условиях конкуренции.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации стоящих перед ним задач.

Персонал это люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности. Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

В наше время персонал рассматривается как один из основных ресурсов любой организации, поэтому можно сказать, что от грамотного

управления персоналом зависит эффективность работы всей организации в целом.

Эффективное руководство кадрами – это, в первую очередь, правильная, четко выстроенная система использования кадровых ресурсов организации. При наличии оптимального количества квалифицированных сотрудников такая система позволяет достигать поставленных целей организации в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Вопросы совершенствования системы управления персоналом в условиях повышения требований к качеству государственного управления стоят особенно остро, данный аспект определил актуальность темы.

Объектом ВКР является система управления персоналом в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Центре развития ребенка - детский сад № 60» г. Северска.

Предметом – оптимизация системы управления персоналом образовательного учреждения.

Целью является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в образовательном учреждении на примере МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.

Для решения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Определить понятия «управление персоналом» и «система управления персоналом».
2. Рассмотреть структурные элементы системы управления персоналом в образовательном учреждении.
3. Описать специфику деятельности МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска и проанализировать численность и состав персонала.
4. Провести анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.
5. Обосновать необходимость совершенствования системы управления персоналом.

6. Разработать проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

7. Дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических вопросов. В ней раскрываются такие вопросы, как понятия «управление персоналом» и «система управления персоналом»; структура системы управления персоналом в образовательном учреждении.

Во второй главе представлен анализ системы управления персоналом на примере МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные **методы**:

1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных.

2. Эмпирические: анкетирование, наблюдение.

Информационной базой послужили аналитические и статистические данные по персоналу МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска за 2015–2016 г.г.

Практическая значимость заключается во внедрении разработанных проектных мероприятий как эффективного средства совершенствования системы управления персоналом. Результаты исследования могут быть использованы в аналогичных муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждениях.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1.1. Понятия «управление персоналом» и «система управления персоналом» дошкольном образовательном учреждении

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ним задач.

Персонал это люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Персонал учреждения дошкольного образования является наиболее существенным ресурсом, обеспечивающим высокий уровень качества дошкольного образования.

Сегодня современный педагог работает в новых условиях, и эти условия требуют инициативности, умения самостоятельно генерировать и решать сложные задачи, работать в команде, одним словом, идти в ногу со временем.

Особую роль при этом играет руководитель образовательного учреждения, современные реалии диктуют новые правила управления коллективом, основой которых должны стать научные изыскания и современные достижения образовательного менеджмента. Реализация целей образовательного учреждения – это работа команды. Поэтому важную роль играет система управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении [50. С. 57-62].

Актуальность изучения проблемы управления персоналом учреждения дошкольного образования подтверждает тот факт, что детский сад (ДОУ) как организация несет огромную социальную ответственность

перед обществом за качество своей деятельности, ведь образование нельзя вырвать из общего контекста развития общества и государства. Таким образом, дошкольное образовательное учреждение не просто предоставляет образовательные услуги, но и осуществляет важную социальную миссию.

Уровень квалификации персонала обеспечивают качество воспитания детей дошкольного возраста.

Качество управления персоналом учреждения дошкольного образования отражает эффективность управления образовательным учреждением.

Управление – это явление объективно обусловленное, вызванное к жизни закономерностями и взаимосвязями функционирования систем.

Управление связано с людьми и осуществляется на основе общественных закономерностей.

Основной целью управления персоналом в любой образовательной организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой [59. С. 112-115].

Управление персоналом учреждения дошкольного образования может быть рассмотрено как вид управленческой деятельности, которая обеспечивает высокий уровень педагогического развития.

Управление персоналом учреждения дошкольного образования определяет интеллектуальный капитал персонала образовательного учреждения и уровень познавательного, психологического, физического развития выпускников детского сада, то есть важную составляющую качества дошкольного образования.

Успешное функционирование и развитие учреждения дошкольного образования во многом определяется тем, насколько эффективна

сформировавшаяся система управления персоналом (СУП), как один из основных элементов управления учреждением в целом [28. С. 2532-2547].

Система управления персоналом занимает значительное место в системе управления образовательного учреждения.

Под системой управления персоналом понимается совокупность способов, методов, технологий работы с персоналом, направленных на обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие [25. С. 47-54].

Осознание структуры и начало создания системы управления персоналом идет в первую очередь посредством четкого формулирования ее целей. Они могут варьироваться согласно роду деятельности предприятия, его масштабу, стратегии и т. д.

Усредняя цели различных организаций в области управления персоналом, главным образом она выглядит как обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Итак, можно сделать вывод о том, что управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом это система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией любой организации.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом, в котором немаловажную роль играет обеспечение организации персоналом, т.е. набор, отбор и найм персонала. Система управления персоналом подвержена постоянным функциональным изменениям.

1.2. Структура системы управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении

Рассматривая структуру системы управления персоналом в образовательном учреждении её можно представить в виде некоторой совокупности подсистем, включающих в себя подсистему управления условиями труда (рис.1).

Так, например, подсистема управления условиями труда обеспечивает: соблюдение требований психофизиологии труда; соблюдение требований технической эстетики; охрану труда и технику его безопасности; охрану окружающей среды.



Рисунок 1 – Состав основных подсистем управления персоналом образовательного учреждения

Подсистема управления трудовыми отношениями осуществляет: анализ и регулирование групповых и индивидуальных взаимоотношений;

анализ и регулирование отношений руководителей между собой и с подчиненными; управление производственными конфликтами и стрессами; социально–психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами

Подсистема управления развитием кадров заключается в профессиональном развитии педагогического персонала образовательного учреждения, которое осуществляется двумя взаимосвязанными способами: самообразованием педагогов и правильно организованной, планомерной, персонифицированной методической (научно-методической) работой.

При этом методическая работа складывается из комплекса мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетентностей воспитателя [4. С. 48-52].

Управление профессиональным развитием педагогического персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются: деловая карьера; обучение персонала; мотивация и стимулирование; работа с резервом; мониторинг развития и аттестация; ресурсное обеспечение профессионального развития; управление саморазвитием работника [14. С. 7-9].

Формами организации развития персонала в ДООУ на современном этапе являются: мастер-классы, педагогические мастерские, ведущими которых могут быть наиболее квалифицированные педагоги, методисты, имеющие высокие достижения в профессиональной деятельности и готовые передавать свой уникальный опыт; стажировочные площадки, дистанционное обучение, самостоятельное исследование учебного вопроса и т. д.

Данные формы работы предполагают применение активных образовательных технологий (например, технологии решения проектных задач, имитационно-игрового моделирования, учебной дискуссии и др.). Это особенно актуально в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Когда важным фактором развития является непрерывное повышение квалификации сотрудников (на базе ДООУ, без привлечения специалистов сторонних организаций), при составлении годового учебного плана руководитель предусматривает различные тематические мероприятия, направленные на развитие общего и профессионального кругозора: ознакомление с обновленной нормативно-правовой базой дошкольного образования, освоение инновационных образовательных технологий, обучение составлению и ведению необходимой специалисту документации, социально-психологическое обучение с целью профилактики эмоционального выгорания, формирования навыков группой работы (тренинги, консультации) и др. [61. С. 164-167].

Управление профессиональным развитием педагогического персонала включает ряд этапов, среди которых можно выделить следующие:

1. Привлечение, подбор, отбор, оформление на работу педагогического персонала.
2. Анкетирование новых (в том числе молодых специалистов) с целью ознакомления всех работников и оценки социально-психологического климата, выработки предложений по оптимизации организационной культуры.
3. Аттестация педагогического персонала каждые 5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик педагогов выполняемой работе.
4. Включение отдельных педагогов в кадровый резерв [23. С. 23-25].
5. Психологическая диагностика с целью характеристики личностных качеств педагогов.
6. Организация обучения педагогического персонала работников согласно разработанным персонифицированным программам.

Для образовательного учреждения управление профессиональным развитием педагогов означает координацию достижения каждым из них

соответствующих требований, предъявляемых ДОО к уровням достижения профессиональных компетенций и личностных характеристик [2. С. 92-96].

В рамках подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда осуществляется мотивация персонала.

Мотивация это процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации [16. С. 141-143].

Рассмотрим выраженность тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги дошкольных общеобразовательных учреждений.

В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на развитие и воспитание, то есть «не осязаемые» категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для воспитателя, становясь неким мерилем его успешности. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, осознании обществом ценности педагогического труда.

На первое место выступают такие социально-психологические методы мотивирования, как моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д.

На втором месте – методы административные, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

И, наконец, на третьем месте стоят экономические методы, такие, как премирование, дополнительные льготы, стимулирующие и компенсационные выплаты, единовременные выплаты и пр. Ограничение их использования связано с малыми финансовыми возможностями заведующих.

Если обратиться к процессу управления персоналом образовательного учреждения, то он обычно включает в себя следующие элементы. К ним относятся:

- кадровое планирование;

- набор кадров, их отбор, определение размера заработной платы работников;
- профориентация и адаптация работников, устраивавшихся работать в учреждение и работающих в ней и назначаемых на другие должности;
- обучение и повышение квалификации сотрудников;
- оценка деятельности, подготовка резерва и управление развитием персонала, в том числе служебное повышение, понижение, перевод или увольнение работников, работающих в учреждении дошкольного образования.

Кадровое планирование является составной частью управления учреждением дошкольного образования в целом и предполагает отслеживание изменений в профессионально–квалификационной структуре кадров. В качестве инструмента кадрового планирования все шире применяются математические методы и модели.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого учреждение дошкольного образования отбирает наиболее подходящих работников. Необходимый объем набора определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

Процедуру подбора на педагогическую должность чаще всего не осуществляют (в большинстве ДОО никакого специального конкурса не проводят). Это связано с нехваткой педагогических кадров.

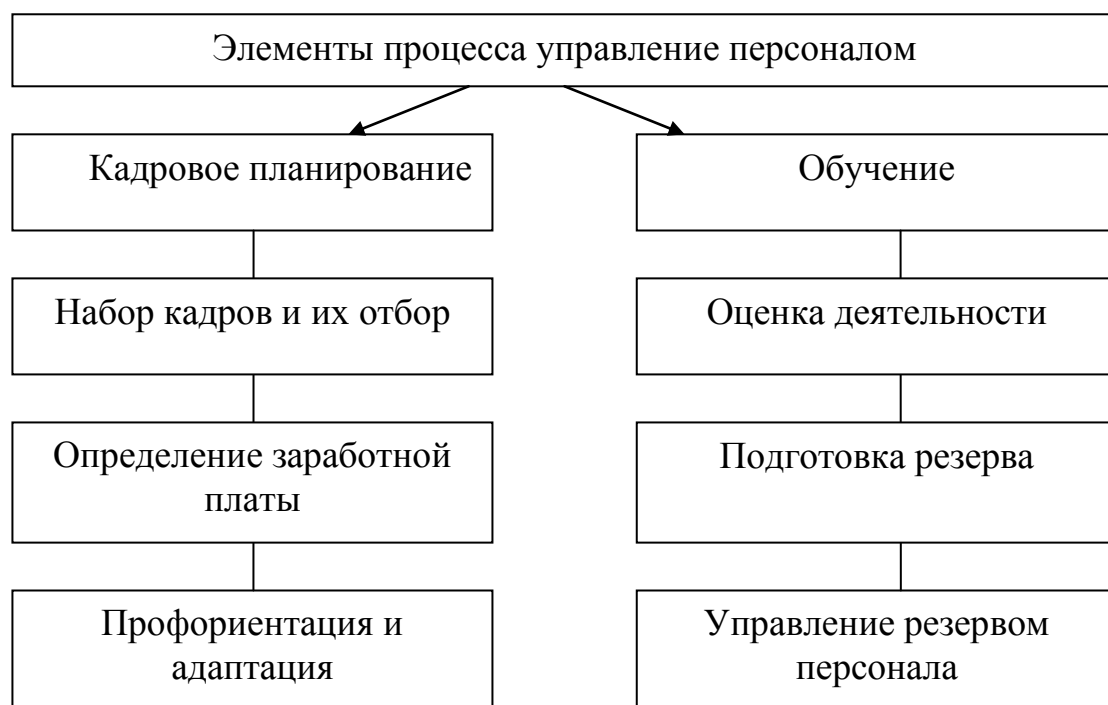


Рисунок 2 – Элементы процесса управления персоналом образовательного учреждения

Практически любой претендент принимался и принимается на работу, если есть профильное образование. В образовательных учреждениях некому организовывать процесс подбора персонала. Обычно все сводится к изучению трудовой книжки и беседе с кандидатом. Этим занимаются заведующий ДООУ или заместитель заведующего по воспитательно-методической работе, у которых для квалифицированного собеседования нет ни времени, ни профильных знаний.

