

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Совершенствование аттестации персонала бюджетных организаций»

Студент

А.Р. Гафаров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Кириллова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Р. Гафаров

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала бюджетных организаций».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент, Л.Л. Кифа.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 9 приложений, общий объем работы 52 страницы, в том числе 7 таблиц, 18 рисунков.

Цель исследования – разработать мероприятия, направленные на совершенствование аттестации педагогических работников детского сада, как муниципального бюджетного образовательного учреждения.

Объект исследования – Муниципальное образовательное автономное учреждение детский сад № 120 «Сказочный».

Предмет исследования – аттестация педагогических работников.

Краткие выводы по бакалаврской работе: был проведен анализ аттестационных процедур педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности, анализ действующих регламентов работы педагогов дошкольного образования. Предложена новая модель аттестации педагогических работников, базирующаяся на идее «аттестация без стресса» и формирующего, но не контролирующего оценивания. Проведен расчет эффективности от повышения уровня доплаты преподавателям, самостоятельно развивающим свою профессиональную компетентность.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов не только объектом исследования, но и всеми организациями, которые заинтересованы в развитии системы аттестации сотрудников, с целью подтверждения соответствия занимаемой должности.

## **Abstract**

Bachelor's work was performed by: A.R. Gafarov

Topic of work: "Improvement of personnel certification of budget organizations".

Supervisor: Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, L.L. Kifa.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references from 33 sources and 9 appendices, the total volume of work is 52 pages, including 7 tables, 18 figures.

The purpose of the study is to develop measures aimed at improving the certification of kindergarten teachers as a municipal budgetary educational institution.

The object of the study is the Municipal educational autonomous institution kindergarten No. 120 "Skazochny".

The subject of the study is the certification of teaching staff.

Brief conclusions on bachelor's work: an analysis of the certification procedures of teaching staff was carried out in order to confirm compliance with the position, an analysis of the current regulations for the work of teachers of preschool education.

A new model of certification of teaching staff is proposed, based on the idea of "certification without stress" and formative, but not controlling assessment.

The calculation of the effectiveness of increasing the level of additional payments to teachers who independently develop their professional competence is carried out.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the results obtained not only by the object of the study, but also by all organizations that are interested in developing an employee certification system in order to confirm compliance with the position.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты аттестации персонала организации.....	7
1.1 Аттестация: роль в системе HR-менеджмента.....	7
1.2 Основные тенденции оценки потенциала сотрудников бюджетных организаций .....	14
2 Организационно-экономическая характеристика и оценка аттестационных процедур в МАОУ ДС № 120 «Сказочный» .....	20
2.1 Краткая характеристика деятельности и динамика экономических показателей учреждения.....	20
2.2 Оценка аттестационных процедур воспитателей детского сада № 120 «Сказочный».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации воспитателей МАОУ ДС № 120 «Сказочный» .....	38
3.1 Разработка новой модели аттестации педагогических работников.....	38
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	42
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	50
Приложение А. Структура управления МАОУ ДС № 120 «Сказочный».....	54
Приложение Б. Отчет об исполнении учреждением плана его ФХД на .....	55
Приложение В. Муниципальное задание на 2021 и последующие годы.....	56
Приложение Г. Отчет о финансовых результатах деятельности ДС № 120...	57
Приложение Д. План финансово-хозяйственной деятельности на 2021 год..	58
Приложение Е. Баланс государственного (муниципального) учреждения ....	59
Приложение Ж. Программа развития МАДОУ ДС на 2020 – 2023 годы .....	60
Приложение И. Положение об аттестации педагогических работников детского сада.....	61
Приложение К. Анализ объема услуг .....	62

## Введение

Глобальные изменения, которые приходится наблюдать в последнее время, особенное влияние оказывают на состояние рынка труда. Возрастание требований к профессионализму и компетентности сотрудников организаций и учреждений обусловили потребность в изменении технологии работы с персоналом. Это, несомненно, приводит, к необходимости по-новому относиться к процедурам аттестации работников с целью выявления уровня их соответствия занимаемой должности. Важность определения соответствия значение имеет не только на очередной период работы, но и, в большей степени, в соответствии с требованиями турбулентно меняющейся среды организации. Особое внимание приходится уделять потенциалу педагогических сотрудников образовательных учреждений. Ведь именно они воспитывают смену, способную к обучению и получению знаний и умений, необходимых в будущем.

Информационная база исследования представлена работами авторов по вопросам управления персоналом в целом и проведении аттестационных процедур, в частности. Так, вопросы управления персоналом и его аттестации показаны в трудах Завьяловой Е.К, Кибанова А.Я., Михайлиной Г.И., Дураковой И.Б., Волковой Л.П., Шадринной Т. и других.

Актуализации аттестации работников системы образования уделено внимание авторами Васильевым А., Холостовой Е.И., Комаровой Е.И., Прохоровой О.Т.

На уровне Минтруда России разъясняются вопросы проведения работодателем аттестации работников (письмо Минтруда России от 18 сентября 2019 г. № 14-3/В-742).

Таким образом, актуальность темы бакалаврской работы позволяет сформулировать ее цель и задачи.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия, направленные на совершенствование аттестации педагогических работников детского сада, как муниципального бюджетного образовательного учреждения.

Необходимость достижения целей привела к формулированию задач:

- Провести исследование теоретических аспектов аттестации сотрудников организаций.
- Провести анализ организационно-экономических показателей объекта исследования.
- Провести анализ процедур аттестации сотрудников бюджетной организации.
- Разработать мероприятия и обосновать их социально-экономическую целесообразность.

Объект исследования – Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение - детский сад № 120 «Сказочный» городского округа Тольятти.

Предмет исследования – аттестация педагогических работников.

В процессе выполнения бакалаврской работы были использованы методы информационного, системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, наблюдения.

Информационной базой исследования явились нормативно-правовые акты, организационно-распорядительная и отчетная документация учреждения, учебно-методическая литература, материалы кадровых сайтов.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов не только объектом исследования, но и всеми организациями, которые заинтересованы в развитии системы аттестации сотрудников, с целью подтверждения соответствия занимаемой должности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы из 33 источников, 9 приложений. Общий объем работы 52 страницы, в том числе 7 таблиц, и 18 рисунков.

# **1 Теоретические аспекты аттестации персонала организации**

## **1.1 Аттестация: роль в системе HR-менеджмента**

Аттестация, в переводе с латинского, означает «свидетельство». В нашем понимании, аттестация - это процедура, которая представляет собой формализованную оценку деятельности сотрудников на соответствие требованиям рабочего места, на котором они трудятся. Надо сказать, что аттестация, как кадровый процесс, в организациях осуществляется ещё с советских времён. В бюджетных организациях до сих пор существует и активно применяется термин «аттестация». В современной практике HR-менеджмента чаще применяют термин «оценка персонала».

Сущность любой оценки, по мнению Завьяловой Е.К., заключается в выявлении меры соответствия желаемого и действительного состояния объекта, то есть компетенций или потенциала сотрудника [4]. Надо сказать, что процедура аттестации включает работу оценщиков, аттестуемых, наличие многих документов, отражающих саму процедуру, применяемые методы оценки и другие аспекты.

Рассмотрим, какие преимущества оценки персонала представляет данная процедура для организации. Их несколько. Во-первых, оценка позволяет выявить результаты работы, уровень знаний сотрудников и их навыков. Во-вторых, оценка предоставляет возможность для ротации сотрудников и, в случае необходимости, для создания кадрового резерва. Другим преимуществом можно назвать возможность создания целостной программы развития сотрудников, построенной по результатам проведённой оценки. Четвертым преимуществом назовём мотивацию персонала. Почему? Потому что в результате оценки можно увидеть, каких бонусов, льгот, материального поощрения или санкций заслуживают сотрудники. С другой стороны, само проведение оценки стимулирует сотрудников к улучшению своих показателей и к совершенствованию своего профессионализма.

Каковы же преимущества оценки персонала для самих сотрудников? Ведь чаще всего информацию о предстоящей оценке работник воспринимает негативно, боясь, что его недооценят или последуют какие-либо санкции в его адрес. Тем не менее, преимуществами оценки для сотрудника могут быть: определение места и роли сотрудника в структуре организации, понимание критериев успешной работы, получение обратной связи от руководства о качестве своей работы, возможность профессионального роста в организации.

Таким образом, организация и проведение оценки или аттестации сотрудников выгодна как для организации самой, так и для её сотрудников.

Поскольку, как мы выяснили, оценка персонала выгодна и руководству, и сотрудникам, необходимо создавать системы оценки в организациях. Эта система может быть зафиксирована в локальных актах. Например, в «Положении об оценке персонала» или в «Порядке проведения аттестации сотрудников».

На формирование системы оценки персонала влияют различные факторы. Тем не менее, она может быть нескольких видов.

Бизнес-ориентированная система оценки персонала. В такой системе показатели эффективности сотрудников ориентированные на профессиональные результаты и компетенции, необходимые для достижения организационной стратегии.

Функциональная система оценки персонала ориентирована на четкую формулировку трудовых функций и обязанностей сотрудников.

Третий вид системы оценки персонала может быть в большей степени связан с системой мотивации. Такая система оценки, даёт возможность дифференцировать оплату труда, ориентируясь на ключевые индивидуальные показатели эффективности.

Система оценки может быть ориентирована на развитие персонала. В этом случае, она помогает определять области развития, планировать карьеру



сотрудников, стимулирует их творческий потенциал и вовлекает во все организационные процессы.

На рисунке 1 показано место оценки персонала в системе HR-менеджмента организации.

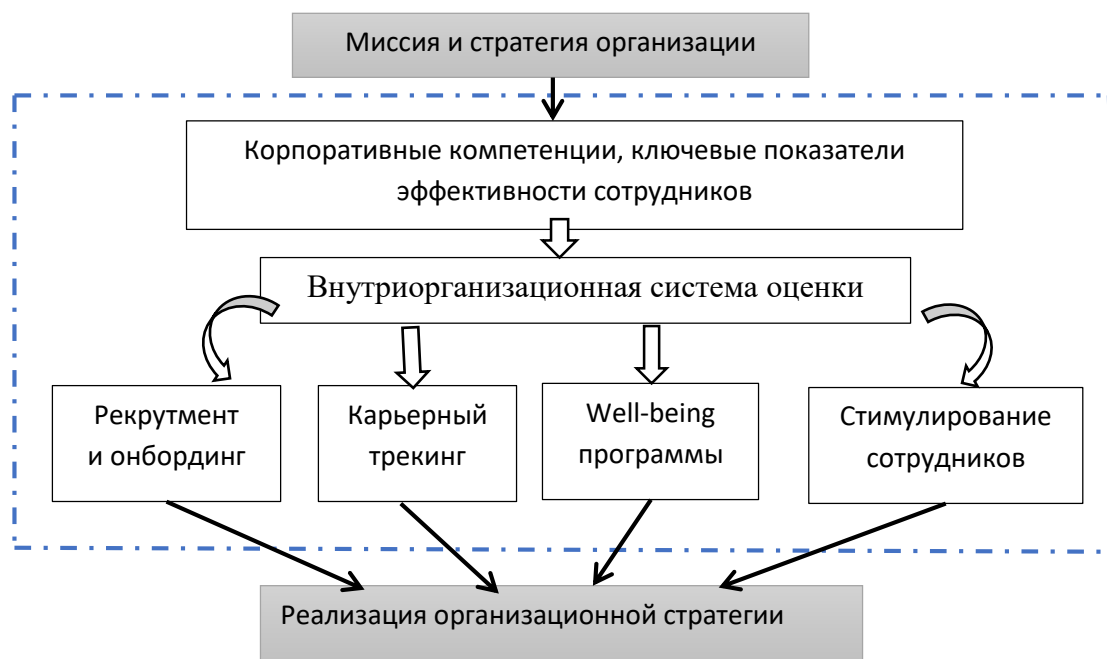


Рисунок 1– Место системы оценки персонала в системе HR-менеджмента

Как видно из рисунка 1, система оценки персонала сотрудников ориентирована на реализацию главной цели - миссии организации с учетом корпоративных компетенций и стратегии.