Таким образом, поиск сотрудников для дошкольного образовательного учреждения имеет свою специфику с точки зрения действенности различных методов. Наибольшую же проблему на данный момент составляет организация эффективной системы подбора специалистов.

В образовательных учреждениях традиционно сильны такие направления работы с персоналом как наем и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда. Документы, как правило,

заполняются достаточно скрупулезно, соблюдаются все необходимые социальные гарантии.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация обеспечивает соответствие поведения работников организации нужной культуре, которая, в свою очередь, соответствует ее имиджу.

Обучение кадров, как правило, осуществляется в трех основных случаях.

- 1) Когда человек поступает работать в образовательное учреждение.
- 2) Когда работника назначают на новую должность или когда ему поручают принципиально новую работу.
- 3) Когда выясняется, что у работника не хватает определенных навыков и знаний до эффективного выполнения своей работы.

Оценка трудовой деятельности осуществляется для определения степени эффективности труда отдельно взятого работника, групп людей, работающих совместно, подразделений предприятия и в том числе служб управленческого аппарата и руководителей. Следствием такой оценки является применение административных решений, включая повышение и понижение работников в должности, их перевод, обучение и т.д.

Подготовка руководящих кадров предприятия направлена на развитие навыков и увеличения объема знаний лиц, планируемых для выполнения определенных обязанностей в будущем на более высоких должностях.

Основная функция современного воспитателя-педагога – обучать детей учиться.

Поэтому он сам постоянно должен обогащать свои знания, поскольку воспитатель является решающей силой в педагогическом процессе.

Задача развития гармоничной личности возлагается именно на педагогических работников дошкольных учреждений.

Содержание образования не ограничивается только повышением качества образования и подготовкой квалифицированных кадров.

Будущие кадры должны формироваться как личности, владеющие жизненно важными умениями, имеющие гражданскую позицию, являющиеся знатоком своей профессии, умеющие принимать гибкие решения, креативно подходить к обучению.

В результате обучения педагогические кадры в дошкольных образовательных учреждениях должны владеть следующими знаниями и умениями:

- знания и умения по различным стратегиям образования детей;
- общение и сотрудничество с детьми;
- знания о существующем состоянии дошкольного образования в местном, национальном и международном контексте;
- базовые знания о здоровье, а также о социальной защите детей, забота о них;
- умения внедрять новые технологии и использовать ИКТ;
- знание особенностей психологического, физиологического и социального развития детей;
- умение выявлять и развивать склонности, интересы и способности детей;
- умение эффективно организовать процесс обучения с учетом возрастных особенностей и потенциальных возможностей;
- умение организовать развивающую среду и деловую обстановку;
- умение сотрудничать с семьями (общаться с родителями, об ожидаемых от детей результатах), учитывая роль семьи в воспитании и образовании детей;
- умение вести документацию по динамике развития ребенка;
- обеспечить саморазвитие.

Следующая группа направлений в системе управления персоналом ДООУ связана с сопровождением сотрудников во время работы.

Начинается оно с организации адаптации нового члена трудового коллектива, а также включает все виды и формы развития персонала.

К ним относят наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, ротацию внутри организации, профессиональное и социально-психологическое обучение, участие в проектных группах и др.

В ДОУ осуществляется один из видов первичной производственной адаптации – профессиональная адаптация молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной деятельности, она направлена на формирование профессионально значимых компетенций молодого педагога, необходимых для осуществления образовательного процесса в ДОУ.

На первом этапе (этапе оценивания) адаптации разрабатывается план взаимодействия наставника с молодым специалистом (представлен в табл. 1).

Первый этап включает мероприятия по информированию педагога об организационных особенностях управления ДОУ, статусе своей должности и собственной роли в организационной структуре ДОУ; о системе организации труда, оплате, нормах и правилах поведения.

Эффективному управлению адаптацией способствует документационное обеспечение, которое включает в себя:

- бланк оценки адаптации,
- тест для выбора наставника для молодого специалиста,
- анкету для определения и анализа уровня социально-психологической и профессиональной адаптированности [22. С. 22-29].

На втором этапе производственной адаптации педагога – ориентации – происходит практическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны ДОУ.

Этап ориентации представлен в таблице 2.

Таблица 1

1 этап. Оценка уровня подготовленности педагога с учетом опыта профессиональной деятельности

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
1	Информирование об особенностях организационного механизма управления ДОО, статусе своей должности и собственной роли в организационной структуре	- Беседа - Информационный лист об образовательном учреждении	В день оформления на работу	Заведующий ДОО Заместитель заведующего по ВМР
2	Презентация ДОО	Экскурсия по детскому саду	В день оформления на работу	Заместитель заведующего по ВМР
3	Разработка документационного обеспечения процесса производственной адаптации педагога с учетом опыта профессиональной деятельности	- Программа адаптации - Тест для выбора наставника для молодого специалиста - Бланк оценки адаптации - Анкета сотрудника	До первого рабочего дня сотрудника	Заместитель заведующего по ВМР

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
4	Представление педагогическому коллективу	Беседа	В первый рабочий день	Заместитель заведующего по ВМР
5	Выбор наставника для молодого специалиста.	- Тестирование кандидатов в наставники - Беседа с наставником	В первый рабочий день	Заместитель заведующего по ВМР
		- Приказ о назначении наставника		Заведующий ДОУ
6	Знакомство молодого специалиста с наставником	Беседа	В течении недели	Заместитель заведующего по ВМР Наставник

Таблица 2

2 этап. Ориентация: практическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны ДОУ

№ п/п	Мероприятия	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
1	Общее информирование о содержании труда в данной должности, уточнение обязанностей	Беседа	В первый рабочий день и в течении недели	Заместитель заведующего по ВМР

№ п/п	Мероприятия	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
2	Объяснение задач и требований к работе	Беседа	В первый рабочий день и в течении недели	Заместитель заведующего по ВМР
3	Разъяснение по подготовке рабочего места к трудовому процессу в соответствии с гигиеническими нормами, требованиями ТБ и сохранения здоровья	Беседа Нормативно-правовая документация	В первый рабочий день и в течении недели	Заместитель заведующего по ВМР, Специалист по ОТ
4	Ознакомление педагога с его программой адаптации	Беседа Программа адаптации нового сотрудника, имеющих стаж педагогической деятельности	В течении недели	Заместитель заведующего по ВМР

№ п/п	Мероприятия	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
5	Ознакомление педагога с его программой адаптации	Программа адаптации молодого специалиста, включает план взаимодействия с педагогом	В течении недели	Заместитель заведующего по ВМР, Наставник
6	Ответы на возникающие вопросы по общей информации о работе и проводимых мероприятиях	Беседа	В процесс адаптации	Заместитель заведующего по ВМР, Наставник

На данном этапе значительное внимание уделяется адаптации педагога к условиям функционирования ДОО: уточняются обязанности и ответственность, задачи и требования к работе; разъясняется подготовка рабочего места к трудовому процессу в соответствии с гигиеническими и санитарными нормами, требованиями техники безопасности и сохранения здоровья. В течение первой недели производственной адаптации происходит знакомство педагога с дошкольной образовательной организацией, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, особенностями коммуникации и т.д.

На третьем этапе – происходит приспособление новичка к своему статусу и роли в ДОО. Данный этап включает мероприятия, способствующие закреплению базового уровня профессиональных навыков и умений

молодого специалиста и мероприятия, направленные на корректировку работы сотрудника со стажем педагогической деятельности.

На этапе действенной адаптации происходит вовлечение, включение педагога в межличностные отношения с коллегами.

Коллективные мероприятия по снижению психоэмоционального напряжения, состояния тревожности и неуверенности – обязательная часть данного этапа, которые организует педагог-психолог ДОО. Успешное прохождение этапа действенной адаптации гарантируют: оказание максимальной моральной и профессиональной поддержки педагогу, предоставление возможности активно и самостоятельно действовать, апробировать полученные знания в процессе педагогической деятельности.

Заключительный этап процесса адаптации – этап функционирования. На этом этапе происходит переход педагога к стабильной работе, что заключается в выполнении функциональных обязанностей, преодолении производственных и межличностных проблем [41. С. 123-128].

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить периодические курсы повышения квалификации для педагогических работников, эффективная система наставничества, важную роль играют конкурсы профессионального педагогического мастерства.

Одним из важнейших направлений в работе по развитию персонала в образовательном учреждении является его оценка и аттестация.

Способы оценки и аттестации работников разнообразны, например, источниковедческий метод, интервьюирование, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, деловая игра, программированный контроль и др.

В ДОО, безусловно, такая деятельность осуществляется. Следует отметить, что все члены педагогического коллектива обязаны проходить аттестацию раз в пять лет. От ее результатов зависит уровень заработной платы (согласно существующей системы оплаты труда).

По первой главе можно сделать вывод о том, что успешное развитие дошкольного образовательного учреждения не может быть осуществлено без наращивания человеческого потенциала. Человек играет все более значимую роль в социально-экономическом развитии общества.

Поэтому актуальным является система управления персоналом в образовательном учреждении.

Эффективная система управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении характеризуется управлением такими аспектами, как психофизиологические возможности участия в трудовой деятельности, возможности нормальных трудовых контактов, творческие способности работника, наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения определенных обязанностей педагогического работника. Приведенным аспектам соответствуют следующие составляющие трудового потенциала: здоровье, творческий потенциал, активность, образование, ресурсы рабочего времени и др.

В целом система управления персоналом в дошкольных образовательных учреждениях состоит из таких компонентов, как: планирование персонала; поиск, отбор, найм и развитие персонала; мотивация и стимулирование персонала; учет персонала. Каждая из данных составляющих имеет свои особенности, характерные именно для ДООУ.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МБДОУ «ЦРР - ДЕТСКИЙ САД № 60» Г. СЕВЕРСКА

2.1. Специфика деятельности МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска (анализ численности и состава персонала)

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка – детский сад № 60» функционирует с 1999 года. [36].

Лицензия на образовательную деятельность: серия А № 0000715 от 21 декабря 2011 г.

Находится детский сад в центре нового жилого микрорайона, вдали от промышленных предприятий.

Миссия МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска заключается в том, что через упрочение и развитие психического и физического здоровья детей, содействовать цельному воспитанию личности каждого ребенка.

Миссия МБДОУ назначена с учетом круга интересов заказчиков, воспитанников, сотрудников, родителей, социальных партнеров.

Управление МБДОУ осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ на основе принципов единоначалия и самоуправления. Руководство деятельностью ДОУ осуществляется заведующим ДОУ, который назначается на должность и освобождается от должности Учредителем. Заведующий осуществляет непосредственное руководство детским садом и несет ответственность за деятельность учреждения.