Результаты оценки, исходя из рисунка 1.1, позволяют выстраивать процессы рекрутмента, развития, стимулирования сотрудников и формировать программы благополучия сотрудников. Все это в совокупности ориентировано на реализацию стратегии компании.

На основе данных изученных источников: учебно-методической литературы [7, 8, 20, 21, 22], публикаций [1, 9, 18, 25, 27], материалов HR-ориентированных сайтов [2, 3, 5, 26], было выявлено, что оценка персонала используется на разных этапах трудовой деятельности сотрудников

организации. На каждом из этапов применяется оригинальная совокупность методов оценки. В таблице 1 представлены результаты исследования автора данной бакалаврской работы.

Таблица 1 - Связь этапов работы с персоналом, задач и применяемых методов оценки

Наименование этапа	Задачи оценки	Релевантные методы оценки
Рекрутмент	Установить соответствие компетентности соискателя требованиям рабочего места	Структурированное интервью, тесты на выявление профессиональных знаний
Онбординг	Интегрированность в рабочие процессы, новому коллективу и рабочему месту	Оценочные интервью, тесты на знание предмета деятельности
Текущая оценка выполнения трудовых функций	Оценка выполнения текущих задач, составление карьерного трекинга	Аттестация, 360°, управление результативностью, по целям
Выявление потребности в обучении	Замер уровня знаний и умений	Тесты на выявление уровня знаний, наблюдение, анализ документной информации
Увольнение	Предоставление объективных доказательств несоответствия требованиям рабочего места	Аттестация

Как видно из таблицы 1, на каждом из этапов работы с сотрудником применяются различные методы оценивания, их совокупности, поскольку каждый из этапов решает свою специфическую задачу.

Очевидно, не сложно совершить ошибку при построении системы оценки персонала. На рисунке 2 представлены частые ошибки, допускаемые специалистами кадровой службы при формировании системы оценки персонала [6].

Рассмотрим наиболее «популярные» ошибки в оценке персонала.

Метод оценки не соответствует уровню работы с персоналом в конкретной организации. Иногда хочется последовать примеру успешных компаний и применить популярные эффективные методы, но в данной организации они могут не сработать, не выявить уровень необходимого качества у сотрудника.

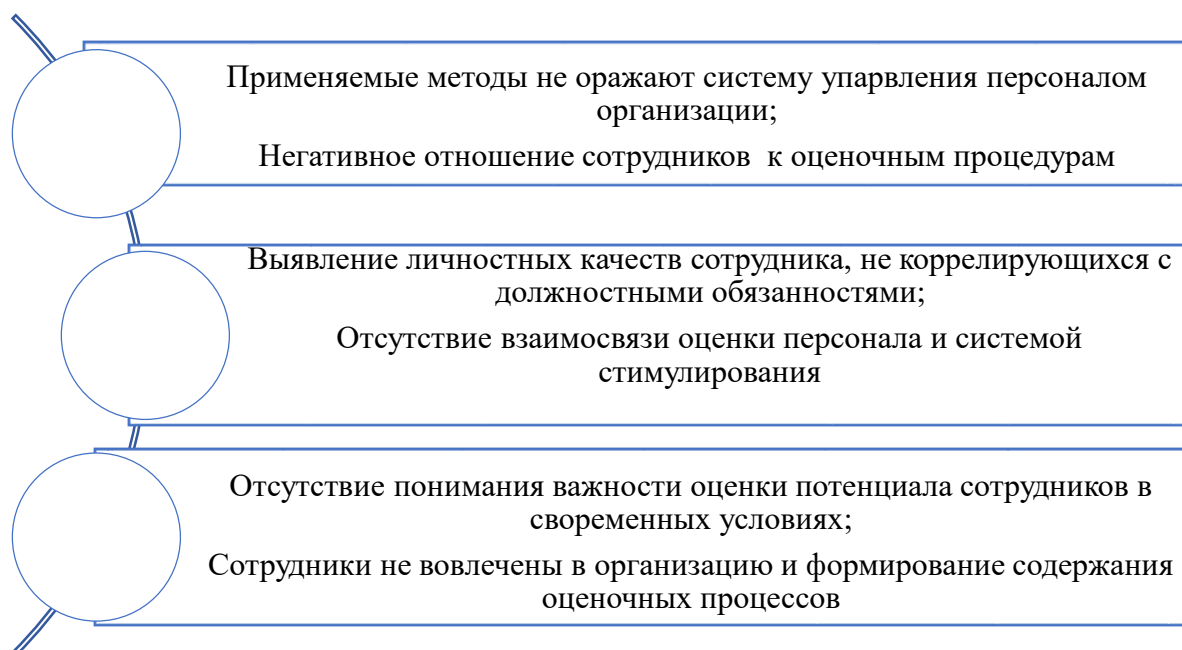


Рисунок 2 – Ошибки при построении системы оценки персонала

Сотрудники чаще всего отрицательно воспринимают сведения о предстоящей оценке их работы. Лучше предварительно объяснить, в чём заключаются преимущества этой необходимой процедуры для сотрудника.

Оцениваются личностные качества сотрудника, не имеющие отношения к его трудовой функции. Во избежание этой ошибки рекомендуется в должностной инструкции прописывать ключевые показатели деятельности должностного лица и критерии их измерения.

Ошибкой является и то, что система оценки не связана с системой материального стимулирования сотрудников организации.

Частой ошибкой является недопонимание руководством важности проведения оценки качеств сотрудников.

Ошибка может заключаться и в том, что самих сотрудников не привлекают к постановке задач, не обеспечивают им обратную связь. Поэтому работа в ситуации вакуума информации, создает негативное отношение к оценочным процедурам.

Таким образом, при построении системы оценки персонала важно предвосхищать совершение описанных ошибок. Правильно будет отразить эти аспекты в Положении об оценке (аттестации) персонала.

Как любой процесс, формирование и внедрение системы оценки персонала проходит в несколько этапов. На рисунке 3 показаны этапы разработки системы оценки персонала в организации. Это наиболее типичная модель системы оценки [7, 9, 21].

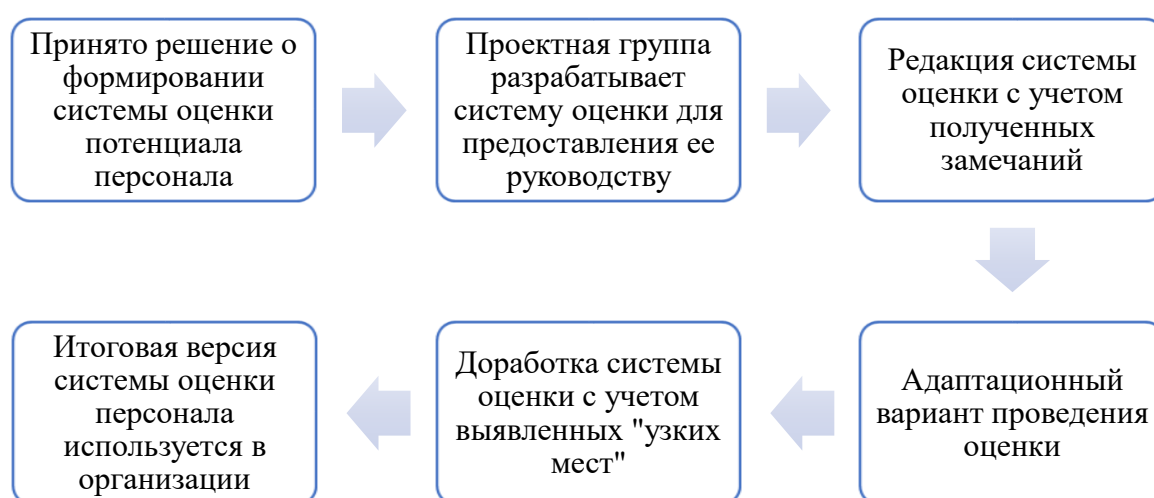


Рисунок 3 - Алгоритм формирования системы оценки персонала в организации

Как видно из рисунка 3, здесь несколько раз предусмотрена доработка системы во избежание трудностей в процессе практической реализации оценочных мероприятий.

Разрабатывая систему оценки персонала в организации, можно учитывать, какова связь этой системы с другими направлениями HR-менеджмента в организации.

Специалисты кадровой службы, да и руководство организации, должны иметь чёткое представление о необходимости такой связи. Дело в том, что полученные в ходе оценочных процедур данные о компетенциях

сотрудников можно применять в других направлениях работы с персоналом. Рассмотрим эти связи более подробно.

Результат оценки сотрудника может повлиять на размер и состав льгот и компенсаций для него. Более того, здесь очевидна связь между вознаграждением сотрудника и результатами его профессиональной деятельности.

В чем же связь оценки персонала и системы нематериальной мотивации? Эта связь может осуществиться несколькими способами. Во-первых, само предоставление обратной связи после оценочных процедур является нематериальной мотивацией для сотрудников. В результате положительной аттестации непосредственный руководитель сотрудника может похвалить, воодушевить его на дальнейшую успешную работу [22].

Важно сделать обратную связь привычной как для руководства, так и для сотрудников. Во-вторых, связь оценки персонала с системой нематериальной мотивации может быть отражена при отборе участников конкурса на звание лучшего по профессии, лучшего работника месяца и так далее. Конечно, сотрудник может участвовать и во внешних конкурсных мероприятиях. Естественно, что на такие конкурсы будут направлены лучшие кадры организации.

Если говорить о связи оценки персонала с системой его развития, то в результате опроса работников, прошедших оценочное интервью, становится понятно, кого и чему следует обучать, повышать квалификацию или развивать компетенции. Оценка персонала напрямую связана и с построением карьерного трека для части сотрудников. Поскольку по результатам проведенной аттестации могут быть выявлены сотрудники с высоким потенциалом, так называемые сотрудники HiPo, то их можно определить в группу кадрового резерва составить дорожную карту их карьерного развития [18].

Таким образом, аттестация или оценка персонала, как одно из направлений HR-менеджмента, несмотря на трудность в организации и

реализации этого процесса, предоставляет преимущества, как для самой организации, так и для её сотрудников. Теперь следует совершенствовать аттестацию в направлении выявления качеств сотрудников, востребованных в современных условиях.

Проведя анализ концептуальных вопросов, касающихся процедуры аттестации, применяемых традиционно в организациях, учреждениях, на предприятиях, мы переходим к рассмотрению современных трендов HR-менеджмента при оценке потенциала сотрудников.

## **1.2 Основные тенденции оценки потенциала сотрудников бюджетных организаций**

Оценка персонала бюджетных организаций, как мы уже знаем, проводится в соответствии с типовым положением об аттестации сотрудников. Об этом мы поговорим чуть позже. Сейчас же следует сказать о прогнозах и трендах, которые наблюдаются в среде кадрового менеджмента.

В период локдауна, связанного с пандемией COVID-19, диджитализация стремительно изменила ландшафт сферы управления персоналом. Если обратиться к результатам проведенного исследования компанией SHL в 2020 году, то можно отметить, что автоматизация кадровых процессов охватывает все больше процедур кадровой работы [26]. Оценка персонала не является здесь исключением.

Исследование показывает, какие оценочные инструменты сохраняют лидерские позиции: интервью применяют 87% организаций, а тесты навыков и знаний 82%. Для сравнения: личные опросники используют 66% организаций, тесты способностей 59% (рисунок 4).

Сегодня во многих организациях начинают применяться высокотехнологичные инструменты оценки. Эта тенденция отражена на рисунке 4. Так, предсказательные алгоритмы применяют 17% компаний, видеоинтервью - 40%.

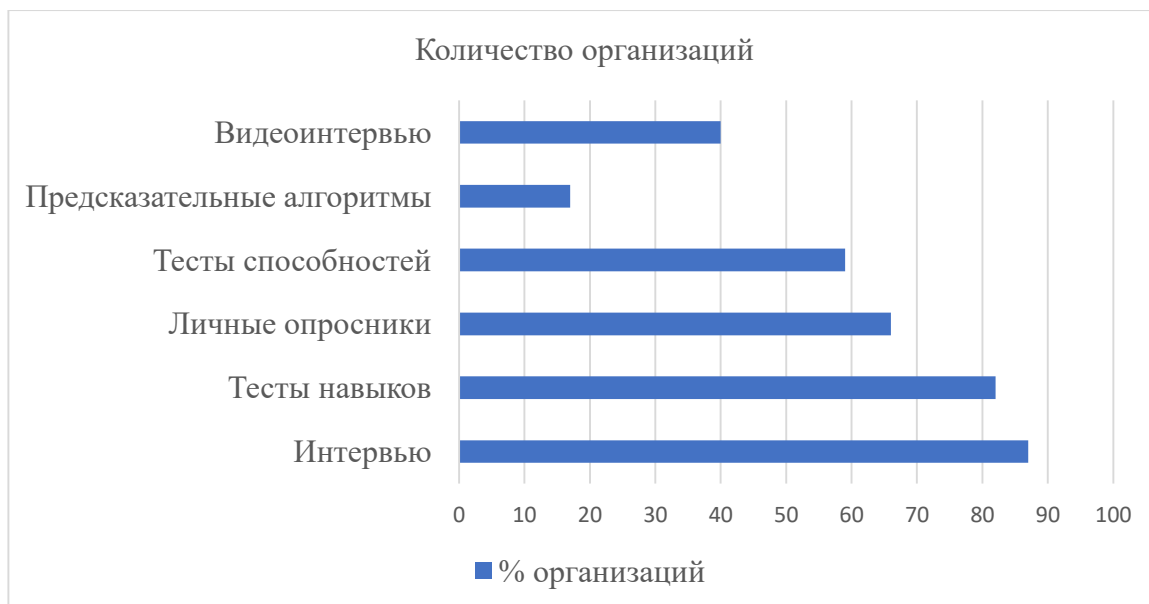


Рисунок 4 – Лидирующие методы оценки персонала

Исследование показало, что треть организаций уже способны находить взаимосвязь между инструментами оценки и результатом бизнеса в целом. Становится все более очевидным, что перед сотрудниками кадровой службы формируется цель - стать надежным партнером бизнеса, поставляя ему талантливых сотрудников и совершенствуя процессы работы с сотрудниками. Поэтому с 2020 года системный подход к сбору данных о людях, их потенциале, аналитических навыках, специфических способностях становится все более значимым [28, 29].

В первом параграфе мы уже говорили о том, что оценка персонала связана с другими направлениями HR-менеджмента.

Изучив материалы кадровых сайтов, другие публикации [10, 27, 32], рассмотрим, какие HR-тренды завоёвывают популярность в настоящее время.

Одним из самых актуальных трендов является применение игровых технологий. Особую актуальность гейм-подход приобретает в связи с появлением на рынке труда, так называемого поколения Z. Молодые специалисты тесно связаны с цифровыми технологиями, пребывают в

информационной перегруженности, поэтому геймификация является эффективным методом работы с персоналом [3].

Большое значение в HR-менеджменте имеет забота работодателя о благополучии сотрудников, их здоровье, физической активности и качестве жизни в целом. Поэтому работодатели, осознавая растущую ценность человеческого ресурса в долгосрочной перспективе, производят инвестиции в разработку Well-being программ. Проявляя социальную ответственность о работниках, работодатель, тем самым, усиливает свой HR-бренд, привлекая ценные кадры, усиливая лояльность персонала и вовлеченность в трудовые процессы [15].

В последние годы в HR-среде часто говорят о Soft Skills и Hard Skills. Теперь значение этих терминов понимают не только специалисты кадровых служб [26]. Вот уже несколько последних лет мы находимся, как говорят, в турбулентной среде, то есть внешняя среда быстро меняется, она подвижна и динамична. Ежедневно внедряются новые технологии, меняются стратегии, появляются новые специальности, упраздняются привычные рабочие места. Огромные информационные потоки требуют от людей способности работать с большими объёмами информации. Поэтому, начиная с 20-х годов 21-го столетия, человек не может позволить себе освоить какую-либо специальность и всю жизнь являться профессионалом в этой сфере. От современного специалиста требуется и профессиональная компетентность, и социальный интеллект. Поэтому применение Soft Skills-подхода является одной из ведущих тенденций на рынке труда.

Итак, рассмотрев тенденции рынка труда, поняв направления развития персонала, необходимо перестраивать и совершенствовать системы оценки потенциала сотрудников. Определив уровень компетентности, знаний, умений и потребностей в профессиональном развитии, станет ясно, в каком направлении и какую строит карьерную траекторию для сотрудников.

Говоря о системе оценки или аттестации сотрудников, рассмотрим особенности аттестации в бюджетных организациях.



В соответствии с Трудовым кодексом, проведение аттестации работников на соответствие занимаемой должности обязательно для научных сотрудников (ст. 336.1 ТК РФ) и педагогов (ст. 332 ТК РФ). Порядок проведения аттестации может регламентироваться актами, не носящими нормативный характер. Зачастую работодатели используют аттестацию для проверки соответствия квалификации сотрудников с целью их последующего увольнения. Так, в п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ указывается на возможность увольнения сотрудников работодателем в связи с их плохими аттестационными результатами [19].

В то же время аттестация - это возможность премирования сотрудника за достигнутые успехи на рабочем месте либо его повышения по карьерной лестнице. Кроме того, по результатам проверки квалификации может быть принято решение о направлении сотрудника на обучение. Иногда работодатель все же склонен расторгнуть трудовой договор с несоответствующим сотрудником. Но сделать это нужно только по соглашению сторон или по желанию самого сотрудника. Например, расторжение трудового договора возможно, если сменить вид деятельности работника по медицинским показаниям нельзя из-за отсутствия у работодателя подходящей работы (ч. 3 ст. 261 ТК РФ).

Обеспечение качественного проведения аттестационных процедур, требует рассмотрения порядка проведения аттестации работников. Из ст. 81 ТК РФ следует, что порядок проведения аттестационных мероприятий устанавливается как трудовым законодательством, так и иными нормативно-правовыми актами, а также локальными актами организации. Поскольку на законодательном уровне общий порядок проведения аттестации не установлен, каждое предприятие прописывает свои правила в соответствующем положении.

Порядок проведения аттестации целесообразно разделить на этапы (рисунок 5):

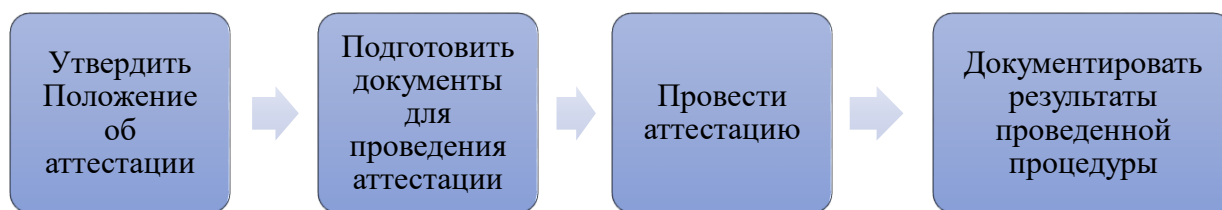


Рисунок 5 – Порядок проведения аттестации

Утверждение положения об аттестации осуществляется руководителем организации с подачи проекта документа, составленного кадровой службой.

Этап подготовки к проведению аттестации включает: утверждение состава аттестационной комиссии, установление категорий аттестуемых сотрудников, утверждение графика проведения аттестационных проверок, подготовку документов на аттестуемых сотрудников, доведение до сведения сотрудников информации о сроке и месте проведения аттестации. Важно на этой стадии издать приказ, в котором приводится информация об аттестации, и уведомить письменно об этом сотрудников [9, 11].

Проведение аттестации должно быть в строго запланированное время с предварительным уведомлением членов аттестационной комиссии и аттестуемых.

Завершается аттестация протоколированием результатов и принятием руководителем решения по итогам аттестации в отношении каждого сотрудника.

Аттестация работников на соответствие занимаемой должности с 2021 года проводится в соответствии с нормами закона «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации...» от 02.05.2015 № 122-ФЗ, вступившими в силу с 01.07.2016 [19].

Этими нормами установлена необходимость применения профессиональных стандартов при определении требований к квалификации сотрудников. Это в первую очередь касается медработников, аудиторов, работников контрактной службы, т.е. тех, к чьей деятельности

предъявляются определенные квалификационные требования. О профессиональных стандартах и квалификации подробно говорится в ст. 195.1 ТК РФ.

Таким образом, аттестация - это проверка профессиональной квалификации, уровня подготовки сотрудника. По итогам аттестации делается вывод о том, соответствует ли его профессиональный уровень занимаемой им должности или выполняемой работе.

Аттестация некоторых категорий сотрудников проводится регулярно - обычно не реже раза в 5 лет. На ряде частных предприятий, для которых обязанность по проведению аттестации законодательно не установлена, эта процедура применяется с целью проверки уровня квалификации сотрудников, чтобы иметь возможность уволить тех, чьи результаты окажутся неудовлетворительными.

В ТК РФ порядок проведения аттестации четко не прописан, поэтому каждое предприятие разрабатывает собственный. Для этого следует утвердить такой локальный нормативный акт, как положение о проведении аттестации. По итогам аттестации руководитель принимает решение об увольнении или поощрении аттестуемых сотрудников [25, 27].

Итак, подводя итоги теоретическому исследованию вопросов аттестации персонала в HR-менеджменте, стоит отметить, что в современных турбулентных условиях функционирования организаций, каждая процедура работы с персоналом не лишается воздействия внешней среды. Но в новых условиях необходимо выполнять HR-менеджмент с применением лучшего опыта и цифровых технологий. Вполне возможно рассмотреть опыт оценки сотрудников в коммерческих организациях на предмет использования его в деятельности муниципальных учреждений.

## 2 Организационно-экономическая характеристика и оценка аттестационных процедур в МАОУ ДО № 120 «Сказочный»

### 2.1 Краткая характеристика деятельности и динамика экономических показателей учреждения

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение - детский сад №120 «Сказочный» городского округа Тольятти является ярким представителем одного из 497 детских садов, расположенных в этом городе. Объект исследования детский сад «Сказочный» был создан в июне 1975 года, его статус подвергался изменениям и теперь находится по адресу: г. Тольятти, бульвар Курчатова, дом 9. В настоящее время детский сад располагается в 3 корпусах, расположенных на территории Автозаводского района города Тольятти. Учредителем является городской округ Тольятти в лице его Администрации [13]. Структура управления учреждением представлена в Приложении А, а упрощенная ее форма - на рисунке 6.

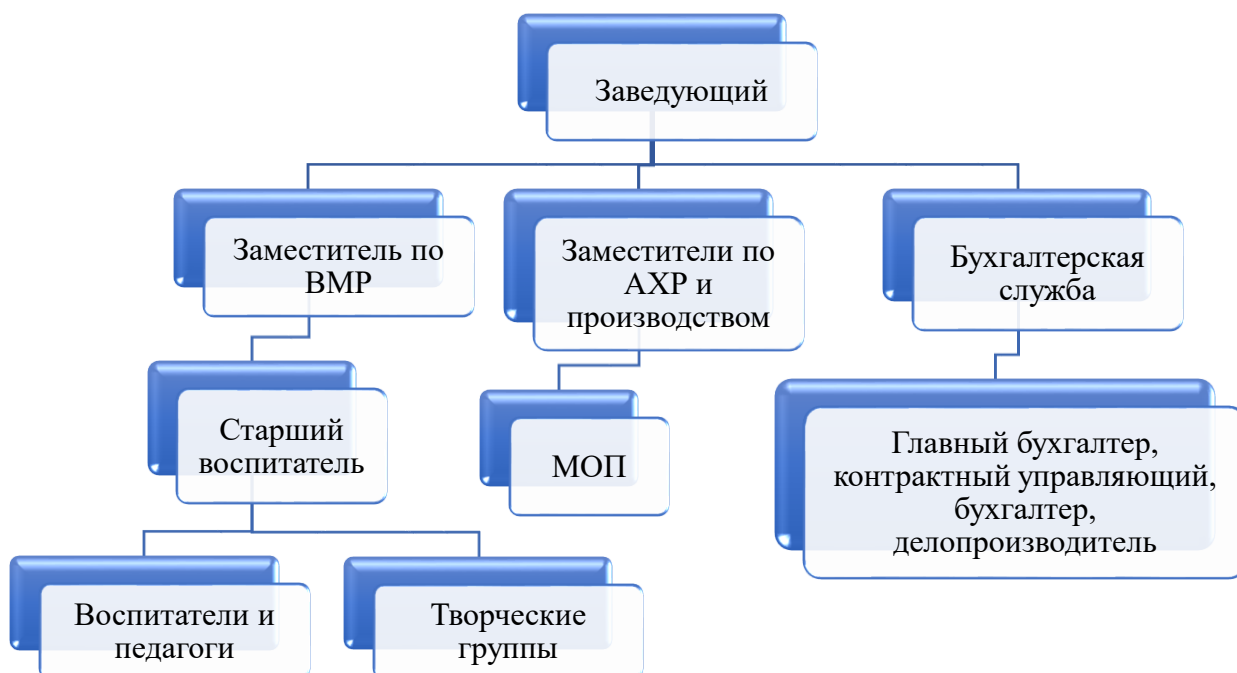


Рисунок 6 – Организационная структура управления МАОУ ДО № 120 «Сказочный»

Как видно из рисунка 6, под непосредственным руководством заведующего детским садом находятся его заместители по воспитательно-методической работе, административно-хозяйственной работе, по производству и бухгалтерскому учету.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными в соответствии с федеральными законами и другими нормативно-правовыми актами, уставом, а также согласно утвержденному муниципальному заданию. Основным видом функционирования детского сада - это воспитание, обучение и развитие воспитанников возрасте от 2 до 7 лет, а также присмотр уход и оздоровление.