Формами самоуправления детским садом являются:

- Общее собрание ДОУ;
- Педагогический Совет ДОУ;
- Родительский комитет ДОУ.

В настоящее время в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» следующая организационная структура дошкольной образовательной организации (рисунок 3).

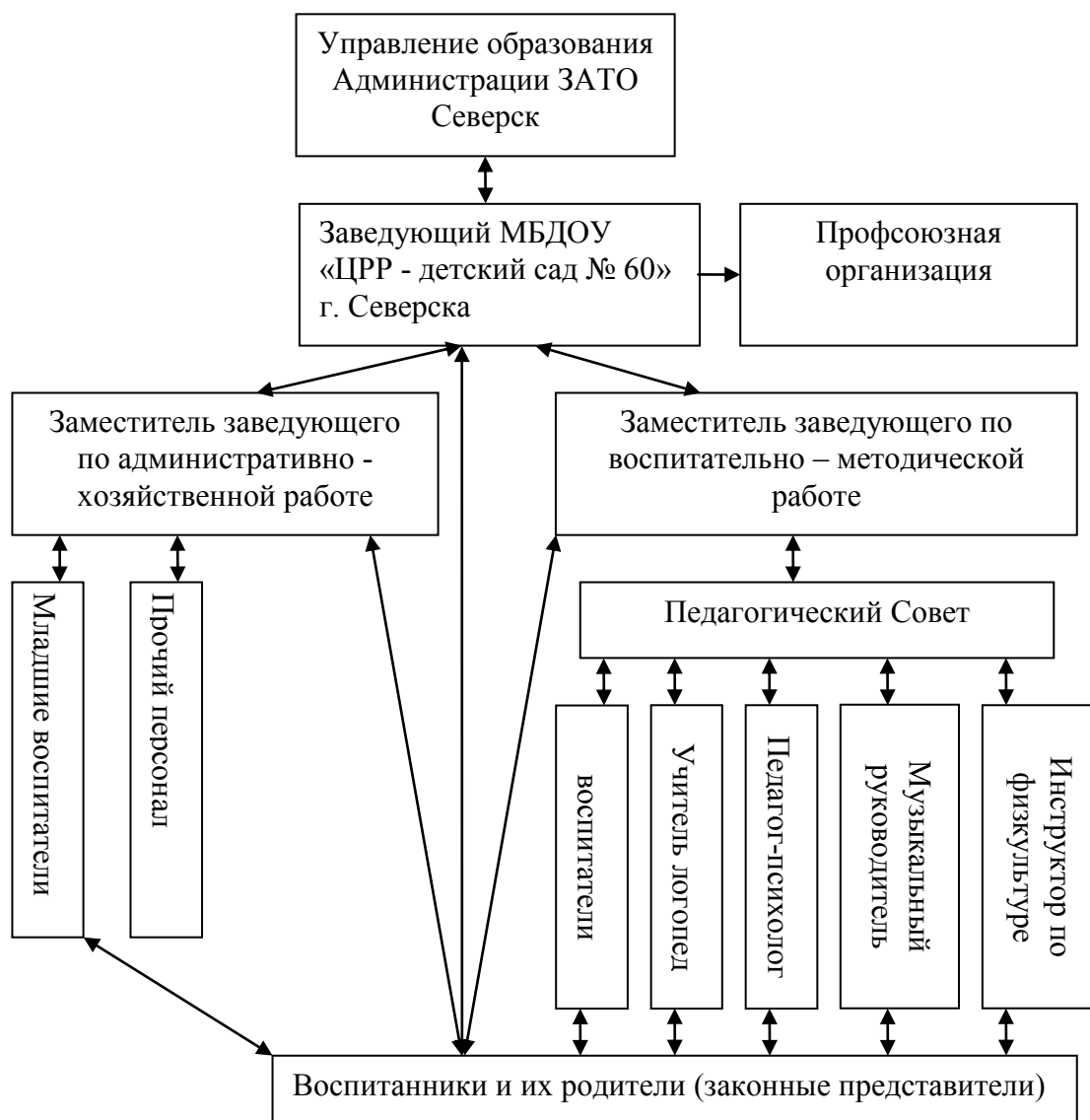


Рисунок 3 – Схема организационной структуры
МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска

Единоличным исполнительным органом управления образовательной организации является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

В детском саду функционирует Первичная профсоюзная организация.

Грамотное распределение функциональных обязанностей обеспечивает качественное управление, определяет персональную ответственность за результаты труда. Управление ДОУ осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Таким образом, в детском саду реализуется возможность участия в управлении детским садом всех участников образовательного процесса. Заведующий детским садом занимает место координатора стратегических направлений.

Уровень компетентности и методической подготовленности членов администрации ДООУ достаточно высок. Стил ь отношений направлен на создание атмосферы успешности, личного роста и творческого развития каждого участника образовательного процесса.

В детском саду работают высококвалифицированные педагоги, хорошо знающие традиции учреждения, семьи воспитанников. В коллективе практически отсутствует текучесть кадров.

Педагогический коллектив объединён едиными целями и задачами, благоприятный психологический климат.

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

Кадровый состав, обеспечивающий реализацию основной образовательной программы дошкольного образования за 2015-2016 учебный год составил 33 человека: 27 воспитателей и 6 специалистов.

Большинство педагогов имеют квалификационные категории (рисунок 4).

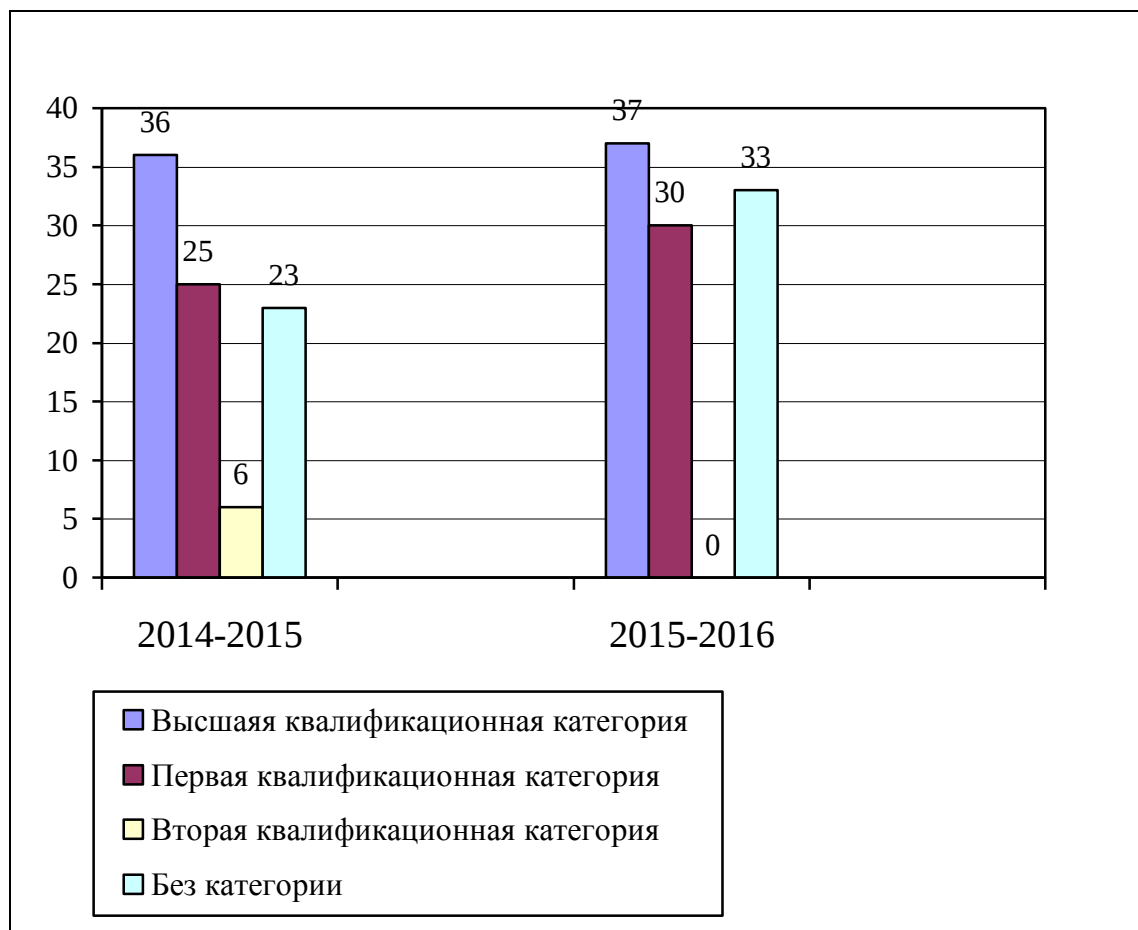


Рисунок 4 – Динамика персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» по квалификационным категориям, в %

36 % (на конец 2015 г.) и 37% (на конец 2016 г.) сотрудников МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» имеют высшую квалификационную категорию, 25 % и 30% на конец 2015 г. 2016 г. соответственно – первую.

Из диаграммы видно, что сотрудники детского сада № 60 постоянно повышают квалификационные категории.

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

В 2016 – 2017 планируют повысить квалификационную категорию: 1 педагог на высшую квалификационную категорию, 3 – на 1 квалификационную категорию [36].

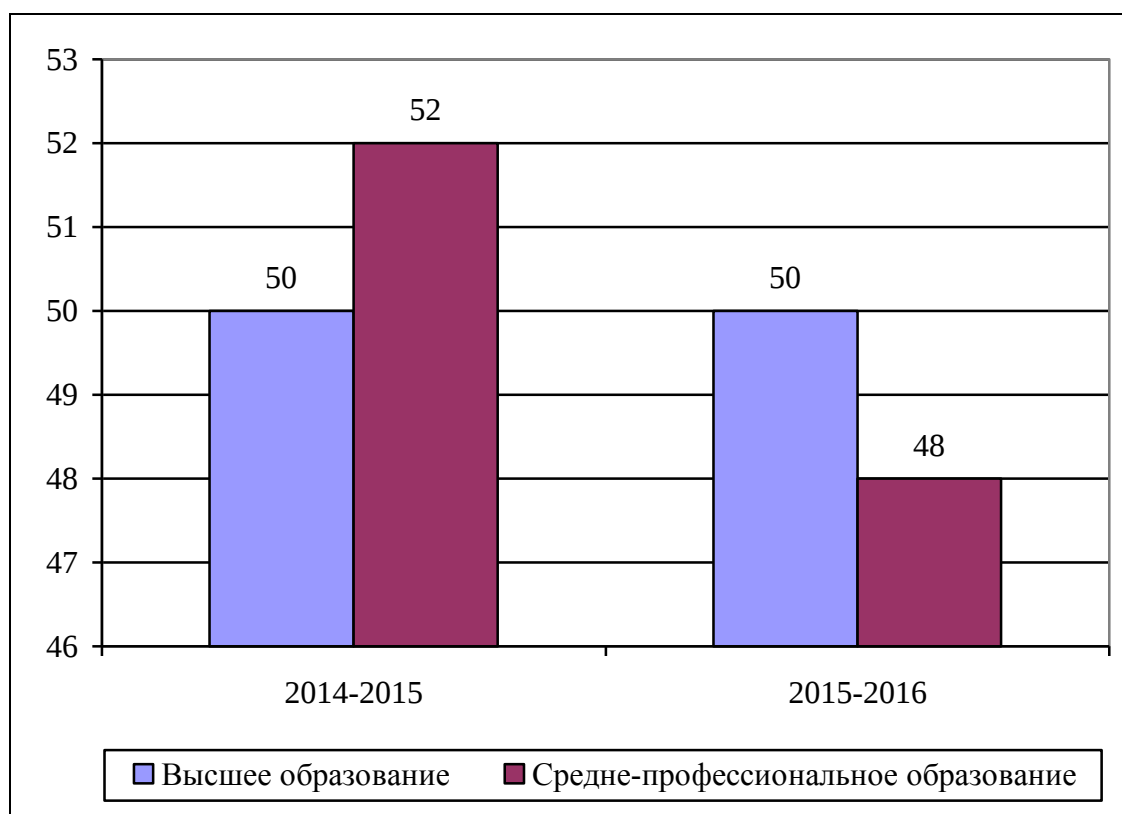


Рисунок 5 – Динамика персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» по образованию, в %

Высшее образование – имеют 50 % сотрудников на конец 2015 года и 52% сотрудников – на конец 2016 года, среднее профессиональное – 50 % и 48 % соответственно на конец 2015 г. и 2016 г.