Формирование имущества и финансовых ресурсов детского сада, как муниципального образовательного учреждения осуществляется на праве оперативного управления, либо приобретается за счет учредителя, либо самостоятельно учреждением. Имеются бюджетные поступления в виде субсидий, доходов от выполнения работ и платных услуг; добровольных пожертвований, целевых взносов и за счет иных источников, не запрещенных законодательством.

Согласно штатному расписанию, численность сотрудников на январь 2021 года составила 153 человека, среднесписочная численность равна 149 человек. Плановый фонд заработной платы составил полтора миллиона рублей.

Основной штатный состав детского сада представлен широкого спектра специализаций педагогов и воспитателей. Здесь есть и музыкальный руководитель, и инструктор по физической культуре, и педагог-психолог. Кроме того, учитель-дефектолог, учитель-логопед. Многие воспитатели возглавляют творческие группы для разностороннего развития детей-воспитанников.

Управление данным учреждением осуществляется на основе законодательства страны, регламентирующего деятельность муниципальных

образовательных учреждений и в соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [21].

Заведующий детским садом является единоличным исполнительным органом объекта исследования. В силу особенности функционирования изучаемого объекта, в нем существуют и коллегиальные органы управления. Это: наблюдательный совет, общее собрание сотрудников детского сада, совет учреждения и педагогический совет.

В состав общего собрания, как указано в Уставе, входят все работники детского сада и решают целый спектр вопросов своей компетенции (рисунок 7). Педагогический совет, как коллегиальный орган управления, определяет, каково содержание образовательного процесса детей, находящихся в детском саду на воспитании. Об этом указано в пункте 4.12 Устава учреждения [13].

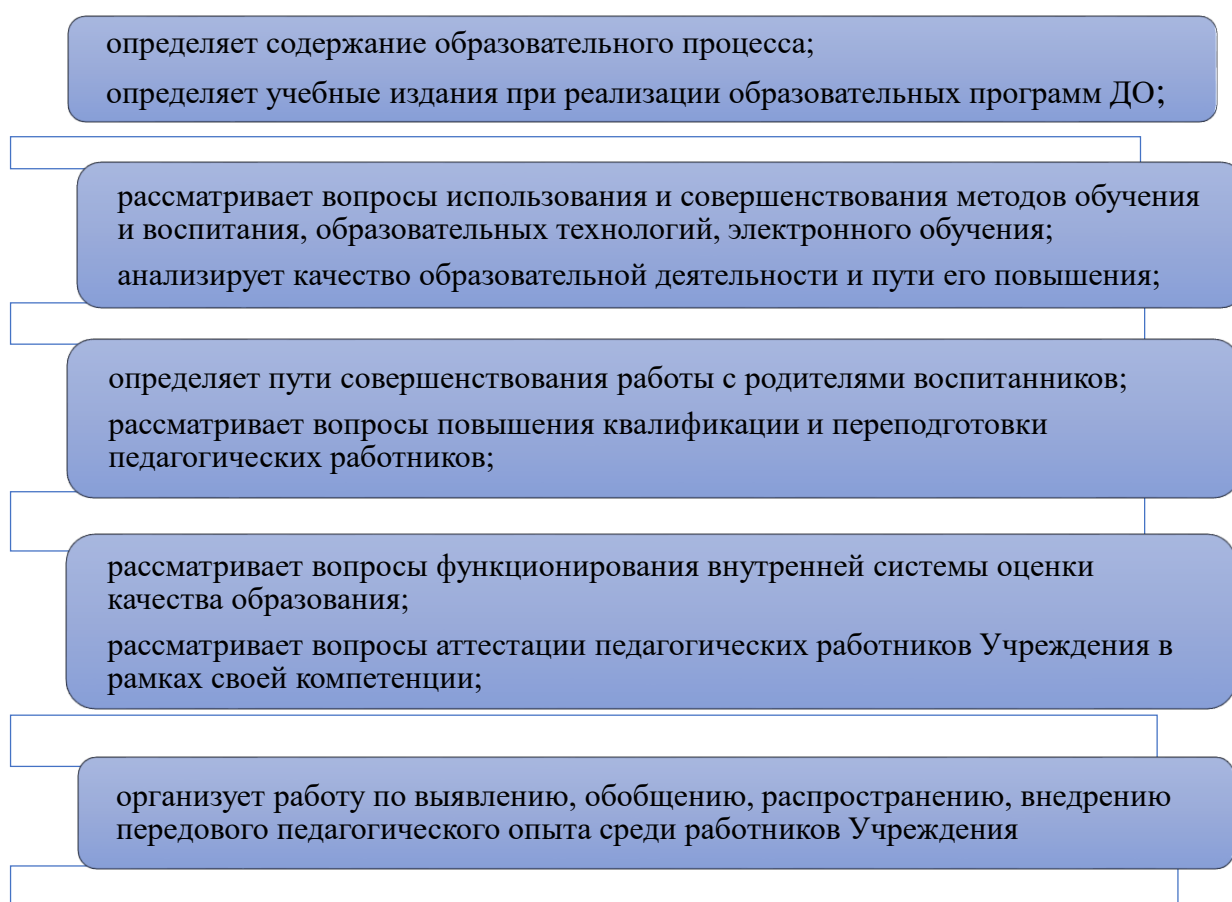


Рисунок 7 – Круг задач, решаемых Педагогическим советом

Работа педагогического совета реализуется на плановых заседаниях, Решения педагогического совета будет принятым в случае, когда более половины присутствующих проголосуют «за» (рисунок 7). Принятые решения документируются в виде протокола.

Из рисунка 7 следует, что Педагогический совет детского сада обладает широкими полномочиями относительно системы функционирования и развития, как самого учреждения, так и его сотрудников.

Финансово-хозяйственная деятельность детского сада № 120 осуществляется в соответствии с российским законодательством, регламентирующим деятельность муниципального автономного образовательного учреждения.

Изучив документную информацию деятельности детского сада № 120 г.о. Тольятти, проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности [13].

Так как объект исследования является бюджетной организацией, то плановые и отчетные формы о его деятельности отличаются от форм коммерческого предприятия. Основная цель бюджетной отчетности – это показать исполнение бюджета по плану. Так для бюджетных организаций характерным является составление «Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности» (Приложение Б), «Муниципальное задание» (Приложение В), а также «Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения» и другие. (Приложение Г).

В таблице 2 приведены данные по соответствующим показателям «Плана финансово-хозяйственной деятельности на 2021, 2022 и 2023 г.г.» детского сада № 120 г.о. Тольятти. [13] (Приложение Д).

Такой документ как «Плана финансово-хозяйственной деятельности» составляется ежегодно и соответственно корректируется текущий год.

Таблица 2 – Показатели «Плана финансово-хозяйственной деятельности на 2021, 2022 и 2023 г.г.» детского сада № 120 г.о. Тольятти

Показатели плана	На 2021 финанс. год	На 2022 финанс. год	На 2023 финанс. год
Доходы, всего	61574244,40	52806419,40	52806419,40
в т.ч. доходы от собственности	139000	139000	139000
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат, всего	58055774,00	50170289,00	50170289,00
Бюджетные денежные поступления, всего	3399470,40	2517130,40	2517130,40
Расходы, всего	61594244,40	52826419,40	52826419,40
Выплаты персоналу, всего	24754829,00	16472463,00	16472463,00
Уплата налогов, сборов и иных платежей, всего	2340577,00	2340577,00	2340577,00
Расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	34498838,00	34013379,40	34013379,40
Выплаты, уменьшающие доход, всего (НДС)	- 20000	- 20000	- 20000

На рисунке 8 показано соотношение доходов и расходов учреждения за период 2021 – 2023 г.г. На рисунке 9 показана структура доходов исследуемого объекта, а на рисунке 10 – структура его расходов.

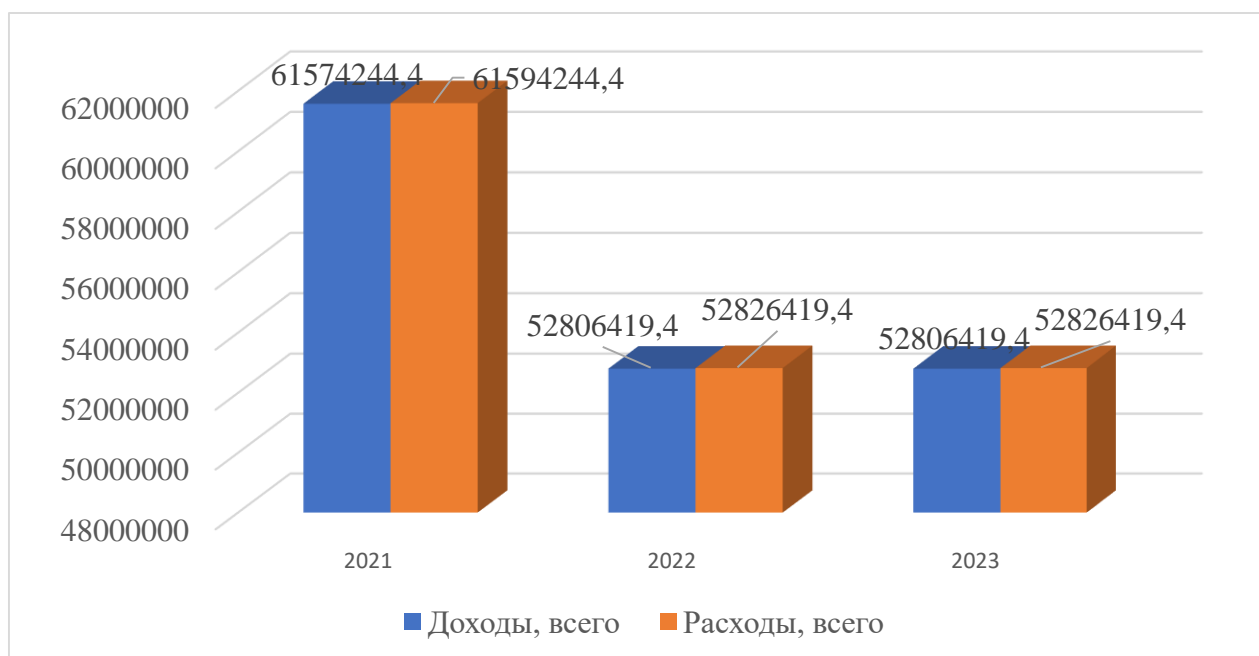


Рисунок 8 - Соотношение доходов и расходов детского сада № 120 г.о. Тольятти за период 2021 – 2023 г.г., руб.



Как мы видим из таблицы 2 и рисунков 8 – 10 расходы учреждения превышают доходы на сумму 20000 руб. за 2021 - 2023 годы, это учтено в строке «Выплаты, уменьшающие доход, всего (НДС)». Основная доля доходов, примерно 95%, приходится на доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат, а основная часть расходов, примерно 60%, идет по статье «Расходы на закупку товаров, работ, услуг».