В 2015-2016 учебном году прошли профессиональную переквалификацию:

2 педагога с высшим непедagogическим образованием;

3 педагога с высшим педагогическим школьным образованием (одна из них закончила магистратуру);

1 педагог – поступила в магистратуру [36].

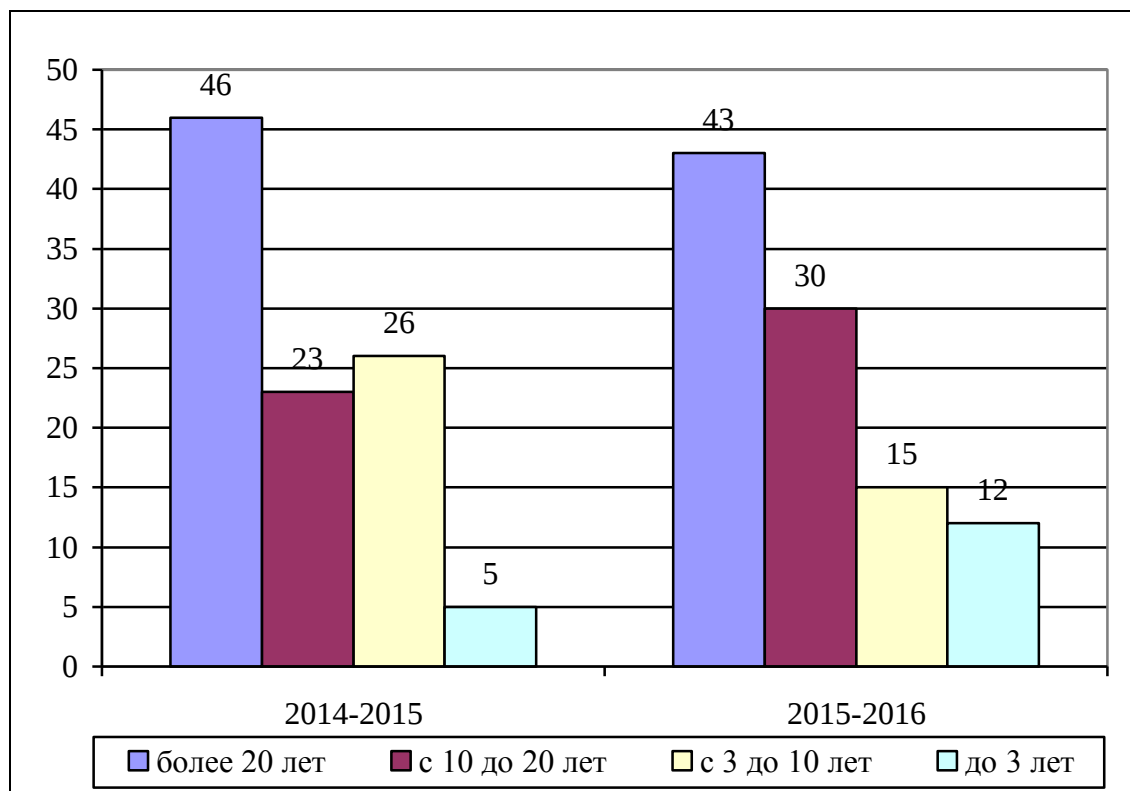


Рисунок 6 – Динамика педагогического стажа работников МБДОУ
«ЦРР – детский сад № 60», в %

Большая часть работников имеет стаж более 20 лет (43% на начало 2017 г.), 30% также долго работают в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60», их количество составляет 30% на начало 2017 г.

У основной части педагогических работников МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» средний стаж – более 20 лет (43% на начало 2017 г.) [36].

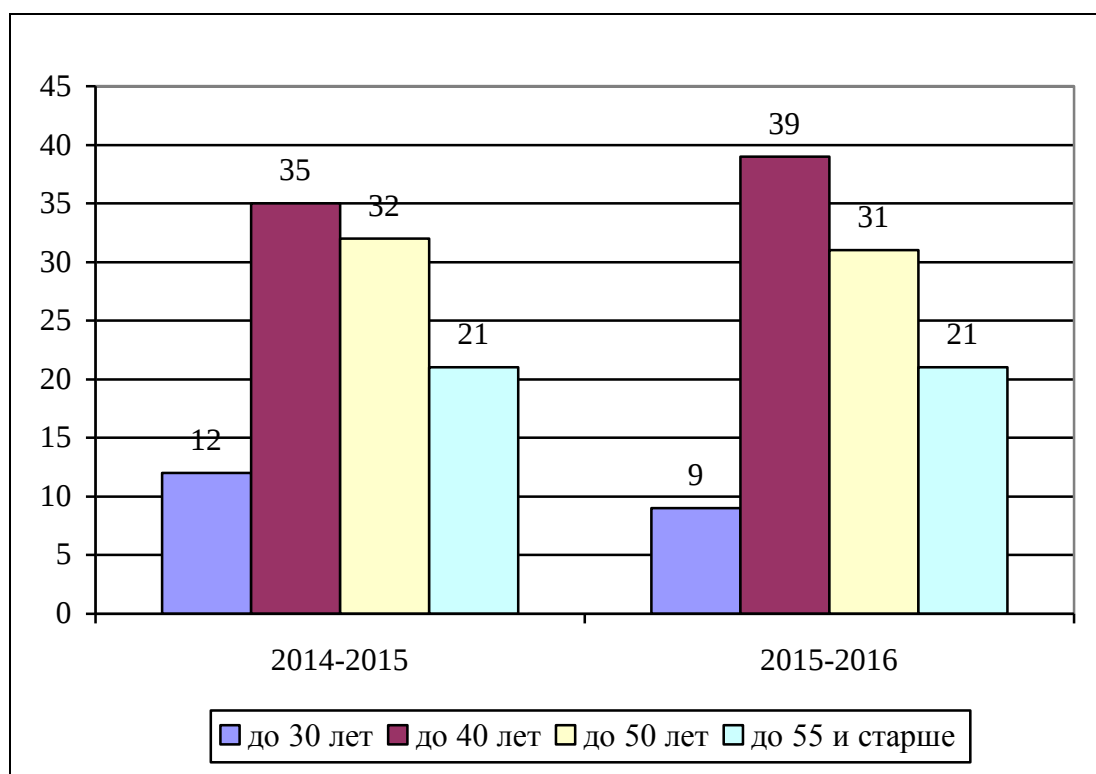


Рисунок 7 – Возрастной центр сотрудников МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» по квалификационным категориям, в %

Больше всего в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» трудятся сотрудники в возрасте 40-50 лет, это говорит о том, что у педагогов большой стаж, что показывает их опыт.



Рисунок 8 – Динамика сотрудников МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60», прошедших курсы повышения квалификации, количество человек

По графику видно, что последние два года ежегодно 16-17 человек проходят курсы повышения квалификации, данный факт оказывает положительное влияние на систему управления персоналом, так как уровень квалификации играет важную роль на результат педагогического труда в целом.

Как показывает практика, в профессиональном развитии педагогов дошкольного учреждения МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» обозначились некоторые проблемы. К ним можно отнести:

- старение кадрового состава;
- неготовность некоторых педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии и передаче своего опыта работы.
- снижение престижа профессии воспитателя в связи с социальной незащищенностью;

- неготовность работать в условиях, предъявляемых федеральными государственными стандартами;

- недостаток подготовленных педагогических кадров дают основания прогнозировать возникновение через 5-6 лет кризисной ситуации с обеспечением кадрами нашего учреждения;

- не все педагоги своевременно повышают квалификацию, в том числе используя дистанционное обучение.

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

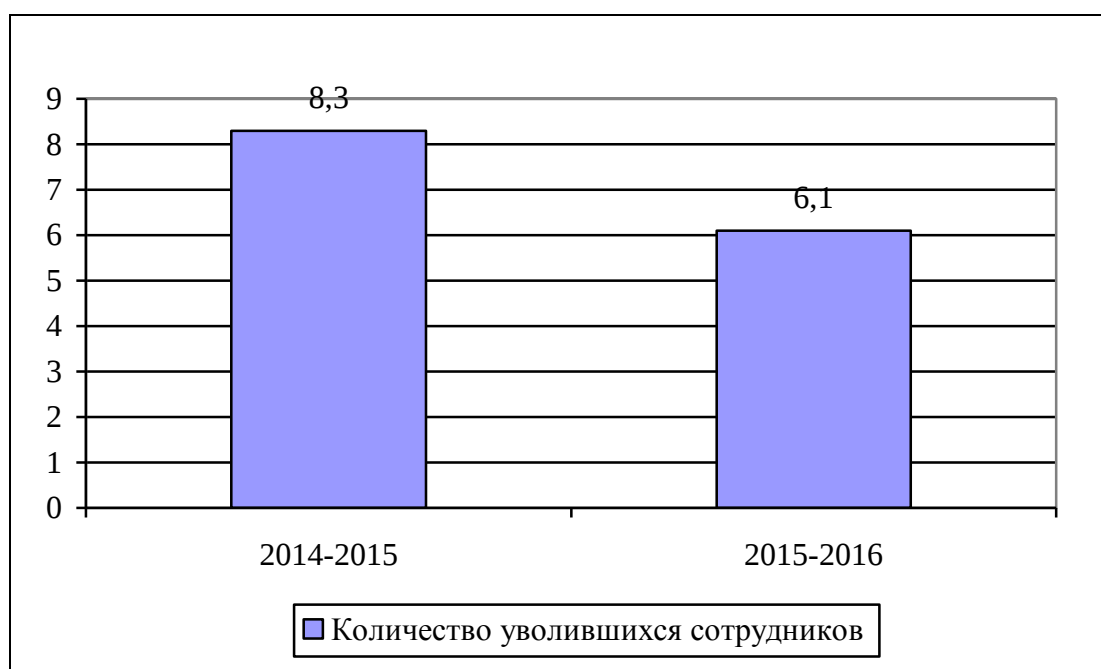


Рисунок 9 – Количество уволившихся сотрудников МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» без учета отпуска по уходу за ребенком, выхода на пенсию, сокращения штатов, количество, в %

Смена персонала происходит преимущественно за счет замены уходящим на пенсию. Есть сотрудники, работающие в данном коллективе с его основания, а также те, кто поступил на работу в первые годы после открытия.

Таблица 3

Участие педагогов в профессиональных конкурсах и мероприятиях
разного уровня

Участие педагогов	2014-2015	2015-2016
Участие педагогов в мероприятиях разного уровня	74%	79%
Победы педагогов в мероприятиях разного уровня	17%	21%

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

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

Мониторинг педагогических кадров в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» города Северска Томской области показал следующее: в дошкольном учреждении сложился творческий педагогический коллектив.

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

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

2.2. Анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска

Анализируя систему управления персоналом, важно говорить о том, что большая роль предоставлена руководителю организации. В МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска сложился демократический стиль управления. Проще говоря, принятие управленческих решений выполняется при активной деятельности работников. При этом, решение профессиональных вопросов воплощается в жизнь руководителем с использованием конкретных работников, а в изучении и продвижении общих вопросов формирования деятельности организации участвуют все работники учреждения.

Для того, чтобы начать совершенствование системы управления персоналом, необходимо провести ее всесторонний анализ, выявить ключевые моменты, принципы и существующие проблемы.

Рассмотрим основные работы организации с персоналом в образовательном учреждении МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» (таблица).

На работу сотрудники принимаются на вакантные места при наличии соответствующего документа об образовании, справки об отсутствии судимости и после собеседования с заведующим МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60».

Процесс аттестации проходит в 3 этапа. Аттестацию педагоги проходят один раз в пять лет.

В начале профессиональной деятельности первая процедура аттестации ждет педагогов через 2 года.

Заработная плата состоит из следующих частей: тарификационная часть, компенсационные доплаты, стимулирующие надбавки и премии.

Педагоги могут влиять на свою заработную плату посредством повышения квалификационного уровня и учета утвержденных в организации критериев и показателей эффективности.

Таблица 4

Основные работы организации с персоналом в образовательном
учреждении МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60»

Направление	Содержание
Подбор персонала	планирование, поиск и подбор персонала
Мотивация персонала	Материальное и моральное стимулирование труда педагогических работников
Адаптация сотрудников на новом месте	Испытательный срок, наставничество, консультирование, развитие человеческих ресурсов
Обучение кадров	Курсы повышения квалификации, курсы переподготовки
Оценка и аттестация персонала	Процедуры оценки педагогических работников

Вопросу нематериальной мотивации персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» отводится одна из ведущих позиций в дошкольном образовательном учреждении.

Во-первых, процесс мотивации – это составляющая внутренней среды детского сада, которая может быть подвержена влиянию со стороны администрации; во-вторых, повышение эффективности персонала возможно без особых материальных вложений, при условии использования современных методов образовательного менеджмента; в-третьих, мотивированные работники – это залог успеха образовательного учреждения в достижении главной цели: предоставления качественной услуги; в-четвертых, мотивированная команда – это укрепление имиджа и репутации образовательного учреждения, а также сохранение конкурентных позиций [35. С. 326-331].

Данные обстоятельства послужили поводом проведения исследования по мотивации персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска.

С целью изучения характера удовлетворенности педагогического персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска существующей системой стимулирования труда было проведено анкетирование «Характер удовлетворенности стимулированием труда в организации».

В нем приняло участие 25 педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60».

72 % опрошенных педагогов указали на большую эффективность системы стимулирования, в которой будут комбинироваться материальные и нематериальные стимулы.

В качестве в достаточной степени представленных в организации вариантов материального неденежного стимулирования педагоги выделили такие, как обязательная медицинская страховка, оказание материальной помощи. Данные параметры имеют регулярный характер, входят в так называемый государственный «социальный пакет» и являются традиционными и ожидаемыми.

Отсутствует такой вид нематериального стимулирования как компенсация стоимости проезда к месту отдыха, данный аспект интересен 75% опрошенных педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60», поэтому данный факт важно учитывать при разработке мероприятий совершенствования системы управления персоналом.

Педагоги отметили также варианты материального неденежного стимулирования, представленные в учреждении недостаточно.

Они указали, что хотели бы в большем объеме получать компенсацию стоимости отдыха детей, иметь возможность пользоваться дополнительным медицинским страхованием по расширенной программе, а также путевками на курорты и в дома отдыха.

Высокий уровень развития педагогических кадров рождает дальнейшую потребность повышать квалификацию и специализация по актуальным современным проблемам.

Поэтому как наиболее распространенная была обозначена потребность в оплате работодателем обучения сотрудников.

На сегодняшний день образовательные услуги по повышению квалификации и переподготовке педагогических кадров представлены очень широким спектром: от курсов и долгосрочных семинаров до конференций и тематических мастер-классов.

В качестве важной оставляющей создания комфортных условий большинство педагогических работников называют оснащение рабочего места переносным персональным компьютером и другими комплектующими.

Оснащение компьютерной техникой в дошкольной образовательной организации МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» происходит постепенно, и на сегодняшний день оценивается как недостаточное: переносной компьютер имеется один на несколько педагогов (всего 2 переносных компьютера), хотя потребность значительно выше.

Можно предположить, что выделение данных потребностей сотрудников обусловлено спецификой учреждения компенсирующего вида, а именно возрастно-квалификационными характеристиками кадрового состава.

Педагоги выделили возможные варианты материального неденежного стимулирования, отсутствующие в учреждении, но являющиеся значимыми для опрошенных.

К наиболее распространенным были отнесены: полная или частичная оплата сотовой связи, негосударственное пенсионное обеспечение, организация и оплата дорогостоящего отдыха, обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья.

Анализ выделенных значимых параметров обращает внимание на то, что преимущественно они относятся к группе социальных стимулов и

охватывают вопросы сохранения и поддержания здоровья (сотрудников и их детей): организация отдыха, медицинского обслуживания, оздоровления, дополнительного пенсионного страхования.

На втором месте по значимости находятся стимулы, связанные с организацией современных условий труда: компьютеризация рабочих мест, создание широких возможностей для повышения квалификации.

Среди имеющихся значимых моральных стимулов педагогические работники отметили такие, как возможность презентации успешных проектов, профессиональные конкурсы, мастер-классы, корпоративные праздники и событийные мероприятия, выезды на природу, использование демократического стиля руководства.

При этом 55 % опрошенных педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» указали на явную недостаточность представления к государственным, профессиональным и общественным наградам, 48 % – награждения грамотами, дипломами, корпоративными наградами.

Значение данных параметров можно объяснить возрастнопсихологическими особенностями состава педагогов, их потребностью в признании заслуг и приобретению социальных привилегий вместе с получением статусных наград.

Качественный анализ анкет показал, что 100 % опрошенных отмечают необходимость проведения реформы системы стимулирования: 35 % – полной реформы, 65 % – частичной.

В качестве причин приводят недостаточное поощрение за качество выполнения основных обязанностей, необходимость разработки четких и прозрачных критериев для поощрения, потребность получения платы труда, соответствующей затраченным усилиям.

Но при этом 72 % педагогов испытывают опасения в связи с введением новой системы оплаты труда.

Тревогу вызывает неясность нового механизма расчета стимулирующей части заработной платы, его неопробованность, и в связи с этим, страх возможного понижения заработной платы.

Анкетирование в рамках исследования показало, что процесс мотивации труда педагогических работников МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска обусловлен недостаточным денежным содержанием служащих, а также его независимостью от фактических результатов труда, уровня инфляции и прожиточного минимума Томской области.

Не смотря на данную проблему, позитивным является то, что для педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска часто выдаются Почетные грамоты и Благодарственные письма вышестоящих организаций, размещается фото сотрудника на Доске почета и т.д.

Администрация МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» с целью создания системы мер по первичной адаптации молодых педагогов и повышения профессионального мастерства начинающих педагогов, со стажем работы менее 3-х лет, разработала и активно использует Программу «Наставничество».

Основная цель – это адаптация и профессиональное становление педагогов, сокращение сроков адаптации при «Вхождении» в должность.

Анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска показал, что проводится регулярная оценка педагогов.

Оценивание педагогического персонала проводится в двух вариантах:

- аттестация на квалификационные категории регулируется документами муниципального, регионального и федерального уровней. Результаты аттестации влияют на базовую часть заработной платы сотрудника;

- регулярная (ежеквартальная) оценка педагогических, технических и административных работников ДОУ, после проведения которой, проводится регулирование премий и других стимулирующих выплат.

В ходе этой оценки экспертируются:

- отношение сотрудника к своим обязанностям; участие сотрудника в реализации ФГОС ДО;
- соответствие работы, фактически выполняемой сотрудниками, Стандартам, предусмотренным должностной инструкцией, другими нормативными актами;
- выполнение индивидуальных планов работы педагогами;
- участие педагога в экспериментальной деятельности; вклад сотрудника в реализацию задач ДООУ;
- соответствие поведения сотрудника в течение периода оценки уровню корпоративной культуры и требованиям должностной инструкции;
- профессиональные качества сотрудника.

Корпоративная культура ДОО (с точки зрения менеджмента) – это основа, позволяющая объединить усилия административно-управленческого аппарата (менеджеров высшего звена) и линейного персонала (сотрудники) для достижения стратегических задач и целей конкретного детского сада.

В МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска успешно внедрен корпоративный спорт.

Занятия физкультурой и спортом играют важную роль в поддержании здоровья, сплочении коллективов, формировании важных личностных качеств человека. Поэтому руководство МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска всячески поддерживает спортивные программы, организуемые учреждением, поощряют спортивные инициативы сотрудников.

Корпоративный спорт МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» интересен и разнообразен. Регулярно проводятся спортивные праздники, фестивали спортивных игр, легкоатлетические и лыжные турниры, организуются спартакиады, победители которых направляются для участия на районные и окружные соревнования. Широко распространена практика организации спортивно-досуговых мероприятий, приуроченных к праздничным датам: Новому году, Дню Воспитателя, Дню физкультурника, Дню Победы;

сотрудники детского сада, особенно молодежь, с удовольствием принимают участие в летних и зимних туристических походах и слетах, акциях, мероприятиях.

Руководитель МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» заинтересован в том, чтобы сотрудники не только успешно и плодотворно трудились, но и полноценно и качественно отдыхали. С этой целью в МБДОУ осуществляются программы организованного досуга, которые распространяются как на самих работников, так и на членов их семей, а также ветеранов дошкольного учреждения.

Сотрудники учреждения имеют возможность отдыхать на поселковых водоемах, участвовать в организуемых мероприятиях, посвященных праздничным датам, принимать участие в конкурсах художественной самодеятельности, творческих конкурсах, культурных и развлекательных мероприятиях.

Забота о подрастающем поколении – одна из важнейших частей политики корпоративной социальной ответственности в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска. Программы поддержки детей и молодежи, действующие в учреждении, имеют несколько направлений:

- образовательное: прохождение педагогической практики детей сотрудников;
- досуговое: организация летнего отдыха детей в загородных оздоровительных лагерях и санаториях, курортных зонах Юга России, экскурсионные поездки, праздничные детские мероприятия, организация занятий по интересам: в музыкальных, театральных танцевальных студиях, трудоустройство старшеклассников и студентов на время школьных каникул, поддержание команд КВН и туристских клубов;
- меры стимулирования и социальной поддержки: поощрение активной молодежи по итогам года, проведение конкурсов профессионального мастерства среди молодых педагогов и сотрудников.

Изучив и проанализировав элементы корпоративной культуры МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска, можно сделать следующие выводы о том, что корпоративная культура выступает в качестве показателя управления развитием дошкольного образовательного учреждения.

Подтверждением этого является сформированная в ДОУ корпоративная культура:

- воспитатели и другие работники ДОУ обладают представлениями о основных целях и задачах деятельности организации, ее миссии, ее месте в обществе;

- педагоги обладают ценностными установками (понятием о позвольтельном и непозвольтельном), через призму данного педагоги оценивают все поступки сотрудников;

- у педагогов выработаны модели поведения (варианты того, как нужно реагировать на определенные события) в разнообразных ситуациях (как простых, так и нестандартных);

- стиль руководства ДОУ педагоги оценивают как демократический - функционирующая система коммуникации в ДОУ результативна (согласованность между членами коллектива и обмен информацией, с внешним миром, принятые конфигурации обращения ««подчиненный-начальник» и начальник-подчиненный»);

- придерживаются норм делового общения между членами коллектива, с родителями (представителями власти, прочими учреждениями, обширной общественностью и т. д.);

- обозначены линии разрешения конфликтов (внешних и внутренних);

- в организации имеются свои обычаи и традиции (например, чествование аттестующихся, поздравление сотрудников с днем рождения и т.д.).