Рисунок 9 – Структура доходов исследуемого объекта за период 2021 – 2023 г.г., руб.



Рисунок 10 – Структура расходов детского сада № 120 г.о. Тольятти за период 2021 – 2023 г.г., руб.

Доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат складываются из субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания за счет средств бюджета и доходов, поступающих от выполнения услуг в рамках иной приносящей доход деятельности.

Выплаты персоналу включают оплату труда и прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера. Расходы на закупку товаров, работ, услуг идут на оплату коммунальных услуг 5978440 руб. и продуктов питания 24587794 руб. из общего объема расходов 34498838 руб.

В Отчете об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности за 2020 год приведены следующие отчетные данные детского сада № 120 г.о. Тольятти [13] (таблица 3 и рисунок 11).

Как видно из приведенных данных таблицы 3 по итогам года по строке «Доходы - всего» имеется положительная величина по сумме отклонений в размере более 6 млн. руб.

Таблица 3 – Отчетные данные за 2020 год из «Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности» детского сада №120 г.о. Тольятти

Показатели	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений (через лицевые счета)	Сумма отклонений	% от итога по колонке исполнено
Доходы - всего	20320637,00	14149028,14	6171608,86	100
в т.ч. доходы от собственности	73578,97	15238,77	58340,20	0,06
доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	20254137,00	14140868,34	6113268,66	99,94
Прочие доходы	- 7078,97	- 7078,97	0	-
Расходы - всего	22669298,51	15216128,54	7453169,97	100
в т.ч. расходы на выплату персоналу	1560255,25	1469076,19	91179,06	9,7
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	21103043,26	13741558,03	7361485,23	90,3
Уплата налогов	6000	5494,32	505,68	-

Структурное соотношение общих доходов показывает, что 99,94 составляют доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат. А в структуре общих расходов основную долю, т.е. свыше 90% приходится на статью «Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд».

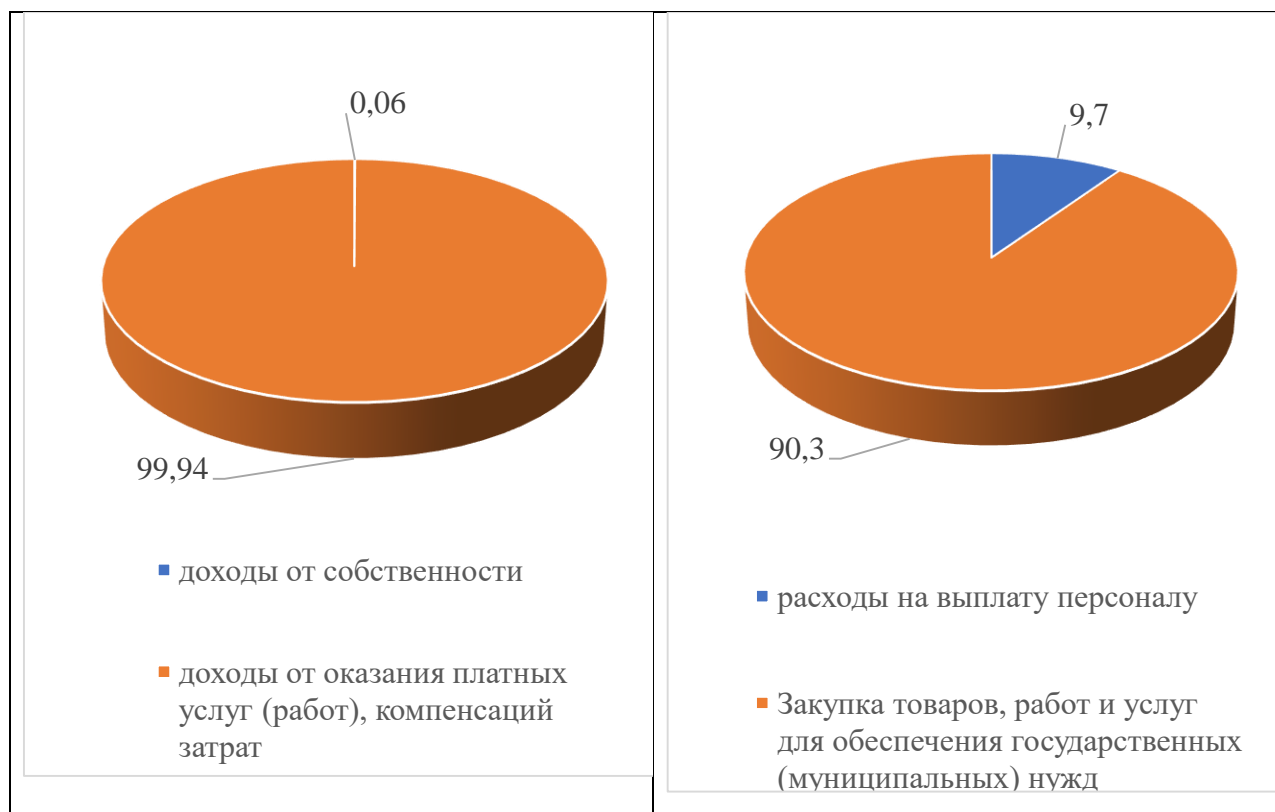


Рисунок 11 – Структура доходов и расходов детского сада за 2020 год, %

На основании «Отчета о финансовых результатах деятельности учреждения на 1 января 2021 года» организация детский сад № 120 показала следующие данные [13] (таблица 4 и рисунок 12) (Приложение Г).

Из отчета о финансовых результатах деятельности учреждения за 2020 год следует, что основную долю текущих доходов составляют доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат, что равно 86,9 млн. руб. от общей величины 94,8 млн. руб. Основная доля текущих расходов –

расходы на оплату труда с налогами, что примерно 70 млн. руб. из общей величины расходов 94,7 млн. руб.

Таблица 4 – Финансовые результаты деятельности ДС № 120 за 2020 год, тыс. руб.

Показатели	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
Доходы - всего	8786,9	73049,5	13875,9	94840,2
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	0	73049,5	13875,9	86925,4
Безвозмездные поступления текущего характера	8786,9	0	0	8786,9
Расходы - всего	8582,3	73380,5	12694,8	94657,6
В т.ч. оплата труда с налогами	5961,1	62056,9	1193,5	69211,4

На основании Баланса государственного (муниципального) учреждения можно судить о той материальной базе, которой располагает МАОУ ДС № 120 (таблица 5 и рисунок 13) (Приложение Е).

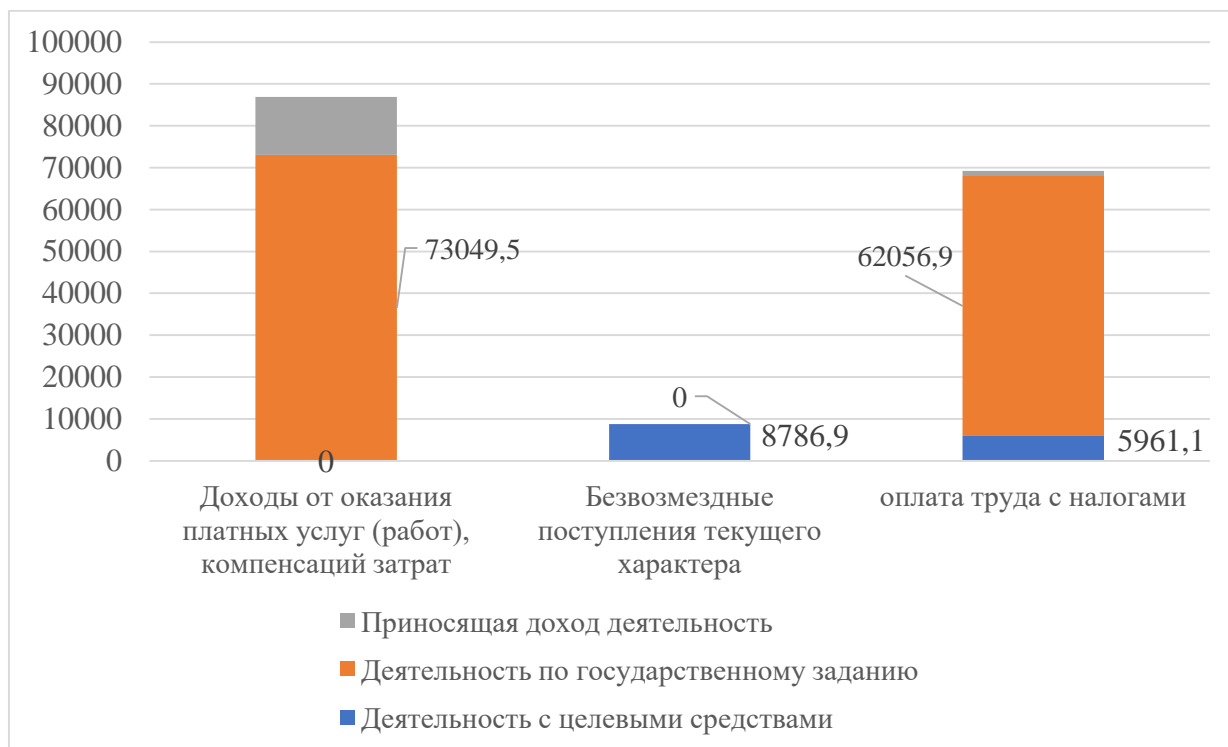


Рисунок 12 – Финансовые результаты деятельности ДС № 120 за 2020 год, тыс. руб.

Таблица 5 – Данные об имуществе и обязательствах МАОУ ДС за 2019, 2020 г.г., руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г. прогноз
Основные средства (балансовая стоимость)	64552434	65611185	65611185
Непроизведенные активы (остаточная стоимость)	183138311	183138311	183138311-
Материальные запасы, всего	5621086	6833049	6833049
Денежные средства учреждения, всего	2426111	1329711	2426111
Дебиторская задолженность по доходам, всего	281755	17860	17860
Кредиторская задолженность по выплатам, всего	1967227	1150097	1150097

Как видно из таблицы 5 и рисунка 13 учреждение имеет в своем активе имущество в виде основных фондов и непроизведенных активов.

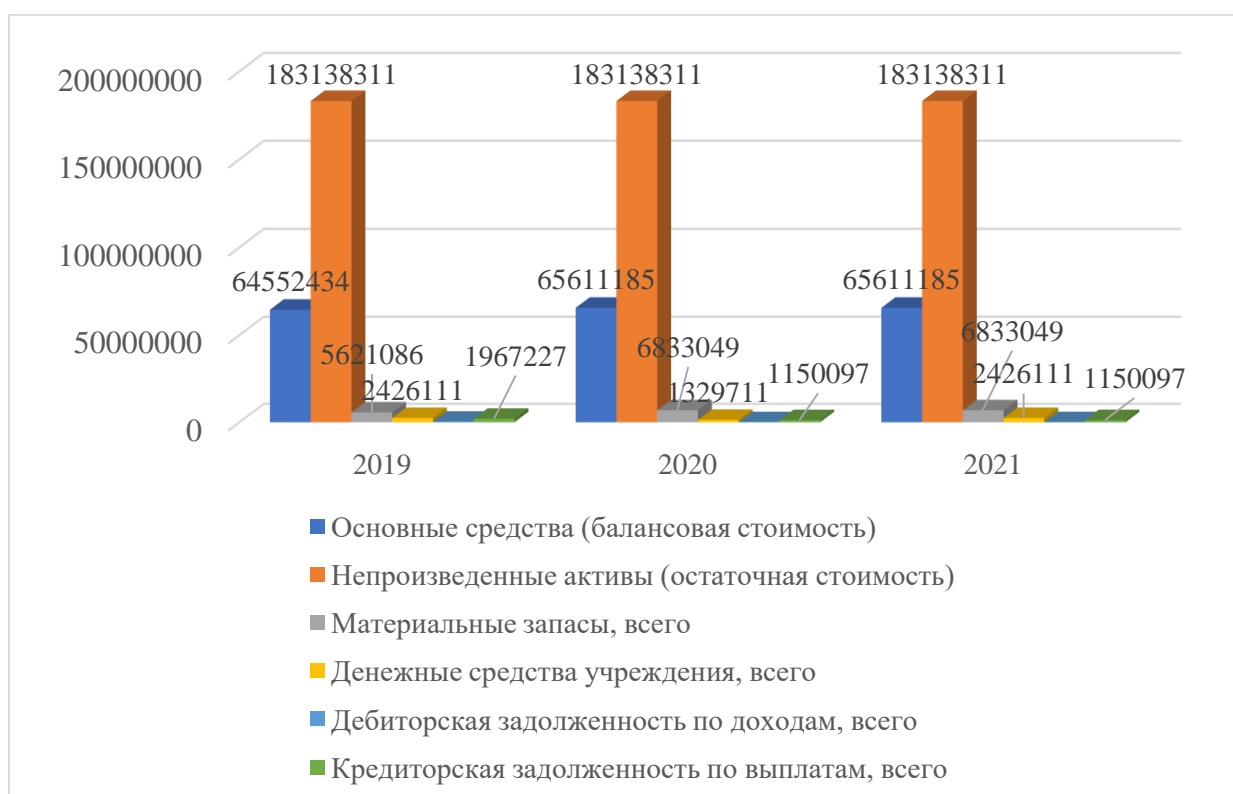


Рисунок 13 – Данные об имуществе и обязательствах МАОУ за 2019, 2020 г.г., руб.

Но также у организации имеются обязательства по оплате в виде кредиторской задолженности в размере почти 2 млн. руб. в 2019 году и 1,1 млн. руб. в 2020 году. Дебиторская задолженность по доходам существенно снизилась с 282 тыс. руб. до 17000 руб. – это очень положительная тенденция. Материальные запасы несущественно растут и составляют почти 7 млн. руб.

Итак, проведен анализ основных экономических показателей муниципального учреждения. Теперь перейдем к рассмотрению еще одного локального акта детского сада № 120 «Сказочный».

Программа развития МАОУ ДС № 120 «Сказочный» определяет стратегию развития Учреждения с 01.09.2020 по 01.09.2023 год. Это спланированная система управленческих действий по достижению желаемой модели учреждения, которая затрагивает всех участников педагогического процесса: детей, педагогов, руководителя учреждения, родителей.

Актуальность создания программы развития МАОУ ДС № 120 «Сказочный» обусловлена существенными изменениями в государственно-политическом устройстве и социально-экономической жизни страны. Основная идея Программы развития направлена на содействие и развитие спектра дополнительных образовательных услуг, внесение в педагогический процесс прогрессивных форм образования (Приложение Ж).

Одним из ключевых, инновационных документов является национальный проект «Образование», включающий в себя федеральные проекты, призванные обеспечить глобальную конкурентноспособность российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности в духе нравственных, культурных и исторических ценностей нашей Родины. Программа развития учреждения МАОУ ДС № 120 «Сказочный» разработана, в том числе на основании региональной составляющей Федерального проекта «Успех каждого ребёнка», целевой установкой которого является обеспечение к 2024 году для детей в возрасте от 5 до 18 лет доступных для каждого и качественных условий для

воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности, путём увеличения охвата дополнительным образованием до 80% от общего числа детей, обновления содержания и методов дополнительного образования детей, развитие кадрового потенциала и модернизации инфраструктуры системы дополнительного образования.

Таким образом, приоритетной задачей государственной политики остаётся доступное и качественное образование, отвечающее требованиям инновационного развития экономики, актуальным запросам общества.

Для этого требуется:

- модернизация комплекса технических средств, представляющих многокомпонентную информационно-педагогическую среду;
- создание и внедрение прогрессивных педагогических технологий;
- сохранение и укрепление здоровья воспитанников, посредством применения здоровьесберегающих и здоровьесформирующих технологий;
- непрерывный профессиональный рост педагогических работников.

Реформы современного дошкольного образования характеризуются интенсивными поисками путей обновления его содержания, созданием оригинальных методов и средств развития, воспитания и обучения дошкольников, направленных на обеспечение позитивной социализации, создания условий для развития их самостоятельности и инициативы.

Одним из основных факторов жизнедеятельности дошкольного учреждения как открытой, постоянно развивающейся системы, должно стать успешное взаимодействие с социумом, что определяет динамику социального заказа, предъявляемого родительской общественностью, и нацеливают на адресную работу с семьями, позволяющую удовлетворить индивидуальные запросы родителей.

Таким образом, проблему, стоящую перед МАОУ ДС № 120 «Сказочный» можно сформулировать как необходимость повышения качества образования, динамики инновационного развития, роста профессиональной компетенции педагогов за счет актуализации внутреннего потенциала учреждения.

Этапы реализации программы представлены на рисунке 14.

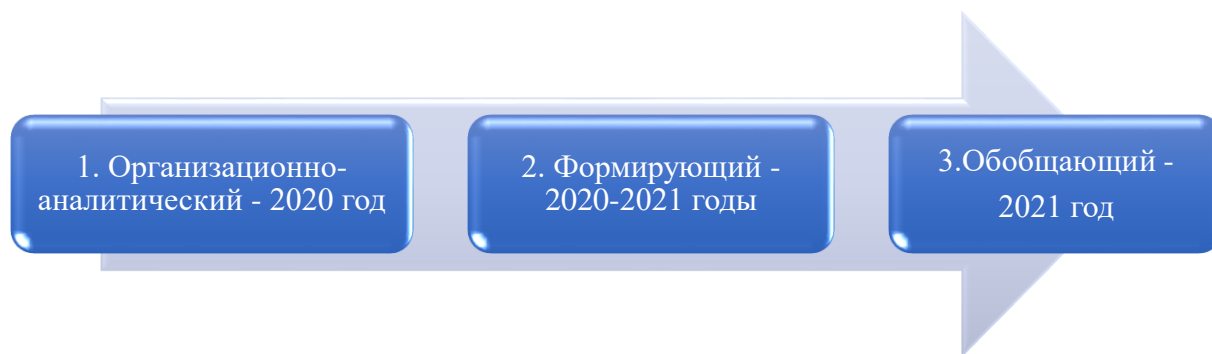


Рисунок 14 - Этапы реализации программы развития детского сада

На первом этапе, как показано на рисунке 14, проводится анализ и оценка состояния развития МАОУ ДС, определение приоритетов и разработка содержания Программы развития учреждения.

На этапе формирующем происходит совершенствование компонентов воспитательно-образовательного процесса в соответствии с задачами Программы развития, ФГОС дошкольного образования, государственной политики в области развития и воспитания детей.

На 3 этапе происходит обобщение результатов внедрения Программы развития, в соответствии с требованиями новой государственной политики и новой системы финансирования.

В рамках данного исследования, актуальной является задача реализации Программы развития муниципального учреждения с учетом изменений внешней среды, возникших в начале текущего 2022 года. Одним из аспектов реализации Программы развития является оценка потенциала сотрудников - педагогических работников.



## **2.2 Оценка аттестационных процедур воспитателей детского сада № 120 «Сказочный»**

Аттестация, как одно из направлений работы с персоналом, в исследуемом учреждении осуществляется в соответствии с Положением, утверждаемым приказом заведующего. Принимается такое положение на общем собрании Педагогического совета.

В настоящее время сотрудники детского сада № 120 оцениваются в соответствии с «Положением о проведении аттестации педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности». Документ утвержден в январе 2021 года (Приложение И).

Как видно, основная цель, стоящая перед оценкой потенциала сотрудников - это соответствие занимаемой должности. Требования к должности отражены в должностных инструкциях и прописываются в соответствии с Профессиональным стандартом педагога [15]. Названный стандарт представляет собой характеристику квалификации определенного вида профессиональной деятельности и выступает инструментом реализации стратегии образования в меняющемся мире. Профессиональный стандарт в данной работе рассматривается как инструмент повышения качества образования и выхода отечественного образования на международный уровень.

Структурно документ состоит из трех разделов (рисунок 15).

Рассмотрим подробнее содержание каждого из разделов Положения. Как правило, в первом разделе указывается, какие цели преследует аттестация сотрудников детского сада, какие задачи ставятся перед аттестацией, перечисляются основные принципы аттестации.

Во втором разделе подробно рассматривается порядок аттестации педагогических работников. Здесь указано, какие категории сотрудников подлежат аттестации, а для кого эта процедура необязательна. Указывается

порядок ознакомления аттестуемых сотрудников с приказом. Работник должен письменно с этим ознакомиться.

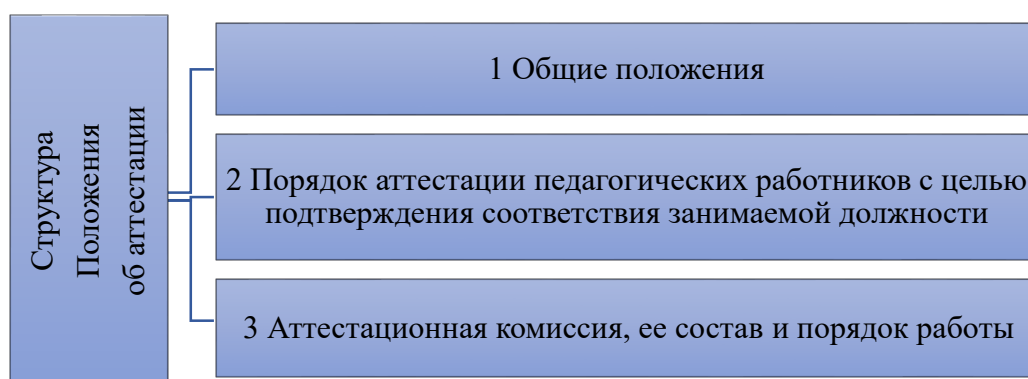


Рисунок 15 – Структура документа об аттестации

В третьем разделе указывается, каким должен быть состав и компетентность членов аттестационной комиссии, а также прописывается процедура уведомления работника по результатам аттестации. Отмечается, что работник имеет право обжаловать результаты аттестации. Это право закреплено законодательством Российской Федерации.

Как видим из данного Положения не ясно, какие оценочные методы будут применяться, какие свойства и качества работников оцениваются, какие критерии оценки надо использовать. Отсутствие этих неточностей делает возможным интерпретировать процедуры проведения аттестации педагогических работников.

Рассматривая образцы положений об аттестации персонала коммерческих организаций, становится понятным, что было бы рационально прилагать к положению об аттестации необходимые формы, бланки документов и критерии оценки как основа для принятия решения по итогам аттестации. Важно, чтобы работники понимали, каким образом конкретно они будут оцениваться и какие профессиональные качества являются наиболее ценными в работе воспитателя детского сада.

Изучая данные о персонале детского сада, следует указать, что большинство сотрудников-воспитателей имеют высшее профессиональное образование в исследуемом периоде. Их 44 чел., что составляет 65% численности педагогических работников. Воспитателей со средне-профессиональным образованием - 24 чел., что составляет 35% педагогических работников (рисунок 16).



Рисунок 16 – Структура педагогических работников по уровню образования

Наличие высшего образования у большинства педагогических работников говорит о том, что персонал соответствует требованиям рабочего места. Кроме того, каждый из них ежегодно повышает свою квалификацию, проходя обучение различным программам дополнительного профессионального обучения.

По должностной структуре педагогические работники делятся, как показано на рисунке 17.

По данным рисунка 17 видно, что для решений задач, стоящих перед детским садом, для работы с детьми нужны не только воспитатели, но и специалисты других специальностей: учителя-дефектологи, инструкторы по физической культуре, музыкальные руководители, учителя-логопеды и педагог-психолог.



Рисунок 17– Должностная структура педагогических работников

Многие сотрудники имеют награды от Департамента образования г.о. Тольятти, профсоюза работников образования и науки РФ и другими.

В результате анализа данных учреждения, составлена структура педагогических работников по стажу, отражена в таблице 6.

Таблица 6 - Структура педагогических работников по стажу, чел.

Стаж общий	До 10 лет	11 - 15 лет	16 - 20 лет	21-25 лет	Более 26-ти лет
	10 чел.	9 чел.	18 чел.	13 чел.	18 чел.
Стаж по специальности	До 5 лет	6 - 10 лет	11 – 15 лет	16 - 20 лет	Более 20-ти лет
	6 чел.	17 чел.	11 чел.	11 чел.	23 чел.