Недостатками корпоративной культуры в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска являются следующие моменты:

- отсутствие символики учреждения (стиль одежды сотрудников, логотип и пр.).

- отсутствует Кодекс профессиональной этики педагогов МДОУ.

Таким образом, наиболее проработанными и успешными в системе управления персоналом являются такие направления, как оценка и аттестация персонала, обучение кадров.

Вместе с тем, следует обратить внимание на такие направления как адаптация и мотивация педагогических работников МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» и принять меры по их совершенствованию.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБДОУ «ЦРР - ДЕТСКИЙ САД № 60» Г. СЕВЕРСКА

3.1. Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

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

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

Основной целью совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» является активация уже существующих трудовых ресурсов дошкольного учреждения. Это является не простой задачей и требует большого вклада и работы. Сотрудников необходимо заинтересовать и мотивировать. Важным моментом является логичность изменений, которые происходят вследствие совершенствования системы. Все этапы по отдельности и общая концепция должны быть понятны всем работникам.

Проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом содержит следующие направления:

I. Адаптация

С целью совершенствования системы управления персоналом по направлению «Адаптация» предлагаем к внедрению комплексной программы трудовой адаптации новых педагогических работников.

В Приложении В представлен график комплексной программы трудовой адаптации новых педагогических работников в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска.

Цель программы: формирование лояльного отношения нового педагогического работника к МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска.

Задачи:

1. Создать условия для более тщательного знакомства нового педагогического работника с миссией, задачами, структурой, коллективом и традициями дошкольного учреждения.
2. Сориентировать в особенностях коммуникативно-информационных связях дошкольного учреждения.
3. Ознакомить с нормативно-правовой базой и системой поощрения и наказания дошкольного учреждения.
4. Способствовать новым педагогическим работникам в получении необходимого объема знаний, умений и навыков, в области дошкольной педагогики.
5. Раскрыть возможности совершенствования в педагогической профессии.
6. Включать нового педагогического работника в общественные мероприятия дошкольного учреждения.

Ожидаемые результаты.

1. Понимание новым педагогическим работником миссии и задач дошкольного учреждения.
2. Четкая ориентация в структуре организации. в дошкольном учреждении.
3. Получение необходимого объема знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении.
4. Поведение нового педагогического работника соответствует установленным требованиям дошкольного учреждения.
5. Выраженное желание у нового педагогического работника совершенствоваться в профессии.
6. Установлены дружеские отношения с большинством коллег.

Критерии успешности программы:

- уменьшение стартовых издержек;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых педагогических работников;

- сокращение текучести рабочей силы;
- экономия времени сотрудника и руководителя.

Принципы программы:

- принцип раннего начала адаптационных мероприятий;
- принцип непрерывности и поэтапности проведения адаптационных мероприятий;
- принцип системности и комплексности при осуществлении адаптационных мероприятий;
- принцип вариативности в подборе адаптационных мероприятий;
- принцип индивидуального подхода к определению объема, характера и направленности адаптационных мероприятий.

Временной ресурс: 3 месяца.

Для адаптации нового персонала, а также для мотивации всех работников в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска необходимо проведение следующих мероприятий и выполнения следующих задач:

- организация семинаров для новых сотрудников;
- организация курсов по различным вопросам адаптации и мотивации сотрудников;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- помощь всего коллектива для адаптации нового персонала и мотивации к профессиональной деятельности и профессиональному росту

Предлагаем проводить цикл мероприятий, направленных на повышение квалификации и образования сотрудников:

- «Школа молодого воспитателя»,
- «Школа будущего воспитателя»,

- «Первый раз на первую категорию»,
- Система наставничества и др.

Для более плодотворной работы коллектива МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» можно порекомендовать создания Программы первичной и вторичной адаптации педагогов и сотрудников.

Любого нового работника организации надлежит представить всем сотрудникам МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска.

Всем специалистам выдают буклет о МДОУ, в котором отражены: история, особенности, приоритеты. Это краткое руководство определено для развития ощущения гордости и сопричастности нового работника к деятельности детского сада. Более объемная информация о МДОУ представлена на сайте, в разделе «Визитная карточка».

Для формирования адаптации персонала МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска можно рекомендовать усилить следующие направления:

1. Обеспечивать постоянное открытое общение между сотрудниками и их начальством;
2. Регулярно контролировать работу сотрудников;
3. Проведение корпоративных мероприятий;
4. Предоставление наставников для нового персонала в целях наиболее простого и легкого освоения на новом рабочем месте.

II. Мотивация

Изучение актуальных потребностей и мотивов трудовой деятельности педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» создает основу для формирования управленческих действий по моделированию системы стимулирования в конкретной образовательной организации.

Главная цель определяется созданием условий для реализации комплексной системы мотивации персонала МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60», направленной на повышение качества услуги дошкольного образования, как приоритетного направления государственной политики.

Анализ данных исследования позволяет наметить пути решения формирующей задачи посредством:

- внесения изменений в нормативную базу МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» с учетом специфики учреждения и ее кадрового потенциала;
- увеличения доли участия общественно-коллегияльных органов в формировании и управлении системой стимулирования образовательной организации.

Данные мероприятия позволят совершенствовать прозрачность и доступность механизмов стимулирования, сохранять кадровый потенциал, способствовать повышению престижности и привлекательности педагогических профессий.

Рассмотрев составляющие компоненты оплаты труда в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60», можно сделать вывод о необходимости улучшения социального пакета.

В рамках совершенствования мотивации педагогов МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска предлагаем разработанную стратегию повышения привлекательности ДОУ для квалифицированных кадров:

- комплекс мероприятий по привлечению к работе в ДОУ молодых специалистов (рекламные акции в КГПУ и колледжах, система материального стимулирования молодых специалистов, тренинги коммуникативного взаимодействия в коллективе, внедрение наставничества);
- комплекс мероприятий по стимулированию педагогического труда работников учреждения (создание оптимальных условий для самореализации через конкурсы профессионального мастерства, проектную деятельность, обеспечение возможности дальнейшего обучения, возможности повышения квалификации, аттестации на более высокую кв. категорию, материальное стимулирование);
- комплекс социально-ориентированных мероприятий (материальное стимулирование, обеспечение возможности транслировать передовой опыт, создание безопасных условий труда);

- комплекс мероприятий по поддержанию кадров с большим трудовым стажем (мероприятия по профилактике профессионального выгорания, внедрение института наставничества, обеспечение возможности транслировать передовой опыт, обучение новым

III. Создание системы управления развитием карьеры педагогов.

Еще одним фактором повышения трудовой мотивации для воспитателей МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска является карьерное продвижение, которое способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей.

Мотивация достижения карьеры рассматривается как совокупность всех побуждений и условий, которые детерминируют, направляют и регулируют процесс достижения социального статуса профессионала (должностного продвижения) и профессионального самосовершенствования.

Полагается, что информированность персонала МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования) является стабилизирующим фактором труда.

Целесообразной является система партнерства по планированию и развитию карьеры. Равноправное партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – педагога, его руководителя и заместителя руководителя, занимающегося вопросами переподготовки педагогических кадров.

Педагог сам несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры.

Заведующий в данном случае выступает лишь в качестве наставника или спонсора своего сотрудника.

А заместитель заведующего осуществляет общее управление процессом развития карьеры в дошкольной организации, формируя заинтересованность педагога в развитии своей карьеры и предоставляя инструменты для начала осознанного управления собственной карьерой.

Системы управления развитием карьеры педагогов предполагает организацию работы по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОУ:

- разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;
- систематическая курсовая подготовка сотрудников учреждения;
- повышение правовой культуры сотрудников учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория - организация работы дифференцированных мобильных объединений разного уровня; - обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью
- мониторинг эффективности мероприятий по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОУ.

Предлагаем также уделить внимание формированию образа успешного педагога через формирование и своевременное ведение портфолио, что также показывает повышение карьерных ориентаций персонала детского сада:

- разработка педагогами авторских программ, проектов, специальных семинаров;
- активное участие педагогов в методической работе на уровне ДОУ, района: работа в составе проблемно-творческих групп, участие в работе научно-практических конференций;
- обобщение опыта своей работы в виде публикаций;
- участие в выставках материалов передового педагогического опыта;
- ведение собственных сайтов;
- своевременное ведение и пополнение портфолио педагогов;
- наставничество у молодого специалиста.

Для реализации системы закрепления молодых специалистов в ДОУ предлагаем использовать следующие мероприятия:

- Анализ кадровой ситуации в системе ДООУ прогнозирование потребности в педагогических кадрах на последующие учебные годы.
- Привлечение в систему образования молодых кадров путем материальной поддержки и обеспечения методического сопровождения.
- Подготовка резерва управленческих кадров, обобщение и трансляция передового педагогического опыта, профессиональные смотр-конкурсы.
- Привлечение в ДООУ молодых воспитателей, обеспечение их консультационной поддержкой вузов и институтов повышения квалификации.
- Разработка плана организации повышения квалификации индивидуально с каждым педагогом.
- Обучение педагогов современным технологиям взаимодействия со взрослыми и детьми (технологии проектирования, информационные технологии, ТРИЗ и др.»).
- Создание информационного банка данных, обеспечивающих эффективность использования инноваций в системе дошкольного образования.
- Участие воспитателей в реализации модели сетевой организации методической работы по повышению профессиональной компетентности педагогов ДООУ.

С целью оценки воспитателей предлагаем использовать Тест для воспитателя на определение эффективности его работы (авторов Н.В. Микляева и Ю.В. Микляева) (Приложение В).

IV. Корпоративная культура.

Важнейшее условие благополучного развития и функционирования организации проявляется в ее позитивном имидже в глазах общества. А организация одобрительного внешнего образа неосуществимо без внутренней слаженности между работниками одного коллектива,

выполнения сотрудниками создания и ведения единого корпоративного стиля и служебного этикета.

Совершенствование института корпоративной культуры детского сада, предполагающее выравнивание взаимоотношений в трех аспектах: взаимоотношения между сотрудниками и самим детским садом; взаимоотношения между администрацией (менеджерами высшего звена) и сотрудниками детского сада, взаимоотношения между сотрудниками и родителями воспитанников детского сада.

В рамках совершенствования системы управления персоналом МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» предлагаем к внедрению модель общей (коллективной) мотивации персонала:

- Проведение цикла мероприятий психологической направленности (тренинги, практикумы, работа сенсорной комнаты для персонала детского сада, др.);

- Формирование корпоративной культуры учреждения (кодекс корпоративного поведения, газета, выпуск поздравительных листов сотрудников, введение атрибутики учреждения в одежду сотрудников и др.);

- Проведение совместных мероприятий (выезд на природу; участие, выступление командой сотрудников за пределами учреждения; традиционных для детского сада мероприятий и другое.

- В рамках совершенствования психологического климата в коллективе предлагается ввести специальные тренинги проводимые психологом на сплочение коллектива.

Предлагаем уделить внимание вопросам внешнего вида сотрудников МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска. С этой целью разработать, принять документ - Кодекс профессиональной этики педагога учреждения, где будут описаны рекомендации по организации мероприятий, направленных на применение Кодекса профессиональной этики педагогическим сообществом.

В Кодексе прописать следующее правило: «по взаимоотношению к своей профессии воспитатель беспокоится о своем внешнем виде как основной части выработки положительного имиджа профессии педагога».

Определенно, в организации унифицированной формы одежды может возникнуть проблема в деятельности для многих ДОО в силу большой затратности этого процесса. Вот только издержки можно определенно сократить, если вместо того, чтобы шить деловые костюмы для всех работников организации, можно приобрести одинаковые аксессуары (например, шейные платки тех цветов, которые присутствуют в эмблеме детского сада).