Из данных таблицы 6 следует, что большинство сотрудников в возрасте до 50-ти лет, а это означает, что в таком возрасте люди способны обучаться новому. Повышение квалификации и осуществляется сотрудниками постоянно, так, например, в 2020 году квалификацию повысили 68 чел, что составляет почти 50% численности персонала.

Итак, в современных условиях, постковидного пространства, глобальных изменений в мире и стране, необходимо быть готовым давать

воспитанникам те знания и умения, с которыми они пойдут в школу. Способность обучать необходимым навыкам требует от педагогических работников определенных компетенций. Руководство муниципального образовательного учреждения должно пересматривать аттестационные программы на предмет соответствия занимаемой должности с учетом востребованных навыков. Более того, стимулировать сотрудников к самообразованию и развитию компетенций в области вновь появляющихся профессий, чтобы ориентировать детей, формировать у них ясное понимание о профессиях и видах человеческой деятельности в будущем уже в стенах детского сада.

Таким образом, проведя анализ трудовых показателей, демонстрируемых в объекте исследования – муниципальном автономном образовательном учреждении дошкольного образования, можно сделать вывод о том, что сотрудники имеют необходимое образование, стремятся соответствовать поставленным руководством и учредителем задачам.

Вместе с тем, существующий порядок аттестации педагогических работников зачастую отвлекал их от собственно воспитательного процесса на заполнение массы документов, формирование портфолио. Обучение проходило без учета ориентации воспитанников к разнообразию появляющихся видов деятельности и способов освоения нового.

Устранение негативных проявлений, как при подготовке, так и при проведении аттестации педагогических работников, привело к необходимости замены такой модели. О разработке мероприятий, направленных на совершенствование процедуры аттестации педагогических работников, пойдет речь в следующем разделе выпускной квалификационной работы.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации воспитателей МАОУ ДО № 120 «Сказочный»**

#### **3.1 Разработка новой модели аттестации педагогических работников**

Как уже было отмечено в предыдущем разделе, применяемая система аттестации педагогических работников имеет много нареканий. Это понятно. Система аттестации педагогических работников давно не менялась, а в современном турбулентно меняющемся мире происходят изменения в экономической, социальной и политической сферах. Существующая система аттестации преследует две основных цели. Во-первых, проверка соответствия занимаемой должности. Во-вторых, возможность повышения квалификационной категории сотрудника [13].

Более того, соответствие занимаемой должности определяется на основе профессионального стандарта, расположенного на сайте учреждения. Это профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании)», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от «18» октября 2013 года.

Нам известно, что в 2021 году из образовательной системы РФ полностью исключено понятие квалификации и введено обязательное применение профессионального стандарта педагога. В том же 2021 году Правительством РФ утвержден новый профессиональный стандарт педагога (воспитателя), изменена его структура и появились нововведения [15]. Новый Профессиональный стандарт воспитателя преследует следующие цели:

- Создание единого свода требований к квалификации педагогического работника. Это значительно упрощает процесс аттестации сотрудников, подготовки должностных инструкций в детском саду, и даёт понимание сотруднику, вправе ли он

претендовать на эту должность.

- Благодаря созданию единой системы аттестации профессионального уровня педагога, упрощен процесс подготовки материалов для аттестации и делает этот процесс максимально объективным.

С точки зрения кадрового менеджмента, аттестацию теперь стоит рассматривать как возможность нахождения новых стимулов для сотрудников в самостоятельном квалификационном и профессиональном развитии. Именно поэтому стоит утверждать, что существующая система аттестации справедливо подвергается критике со стороны педагогического и кадрового сообщества. Поэтому в данной работе мы берем на себя смелость разработать модель новой системы аттестации педагогических работников.

Мероприятие 1. При разработке модели мы будем ориентироваться на материалы Академии социального управления Московской области [17]. Отдаем себе отчет, что педагогический состав детского сада, в основном, не являются учителями. Но мы идем на этот риск, учитывая, что старшие группы детей детского сада, имеют небольшое отличие по ментальному развитию от учеников начальной школы. С этой позиции будет осуществляться построение новой модели аттестации, которую можно применить и для педагогических работников детского сада.

В предлагаемой модели аттестации оценка педагогических работников, главной идеей аттестации может стать «аттестация без стресса», когда в основе экспертизы соответствия рабочему месту лежат четкие требования к оценке профессиональной деятельности педагогических работников. Вторая идея, заложенная в новую модель аттестации – формирующее, но не контролирующее оценивание, что способствует повышению профессионализма педагога, качества его деятельности и осознанию собственных достижений.

Согласно новой модели аттестации, экспертное заключение будет содержать 4 раздела (рисунок 18).



Рисунок 18 – Разделы экспертного заключения по итогам аттестации педагогического работника

Исходя из рисунка 18, продуктивность образовательной деятельности определяется на основе положительных результатов обучаемых детей.

Продуктивность развития обучаемых, определяется в соответствии с выявленными у них способностями к творческой и физкультурной деятельности, участия в различных конкурсах и олимпиадах.

Продуктивность личного вклада педагогического работника в качество образования выражено в трансляции своего опыта в профессиональной деятельности, активное участие в методических мероприятиях, применение инновационных образовательных технологий, участия в профессиональных конкурсах.

Профессиональная компетентность педагогического работника выражена уровнем сформированности предметной компетентности, метапредметной компетентности и методической компетентности. Надо



отметить, что «профессиональная компетентность» - это новый раздел в содержании экспертного заключения. В оценивании профессиональной компетентности заложена адаптация к переменам, сопровождающим современные реалии.

Каждый раздел в экспертном заключении оценивается балльным образом, максимум 100 баллов, при условии стабильно растущих показателей от 2 лет работы педагогом. Это позволяет получить по итогам аттестации педагогическому работнику 1-ой квалификационной категории 100-270 баллов, высшей квалификационной категории – 450-510 баллов.

Таким образом, для проведения аттестации педагогических работников – воспитателей и учителей детского сада введены новые экспертные заключения. К ним прилагаются формы, бланки и шкалы, разъясняющие членам аттестационной комиссии и аттестуемым, каким образом и что будет оцениваться. Эти бланки должны быть размещены в Приложении к «Положению о проведении аттестации педагогических работников». Аттестуемый работник при этом получает возможность оценить свои силы и проявить себя настолько эффективно, насколько считает возможным и желательным для себя. Уровень информированности всех участников аттестационного процесса повышается путем размещения информации на сайте муниципального учреждения.

Мероприятие 2. Повысить уровень доплаты преподавателям, самостоятельно развивающим свою профессиональную компетентность. Согласно «Положения о порядке предоставления платных образовательных услуг» [13], в п. указано, что «Исполнитель при исполнении сметы доходов и расходов руководствуется законодательством РФ и муниципальными правовыми актами». А в п. 4.8. Положения указано, что «Расходование денежных средств, полученных от оказания платных дополнительных образовательных услуг, осуществляется в соответствии и на основании общей сметы доходов и расходов на

учебный год:

- оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда - не менее 65% от дохода, полученного от оказания платных дополнительных образовательных услуг;
- затраты на содержание помещений - не менее 4,6 % от дохода, полученного от оказания платных дополнительных образовательных услуг;
- приобретение оборудования - не менее 14,3 % от дохода, полученного от оказания платных дополнительных образовательных услуг;
- канцелярские и хозяйственные расходы - не менее 14,3 % от общей суммы фактических поступлений от оказания платных дополнительных образовательных услуг;
- прочие расходы - менее 1,8% от дохода, полученного от оказания платных дополнительных образовательных услуг».

Нами предлагается доплата в размере 10% оклада преподавателю, освоившему самостоятельно курс, направленный на развитие способностей детей, необходимых в новых условиях, а также специалистам и руководителям. Тем самым, ребенок подготовительной и старшей группы в большей степени становится подготовленным к школе.

### **3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

По данным Устава и отчетности учреждения (см. Приложения И), главная цель организации – это « ... создание условий для реализации гарантированного гражданам российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования» [13]. Это диктует

реализацию следующих видов деятельности: реализация основной общеобразовательной программы, реализация дополнительных образовательных программ нравственной, художественной и спортивной направленности.

Для реализации вышеперечисленных образовательных процессов привлекаются как педагогические работники, так и специалисты и руководители, имеющие опыт и, соответственно, прошедшие аттестацию. После прохождения аттестации и подтверждения соответствия занимаемой должности все работники должны получить надбавку в среднем в размере 10% от базового оклада.

Если исходить из данных 2020 года, то аттестацию проходили 8 человек, в том числе 1 педагог младшей группы, 3 педагога средней группы и 4 педагога старшей группы.

В таблице 7 приведем данные об изменении заработной платы перечисленных работников.

Таблица 7 - Данные об изменении заработной платы работников, прошедших аттестацию успешно

Должность	Кол-во, чел.	Средняя зарплата, руб.	Размер надбавки, %	Общий размер надбавки, руб.
педагог младшей группы	1	22890	10	2289
педагог средней группы	3	24322	10	2432 * 3 = 7296
Педагог старшей группы	4	25680	10	2568 * 4 = 10272
Средняя зарплата работников учреждения	-	30281	-	-
Итого зарплата	8	-	-	19857
Взносы по обязательному страхованию (30%)	-	-	-	5957

Продолжение таблицы 7

Должность	Кол-во, чел.	Средняя зарплата, руб.	Размер надбавки, %	Общий размер надбавки, руб.
Итого зарплата с налогами	-	-	-	25814
Итого зарплата с налогами за год	-	-	-	25814 * 12 = 309769

Как видим из таблицы 7 шкала применена равномерная или пропорциональная, что выравнивает планируемые доплаты. Это конечно может несколько демотивировать как руководителей, так и специалистов. Но сделано это для того, чтобы не росла разница между доходами.

Исходя из предполагаемого объема платных услуг, предоставляемых педагогическим составом детского сада № 120 в размере 5млн. 202 тыс. руб. [13] (Приложение К) можно просчитать среднее увеличение тарифа на будущий год. Это будет составлять:

$$309769 \text{ руб.} / 5202500 \text{ руб.} \times 100 = 6\%$$

Данный размер соответствует уровню инфляции и может быть учтен при расчёте.

А эффект от успешной аттестации и повышения заработной платы может заключаться в увеличении фактического объема предоставляемых платных услуг. Это можно рассчитать следующим образом. По данным «Анализа объема услуг в натуральном и денежном выражении за 2021/2022 учебный год» (Приложение К) общий объем в предыдущем 2020/2021 году составил почти 2 млн. руб. То есть резерв для увеличения тарифа существует совершенно реальный, так как на 175% превышены показатели планируемого года. Поэтому если предположить, что аттестованные работники принесут в казну учреждения порядка сумму равную сумме повышению оплаты труда, то они окупят все затраты.

Средний тариф в старших группах 108 руб. за час, в средних и младших 65 руб. за час. Увеличение на 6% даст следующие цифры:

$$108 \text{ руб. за час} \times 1,06 = 114,5 \text{ руб. за час}$$

$$65 \text{ руб. за час} \times 1,06 = 69 \text{ за час}$$

Таким образом, в новой модели заработная плата педагогических работников будет складываться из: ставки заработной платы в зависимости от квалификационной категории, компенсирующих и стимулирующих выплат (согласно решениям правительства), надбавок (если таковые имеют место в Самарской области).

Внедрение предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование системы аттестации педагогических работников детского сада «Сказочный», гармонично ложится в плоскость Программы развития учреждения до 2023 года.

Новая модель аттестации позволяет соблюсти принципы дошкольного образования:

- принцип демократизации, как совместное участие воспитателей специалистов, родителей в воспитании и образовании детей;
- принцип развивающего обучения предполагает использование инновационных развивающих технологий образования и развития детей.

Кроме того, будет получен один из прогнозируемых Программой развития детского сада результатов:

- выстроена система непрерывного профессионального роста и самообразования педагогов в соответствии с современными критериями;
- расширен спектр дополнительных образовательных услуг для всестороннего развития дошкольников и удовлетворения запроса

родителей (законных представителей);

– детский сад приобретает конкурентоспособность на рынке образовательных услуг;

Социальный эффект проявляется в следующем:

– повышается качество образовательного процесса в дошкольном учреждении;

– появляется возможность информированности родителей о достижениях ребенка и получении оперативной обратной связи;

– становится возможным непрерывный профессиональный рост воспитателей;

– реализуется синтез, передача и обмен педагогическим опытом.