В сочетании одежды «белый верх, черный низ» данная версия будет выглядеть успешно.

Таким образом, начинать совершенствование системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска необходимо с адаптации новых сотрудников, продолжать мотивацией в дальнейшей работе. Каждому сотруднику необходимо уделять внимание и поощрять за работу. Нужно мотивировать к обучению, профессиональному росту, совершенствовать корпоративную культуру.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффективность системы управления персоналом определяется тем, насколько цели руководства МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска совпадают с целями персонала и не противоречат друг другу.

Ожидаемые результаты проект мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и развитию кадрового потенциала в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска:

- закрепление кадров в ДОО и создание условий для притока молодых педагогических кадров;

- формирование резерва управленческих кадров;

- решение комплекса социальных и моральных мер поощрения для повышения статуса педагогических работников.

Реализация программы позволит создать более благоприятные условия для работников:

- профессионального роста и эффективного использования кадрового потенциала;

- готовности педагогических работников к использованию ИКТ технологий в педагогическом процессе и повышении квалификации:

- мотивации к качественному педагогическому труду;

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

- повышения социального статуса воспитателя;

- увеличения доли молодых специалистов в образовательных учреждениях.

- Повышение уровня профессиональной компетентности педагогических кадров ДОО;

- Внедрение инноваций и нововведений: открытие личных сайтов педагогов, участие в профессиональных конкурсах на различном уровне, разработка методических пособий и авторских программ;

- Пополнение нормативной базы дошкольного учреждения, регламентирующей сопровождение педагога;

- Создание модели системной работы по непрерывному повышению квалификации;

- Успешное прохождение аттестации для повышения уровня квалификации педагогов;

- Качественно сформированный творчески работающий коллектив педагогов-единомышленников.

Итак, ожидаемые результаты проведенной работы – это

- совершенствование знаний и навыков по вопросам мотивации у администрации детского сада и их применение в области управления персоналом;

- повышение уровня мотивации каждого сотрудника и,

- как следствие, - улучшение качества образования и степени удовлетворенности потребителей и заказчиков образовательной услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По всей работы сделаем основные выводы:

1. Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, в эпоху глобализации и развитий все более новых технологий роль персонала возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования в условиях жесткой конкуренции.

2. Система управления персоналом занимает значительное место в системе управления организацией.

Управление персоналом образовательных организаций представляет собой важную управленческую задачу. В настоящее время, в условиях возрастающей роли личности работника-педагога и обучаемого, качество образовательной деятельности определяют умения мотивировать педагогический персонал, спланировать и организовать деятельность в соответствии с задачами и целями, стоящими перед образовательной организацией. Решение задачи эффективного управления персоналом в значительной степени зависит от организации процесса профессионального развития педагога. Этот процесс, с одной стороны, подчинен государственному регулированию, с другой – ориентирован на образовательные запросы педагогов, формирующиеся на основе реальной педагогической практики.

Управление кадрами образовательного учреждения включает в себя различные функции организация трудовой деятельности, обеспечение безопасности, управление карьерой, внедрение инноваций и нововведений, управление социально-психологическим климатом в коллективе.

Для развития образовательного учреждения принципы построения системы управления кадрами должны быть четко установлены.

Рассмотрев структурные элементы системы управления персоналом в образовательном учреждении, выделили следующие основные: адаптация

сотрудников на новом месте; подбор персонала; мотивация персонала; обучение кадров; оценка и аттестация персонала.

3. Анализ действующей системы управления персоналом в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» г. Северска показал, что работа с персоналом в МБДОУ осуществляется по различным направлениям, в частности прием персонала, адаптация педагогов на рабочем месте, мотивация сотрудников, обучение и развитие кадров, оценка и аттестация кадров.

5. Необходимость проведения кадровых мероприятий в МБДОУ «ЦРР - детский сад № 60» обусловлена целью устранения недостатков и проблем в сфере управления персоналом, выявленных в ходе анализа действующей системы управления персоналом.

6. Разработали проект мероприятий по совершенствованию системы управления персона; мотивация; создание системы управления развитием карьеры педагогов; корпоративная культура.

7. Оценив эффективность предложенных мероприятий, важно сказать, что программа поддержки и развития кадрового потенциала обеспечит стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, а так же повышение эффективности образовательного процесса ДОУ.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны и другим учреждениям социальной сферы (культуры, спорта, здравоохранения), в которых система управления персоналом мотивации носит несовершенный характер.

В результате можно говорить о том, что задачи работы решены, следовательно, цель исследования достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абгарян Д.А. Разработка систем мотивации персонала МБДОУ Детский сад комбинированного вида № 35 г. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2016. № 39-1. С. 69-72.
2. Баранова Ю.Ю. Теоретические основы управления профессиональным развитием педагогического персонала образовательного учреждения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, 2011. № 2 (7). С. 92-96.
3. Бородкина Е.Ю., Мардер Л.Д. Особенности стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации для детей с ограниченными возможностями здоровья // Экономика и современный менеджмент: теория и практика, 2016. № 11 (62). С. 41-49.
4. Бутко Е.Я. Информационные технологии в управлении персоналом образовательного учреждения // Государственный советник, 2015. № 4 (12). С. 48-52.
5. Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации персонала // Управление персоналом, 2005. 9-10. С. 93–95.
6. Ветлужских Е.Н. Как повысить результативность и лояльность сотрудников? / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда, 2013. № 4. С. 9–13.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. 573 с.
8. Воробьева М.Ю. Основные подходы к мотивации персонала дошкольного учреждения оплатой труда на примере МБДОУ Детского сада № 259 городского округа Самара // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации, 2013. № 1 (14). С. 3-5.
9. Гаудж П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. – М.: Издательство: Баланс Бизнес Букс, 2014. 272 с.

10. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала М.: ГУ ВШЭ, 2015. 10 с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2014. 282 с.
12. Глухова Л.В. Управление развитием персонала в условиях современной модели образования // Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования Материалы XV Международной научно-практической конференции, 2016. С. 65-69.
13. Гончарова М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения // Инновационная наука. 2016. № 3-1. С. 69-71.
14. Доскова, Л. С. Управление персоналом / Л. С. Доскова. М.: Эксмо, 2016. 32 с.
15. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин.- М.: ИНФРА-М, 2015. 378 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2016. 720 с.
17. Еремина Е.Г. Управление персоналом в сфере образования в условиях реформирования // Вестник Университета (Государственный университет управления), 2011. № 10. С. 40-42.
18. Жиркова Н.А., Миняева О.Ю., Агеева С.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных образовательных организациях в современных условиях // Современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации / сборник статей победителей VI Международной научно-практической конференции, 2017. С. 104-109.
19. Зимина Е.Ю. Управление мотивацией персонала в образовательном учреждении // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики, 2014. № 5. С. 157-162.

20. Ильичева Е.А. Управление персоналом в образовательном учреждении // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2013. № 18. С. 77-83.
21. Ильяшенко Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом образовательного учреждения // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, 2013. № 12. С. 43-47.
22. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с.
23. Лукичева Л. И. Управление организацией / под ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2006 360 с.
24. Макарова И.К. Управление персоналом. М.: Юриспруденция. 2012. 98 с.
25. Марченко Н.В. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения, 2016. № 4 (39). С. 47-54.
26. Мироседи С.А., Мироседи Т.Г., Савченко Н.С. Подходы к оценке системы управления персоналом предприятия // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики материалы научно-практической конференции студентов: тезисы докладов. Волжский политехнический институт (филиал) ФГБОУ ВО "Волгоградский государственный технический университет"; Главный редактор М.К. Старовойтов, 2016. С. 106-108.
27. Мироседи С.А., Щедрина А.В. Возможности и недостатки методов оценки персонала // Вопросы экономических наук, 2012. №3. С. 54-56.
28. Мироседи С.А., Щедрина А.В. Повышение уровня кадрового потенциала предприятия за счет совершенствования его кадровой политики // В мире научных открытий, 2014. №3.6 (51). С. 2532-2547.

29. Мишура Н.П. Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия педагога с коллегами // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2016. С. 102-109.
30. Морозова Е.С. Проблема профессионального выгорания педагога // Science Time, 2015. № 10 (22). С. 264-271.
31. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: Метод. рек. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. 42 с.
32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с.
33. Наумова Л.А. Корпоративная культура как показатель управления развитием дошкольного образовательного учреждения // In Situ, 2015. № 5. С. 70-76.
34. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
35. Ордокова Л.А. Мотивация как фактор управления персоналом (на примере МБОУ «Гимназия № 1» г. Нальчик) // Проблемы и перспективы развития образования в России, 2012. № 16. С. 326-331.
36. Официальный сайт Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка – детский сад №60» г. Северска // <http://ds60.seversk.ru/index.php/component/content/article/43> (дата обращения 15.04.2017 г.)
37. Пастюк О.В. Менеджмент в дошкольной организации России: миф или реальность?//Детский сад от А до Я, 2014. №1. С.14-28.

38. Пастюк О.В. Корпоративная культура как основа совершенствования управления персоналом современного детского сада//Детский сад от А до Я, 2013. №6. –С.22-34.

39. Пашко А.И. Перспективы профессионального развития педагогического персонала в дошкольных и общеобразовательных организациях г. Москвы // Труд и социальные отношения, 2017. № 1. С. 90-99.

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

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

42. Реймер Л.Р., Севолова Н.В. Роль моральной мотивации педагогических работников ДООУ к повышению продуктивности работы (качеству образования посредством материального стимулирования сотрудников // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2013. № 6. С. 160-164.

43. Россия в цифрах. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. (дата обращения 10.03.2017 г.)

44. Рудько Н.М., Суворов В.В. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в образовательной организации // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности Материалы III международной научно-практической конференции, 2015. С. 55.

45. Рыблова А.Н. Разноуровневое управление персоналом образовательного учреждения в период изменения структуры высшего профессионального образования // Совет ректоров, 2012. № 2. С. 11-15.

46. Рыгалова Т.О. Методическое сопровождение профессионального развития педагогов как фактор повышения качества образовательной деятельности дошкольной образовательной организации // Итоги и перспективы научных исследований, 2016. № 3. С. 47-54.
47. Сазонова Д.Д. Особенности системы управления персоналом в образовательных учреждениях // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества / сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака, 2015. С. 97-100.
48. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2013. 224 с.
49. Тананеева В.Д. Совершенствование системы управление персоналом // Потенциал современной науки, 2016. № 6 (23). С. 87-89.
50. Тверитина Е.В. Нематериальные способы мотивации персонала в дошкольном образовательной учреждении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика, 2016. № 58. С. 57-62.
51. Трегулова Н.Г. О целях системы управления персоналом // Электронный научный журнал, 2016. № 10-3 (13). С. 184-187.
52. Тулякова Л.М. Антикризисное управление персоналом в сфере образования // Симбирский научный вестник, 2015. № 1. С. 125-128.
53. Узденова М.Х.О. Система управления карьерным ростом персонала // EUROPEAN RESEARCH сборник статей победителей VI международной научно-практической конференции, 2016. С. 164-168.
54. Управление персоналом в программа дополнительного образования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2014. № 2. С. 199-200.
55. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 240 с.

56. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. М.:УЦ «Перспектива», 2014. 32 с.
57. Чернова Е.Б. Повышение мотивации труда государственных служащих // Кадровик, 2009. № 4. С. 8-10.
58. Чернова Е.Б. Факторы мотивации труда государственных служащих // Социальная политика и социальное партнерство, 2014. № 9. С. 16-22.
59. Чернявская О.В. Проблемы системы управления персоналом в России // Актуальные проблемы российского права и законодательства сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых. Сост. Е.В.Василенко; Автономная некоммерческая организация высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии», 2016. С. 112-115.
60. Шабурова А.В. Экспресс-оценка системы управления персоналом. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Российское предпринимательство, 2010. № 7-1. С. 43–55.
61. Шлат Н.Ю. Предпосылки управления персоналом в дошкольной образовательной организации // Современные инструменты управления человеческими ресурсами: теория и практика / материалы международной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Челябинского государственного университета, в рамках Фестиваля науки и творчества ЧелГУ: в 2 частях. Челябинский государственный университет, 2016. С. 164-167.
62. Яшникова Е.А. Система управления персоналом в образовательном учреждении // Новая наука: Современное состояние и пути развития, 2016. № 6-2. С. 125-129.

Приложение А

Анкета

Уважаемый сотрудник МБДОУ «ЦРР – детский сад 60» г. Северска!

Целью исследования является получение социологической информации о характере удовлетворенности стимулированием труда в МБДОУ «ЦРР – детский сад 60», принятия решений об улучшении системы управления персоналом в дошкольном учреждении.

Просим принять участие в опросе и ответить на вопросы данной анкеты.

Опрос анонимный, анкету подписывать не нужно.

1. Какая на ваш взгляд система стимулирования более эффективна?

- материальные стимулы;
- нематериальные стимулы;
- комбинирование материальных и нематериальных стимулов.

2. Какие, на ваш взгляд, варианты материального неденежного стимулирования представлены в МБДОУ «ЦРР – детский сад 60» в достаточной степени?

- обязательная медицинская страховка;
- оказание материальной помощи;
- компенсация стоимости проезда к месту отдыха.

3. Какие, по вашему мнению, варианты материального неденежного стимулирования, представленные в учреждении недостаточно?

- оплата работодателем обучения;
- компенсацию стоимости отдыха детей,
- иметь возможность пользоваться дополнительным медицинским страхованием по расширенной программе,
- путевки на курорты

- путевки в дома отдыха.
- создания комфортных условий (оснащение рабочего места переносным персональным компьютером и другими комплектующими).

4. Отметьте возможные варианты материального неденежного стимулирования, отсутствующие в учреждении, но являющиеся значимыми для вас?

- полная или частичная оплата сотовой связи,
- негосударственное пенсионное обеспечение,
- организация и оплата дорогостоящего отдыха,
- обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья.

5. Необходимо ли проведение реформы системы стимулирования в МБДОУ «ЦРР - детский сад 60» г. Северска?

- полной реформы;
- частичная реформа;
- нет необходимости.

6. Выделите причины для проведения реформы системы управления персоналом?

- недостаточное поощрение за качество выполнения основных обязанностей,
- необходимость разработки четких и прозрачных критериев для поощрения,
- потребность получения платы труда, соответствующей затраченным усилиям.

7. Испытываете ли вы опасения в связи с введением новой системы оплаты труда:

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение Б

Комплексная программа трудовой адаптации новых педагогических работников в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска

Этапы		Мероприятия	Ответственные	Сроки
Общая часть программы	Подготовительный	- Вручение буклета с информацией о ДОУ с комментариями к его содержанию (история развития организации, миссия, ценности, традиции, услуги, клиенты, адрес веб-сайта)	Заведующий МБДОУ	При первом собеседовании
		- Подготовка документов для оформления процедуры найма сотрудника. - Назначение наставника	Заведующий МБДОУ, специалист по кадрам, зам. зав. по ВМР	За три дня до прихода нового сотрудника
		- Обновление информационного стенда и интернет страницы «Наши новички» на веб-сайте организации, с информацией о новом сотруднике (образование, опыт, достижения и успехи на предыдущем месте работы, увлечения. - Подготовить «Книгу новичка». - Подготовка «Комплекта новичка» (Должностная инструкция, локальные нормативные документы; адаптационный лист; корпоративные памятки о правилах взаимоотношений в ДОУ, дресс-коде; телефонный справочник.)	Заместитель заведующего по ВМР	
	2. Общая ориентация	- Ознакомление с локальными актами МКДОУ: устав, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, должностная инструкция,	Заведующий МБДОУ, специалист по кадрам	При оформлении на работу

		положение «о персонале», положение «об оплате труда работников в МБДОУ «ЦРР – детский сад № 60» г. Северска		
		- Вводные инструктажи по технике безопасности, по пожарной безопасности, по охране труда. - Памятка о несчастных случаях, и порядок оповещения о них	Специалист по охране труда, зам. зав. по АХР	
		• Знакомство с правилами: график работы, продолжительность рабочего дня, дни и порядок выплаты зарботной платы, льготы, внешний вид, организация питания, пользование копировальной техникой, система обмена и получения информации, отношения с профсоюзной организацией	Заведующий МБДОУ, Зам. зав. по ВМР	
		• Знакомство с расположением помещений в МБДОУ и сотрудниками, работающими в них: методический кабинет, медицинский кабинет, пищеблок, туалет, где располагаются телефоны и копировальная техника, групповое помещение, где будет работать новый сотрудник	Заведующий МБДОУ, Зам. зав. по ВМР	
		- Знакомство с «Аллей достижений» (Экспозиция дипломов и наград, и стенд с фотографиями лучших работников); - Показ фильма об особенностях деятельности организации «Один день в детском саду»	Заведующий МБДОУ, Зам. зав. по ВМР	
Специали-	3. Действенная	- Подготовка рабочего места	Зам. зав. по	В первый

зированная часть	ориентация	(«Комплект новичка » и «Книга новичка»)	ВМР, Наставник (стажист)	рабочий день
		- Знакомство с педагогическим составом (собрание по поводу представления нового сотрудника). - Знакомство с наставником	Заведующий МБДОУ, зам. зав. по ВМР	
		- Знакомство с рабочим местом (показ группового помещения, в котором будет работать новый сотрудник). - Инструктаж по охране жизни и здоровья детей. - Беседа об особенностях развития детей в данной возрастной группе	Заведующий МБДОУ, специалист по кадрам, зам. зав. по ВМР	
		- Объяснение заполнения отчетной документации; - Разъяснение алгоритма действий в течении рабочего времени в данной возрастной группы; - Педагогические ситуации «Организация утреннего приема детей»	Зам. зав. по ВМР	В течение первой недели
		- Творческая самопрезентация нового сотрудника	Новый сотрудник	
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце первой недели
		- Организация тренингов для развития коммуникативных способностей в общении с	Педагог- психолог	В течении месяца

		родителями воспитанников		
		- Беседа о правилах начисления заработной платы (компенсационные и стимулирующие выплаты)	Специалист по кадрам	В течении второй недели
		- Мастер-класс «Организация двигательной активности детей». - Мастер- класс «Развитие речи». - Пед.тренинг - «У вас убежал ребенок!»	Наставник (стажист)	
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце второй недели
		- Мастер- класс «Организация продуктивной деятельности». - Мастер- класс «Ознакомление с окружающим миром»	Наставник (стажист)	В течении третьей недели
		- Памятки «Права детей», «Жестокое обращение с детьми». - Постановка задачи «Организация выставки в ДОУ» (Новому педагогу самостоятельно необходимо выбрать тематику выставки, наиболее актуальную и найти способы организации участников и презентации (коучинг)	Зам. зав. по ВМР	
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце третьей недели
		- Мастер – класс «Организация прогулок». - Постановка задачи «Провести родительское собрание» (новому	Наставник (стажист)	В течении четвертой недели

		педагогу необходимо самому определить актуальную тему собрания и эффективную форму его проведения (коучинг). - Тренинги по использованию коммуникативных игр с детьми		
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце четвертой недели
		- Деловая игра «Подготовка к педагогическому совету»	Зам. зав. по ВМР	В течении пятой недели
		- Педагогическая ситуация «Капризный ребенок». - Мастер-класс «Дидактические игры»	Наставник (стажист)	
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце пятой недели
		- Мастер класс «Организация опытно-экспериментальной работы с детьми». - Постановка задачи «Разработать буклет» (новый сотрудник самостоятельно находить проблематику, подбирает материал, создает буклет (коучинг). - Педагогические ситуации «Конфликт с родителями»	Зам. зав. по ВМР	В течении шестой недели
	4. Функционирование	- В течении месяца новый сотрудник осуществляет свою профессиональную деятельность в рамках годового плана воспитательно-образовательной деятельности МБДОУ, и рабочей документации определенной возрастной группы под		

		минимальным контролем наставника и должен выйти на заданный темп работы. Качество работы должно соответствовать нормам и требованиям.		
		- Обратная связь	Новый сотрудник	В конце каждой недели
		- Участие в общих собраниях коллектива, методических и неформальных мероприятиях.		В течении всего периода трудовой адаптации
	5. Заключительный	Определение успешности процесса трудовой адаптации: • самооценка нового сотрудника, • адаптационный лист, • оценка сотрудника наставников	Зам. зав. по ВМР, Наставник (стажист)	По окончанию реализации программы
		Принятие решения о дальнейшей работе	Заведующий МБДОУ	

Приложение В

Тест для воспитателя на определение эффективности его работы

(Н.В. Микляева, Ю.В. Микляева)

Отметьте, какие из пословиц русского народа, на Ваш взгляд, в наибольшей степени соответствуют представлениям о Вашей деятельности:

1. Воспитатель детского сада – это:	А. Хорошая лошадка все свезет. Б. Без матки пчелки – пропащие детки. В. Под трубами повиты, под шеломом взлелеяны, концом копия вскормлены.
2. Педагогический коллектив – это:	А. В мире, что в море. Б. У одной овечки да семь пастухов. В. Склеенная посуда два века живет.
3. Обучать детей – значит:	А. Что посеешь – то и пожнешь. Б. Была бы нитка, дойдем и до клубка. В. В дорогу идти – пятеры лапти сплести.
4. Воспитывать детей – значит:	А. Служил семь лет, выслужил семь реп, да и тех нет. Б. Перемелется – все мука будет. В. Наказом воевода крепок.
5. Развивать детей – значит:	А. Сей день не без завтра. Б. Высоко летаешь, да низко садишься. В. Палка о двух концах.
6. Работа с родителями – это:	А. Бумага некупленная, письмо домашнее. Б. В добрый час молвить, в худой промолчать. В. По способу пешего хождения.

Ключ к тесту Если у Вас преобладают ответы:

"А" – У Вас высокий уровень ориентирования направлен на выполнение, коррекционно-развивающей и культурно-просветительской функций воспитателя.

"Б" – у Вас доминирует мотивация индивидуального общения с ребенком, родителями и коллегами. Это выражается в том, что лучше всего Вам удастся реализация научно-методической и воспитательной функций

педагога. Преимущество работы Вас в качестве наставника молодых специалистов заключается в том, что Вы нацелены на эмотивную и креативную работу с ними, т. е. готовы оказать психологическую поддержку и продемонстрировать весь педагогический потенциал Вашего подопечного. Отрицательным моментом общения с Вами молодого специалиста может стать преобладание излишне демократического и либерального стиля взаимодействия. Иногда Вашему подопечному может понадобиться и четкая инструкция для ориентирования в сложных педагогических ситуациях.

"В" – приоритетным направлением Вашей деятельности в ДОУ являются управленческая и социально-педагогическая.

Преимущество работы Вас в качестве наставника молодых специалистов заключается в том, что Вы можете научить их усматривать педагогическую проблему в разных ее проявлениях и упрощать ее (в сложных ситуациях выделять 1–2 ключевые составляющие проблемы), а также объединять свои усилия с другими специалистами ДОУ и родителями детей для достижения оптимальных результатов педагогического процесса. Негативным фактором общения с Вами молодого специалиста может стать формирование у него представлений о Вас как об идеальном педагоге, уровня которого достичь просто невозможно.