Так, предлагаемая система аттестации педагогических работников МАДОУ ДС № 120 способствует развитию профессиональной компетентности воспитателей, улучшает результаты обучения воспитанников, а детский сад пользуется положительным эффектом в глазах родителей и общественности.

## Заключение

Аттестация персонала, как одно из направлений HR-менеджмента, традиционно рассматриваемое как стрессовое мероприятие, на самом деле предоставляет преимущества, как для самой организации, так и для её сотрудников. Кадровые службы организаций, предприятий и учреждений провели хорошую работу по совершенствованию процесса в направлении выявления качеств сотрудников, востребованных в современных условиях.

Муниципальные учреждения в сфере образования, чья деятельность регламентируется множеством нормативно-правовых и локальных актов, особое внимание уделяют аттестации педагогических сотрудников, организовывая и реализуя оценочные процедуры, преимущественно, традиционным способом.

В современной ситуации в постковидном пространстве и грядущих изменений в социально-политическом пространстве, особое внимание необходимо уделять современным трендам HR-менеджмента при оценке потенциала сотрудников.

В результате проведенного в выпускной квалификационной работе, теоретического исследования аттестации персонала в HR-менеджменте, было отмечено, что в современных турбулентных условиях функционирования организаций, каждая процедура работы с персоналом не лишается воздействия внешней среды. Но в новых условиях необходимо выполнять HR-менеджмент с применением лучшего опыта и цифровых технологий. Вполне возможно рассмотреть опыт оценки сотрудников в коммерческих организациях на предмет использования его в деятельности муниципальных учреждений.

Финансово-хозяйственная деятельность детского сада № 120 осуществляется в соответствии с российским законодательством, регламентирующим деятельность муниципального автономного образовательного учреждения.

Из отчета о финансовых результатах деятельности учреждения за 2020 год следует, что основную долю текущих доходов составляют доходы от оказания платных услуг (работ). Основная доля текущих расходов на оплату труда с налогами, что примерно 70 млн. руб. из общей величины расходов 94,7 млн. руб.

Была изучена Программа развития МАОУ ДС №120 «Сказочный», которая определяет стратегию развития Учреждения с 01.09.2020 по 01.09.2023 год. Документ представляет собой спланированную систему управленческих действий по достижению желаемой модели учреждения, которая затрагивает всех участников педагогического процесса: детей, педагогов, руководителя учреждения, родителей.

Проведенный анализ деятельности дошкольного образовательного учреждения позволил выявить проблему, стоящую перед МАОУ ДС № 120 «Сказочный»: необходимость повышения качества образования, динамики инновационного развития, роста профессиональной компетенции педагогов за счет актуализации внутреннего потенциала учреждения.

Была проведена работа по изучению «Положения о проведении аттестации педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности», утвержденного в январе 2021 года.

Проведенный анализ трудовых показателей, демонстрируемых в объекте исследования – муниципальном автономном образовательном учреждении дошкольного образования, позволил сделать вывод о том, что сотрудники имеют необходимое образование, стремятся соответствовать поставленным руководством и учредителем задачам.

Вместе с тем, существующий порядок аттестации педагогических работников зачастую отвлекал их от собственно воспитательного процесса на заполнение массы документов, формирование портфолио. Обучение проходило без учета ориентации воспитанников к разнообразию появляющихся видов деятельности и способов освоения нового.



Устранение негативных проявлений, как при подготовке, так и при проведении аттестации педагогических работников, привело к необходимости замены такой модели.

Первое из предлагаемых мероприятий - модель аттестации педагогических работников, базирующаяся на двух идеях. Во-первых, «аттестация без стресса», когда в основе экспертизы соответствия занимаемой должности лежат четкие требования к оценке профессиональной деятельности педагогических работников. Во-вторых, формирующее, но не контролирующее оценивание, что способствует повышению профессионализма педагога, качества его деятельности и осознанию собственных достижений.

Мероприятие второе заключается в повышении уровня доплаты преподавателям, самостоятельно развивающим свою профессиональную компетентность.

Предлагаемая система аттестации педагогических работников МАДОУ ДС № 120 способствует развитию профессиональной компетентности воспитателей, улучшает результаты обучения воспитанников, а детский сад пользуется положительным эффектом в глазах родителей и общественности.

## Список используемой литературы

1. Васильев А. Все, что уже известно о запуске новой системы аттестации учителей в 2021--2022 годах. [Электронный ресурс]. URL: <https://bankstoday.net/last-articles/vse-chto-uzhe-izvestno-o-zapuske-novoj-sistemy-attestatsii-uchitelej-v-2021-2022-godah> (дата обращения: 12.04.2022)
2. Гид по методам оценки персонала. [Электронный ресурс]. URL: [https://hr-portal.ru/article/gid-po-metodam-ocenki-personala\\_2022-04-07](https://hr-portal.ru/article/gid-po-metodam-ocenki-personala_2022-04-07) (дата обращения: 23.04.2022).
3. Завьялова, Е.К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб:СПбГУ, 2017. - 252 с.: ISBN 978-5-288-05737-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999723> (дата обращения: 03.05.2022).
4. Задача HR-а в цифровой трансформации. //Современные технологии управления персоналом. - № 8. - 2020. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.profiz.ru/stup/8\\_2020/zadacha\\_HR\\_transformatsia/](https://www.profiz.ru/stup/8_2020/zadacha_HR_transformatsia/) (дата обращения: 10.02.2022).
5. Индикаторы для оценки компетенций. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/tool/indikatory-dlya-ocenki-kompetency?yrwinfo=1649747350649644-11858436262263836746-man1-5086-5ea-man-17-balancer-8080-BAL-7117> (дата обращения: 10.02.2022).
6. Инструменты оценки и развития потенциала сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <http://anna-tatyanina.ru/> (дата обращения: 12.11.2021)
7. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2019 г.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с.
9. Как провести аттестацию сотрудников: пошаговая инструкция.

[Электронный ресурс]. URL: <https://www.business.ru/article/2278-attestatsiya-rabotnikov-poryadok> (дата обращения: 10.02.2022).

10. Минтруд России разъяснил вопросы проведения работодателем аттестации работников. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/news/1298443/> (дата обращения: 10.02.2022).

11. Муниципальное управление и местное самоуправление : учебник / под ред. И.А. Алексеева. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 353 с.

12. Новые правила аттестации учителей в 2022 году.[Электронный ресурс]. URL: <https://hdroliki.ru/novye-pravila-attestaczii-uchitelej-v-2022-godu/> (дата обращения: 11.02.2022).

13. Официальный сайт МАДОУ Детский сад № 120 «Сказочный». - [Электронный ресурс]. URL: <http://chgard120.tgl.net.ru/component/content/category/35-priem-v-detskij-sad?>

14. Письмо Министерства просвещения РФ от 27 января 2021 г. № ВБ-90/08/27 «Об аттестации педагогических работников в целях установления квалификационной категории в 2020-2021 гг. и о продлении сроков действия квалификационных категорий». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400169456/> (дата обращения: 10.03.2022).

15. Профессиональный стандарт «Педагог дошкольного образования». [Электронный ресурс]. URL: [https://spkobr.ru/upload/docs/pedagog\\_doshkolnogo\\_obrazovaniya.pdf](https://spkobr.ru/upload/docs/pedagog_doshkolnogo_obrazovaniya.pdf) (дата обращения: 13.04.2022).

16. Сайт ведущего образовательного портала России «ИНФОУРОК». [Электронный ресурс]. URL: <https://infourok.ru/> (дата обращения: 05.05.2022).

17. Сайт Регионального научно-методического центра экспертной оценки педагогической деятельности Академии социального управления. [Электронный ресурс]. URL: <https://asou-mo.ru/pedagogam> (дата обращения: 23.03.2022).

18. ТОП-25 методов оценки персонала при приеме на работу.

[Электронный ресурс]. URL:<https://peopleforce.io/ru/blog/top-25-metodov-otsenki-personala-pri-prieme-na-rabotu/> (дата обращения: 10.03.2022)

19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/> (дата обращения: 20.01.2022).

20. Управление в социальной работе : учебник для бакалавров / под ред. проф. Е.И. Холостовой, Е.И. Комарова, О.Т. Прохоровой. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 300 с. - ISBN 978-5-394-03440-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093474> (дата обращения: 03.05.2022).

21. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817539> (дата обращения: 03.05.2022).

22. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 280 с. - ISBN 978-5-394-01749-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093149> (дата обращения: 03.05.2022).

23. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 23.04.2022).

24. Управление трудовым потенциалом : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / С.Г. Радько, В.С. Белгородский, С.Г. Дембицкий, Ю.Л. Малюков; под ред. С.Г. Радько. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 255 с.

25. Что нужно педагогу ДОУ знать об аттестации. [Электронный ресурс]. URL: <https://eduregion.ru/k-zhurnal/chto-nuzhno-pedagogu-dou-znat-ob-attestatsii/> (дата обращения: 10.02.2022).

26. Что такое SOFT SKILLS и как их развивать. полный гид. [Электронный ресурс]. URL:

обращения: 11.02.2022).

27. Шадрина, Т. Аттестация работников: что нужно знать работодателю? // Оплата труда: акты и комментарии для бухгалтера. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/443291/>(дата обращения: 10.02.2022).

28. SHL: прогнозы в HR и оценке персонала 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-elearning.ru/shl-prognozy-v-hr-i-ocenke-personala-2020/>(дата обращения: 13.02.2022).

29. Baumeister, Roy F., and Mark R. Leary. «The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation» *Psychological Bulletin* 117.3 (1995): 97-529. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>(дата обращения: 13.04.2022).

30. Burns R.A., Machin M.A. Investigating the structural validity of Ryffs psychological well-being scales across two samples. *Social Indicators Research*, 2019, no. 93 (2), pp. 359-375.

31. Reflective practices: A Means to teacher development [Электронный ресурс].URL:[https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2017/02/13\\_APJCECT\\_Feb\\_BRR798\\_EDU-126-131.pdf](https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2017/02/13_APJCECT_Feb_BRR798_EDU-126-131.pdf) (дата обращения: 12.05.2022)

32. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.

33. Zhou, Y, Fan, X, Son, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Hum Resour Manage*. 2019

Приложение А

Структура управления МАОУ ДС № 120 «Сказочный»

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 120 «Сказочный» городского округа Тольятти  
445036, РФ, Самарская область, г.Тольятти, б-р Курчатова, тел. 32-64-58, 66-71-29

Заведующий  Утверждаю  
Т.Г. Вареницина



Рисунок А.1 - Структура управления МАОУ ДС № 120 «Сказочный»

## Приложение Б

### Отчет об исполнении учреждением плана его ФХД

#### ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЕМ ПЛАНА ЕГО ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

на 1 января 2021 г.

Учреждение  
Обособленное подразделение  
Учредитель  
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя  
Вид финансового обеспечения (деятельности)  
Периодичность:  
Единица измерения:

муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 120  
"Сказочный" городского округа Тольятти

Департамент образования администрации городского округа Тольятти

Собственные доходы учреждения  
квартальная, годовая

РУБ

	КОДЫ
Форма по ОКУД	0503737
Дата	01.01.2021
по ОКПО	43954483
по ОКТМО	36740000
по ОКПО	04031374
Глава по БК	913
по ОКЕИ	383

#### 1. Доходы учреждения

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения
				через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Доходы - всего</i>	010		20 320 637,00	14 149 028,14	0,00	0,00	0,00	14 149 028,14	6 171 608,86
<i>Доходы</i>		100	20 320 637,00	14 149 028,14	0,00	0,00	0,00	14 149 028,14	6 171 608,86
Доходы от собственности		120	73 578,97	15 238,77	0,00	0,00	0,00	15 238,77	58 340,20
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат		130	20 254 137,00	14 140 868,34	0,00	0,00	0,00	14 140 868,34	6 113 268,66
Прочие доходы		180	-7 078,97	-7 078,97	0,00	0,00	0,00	-7 078,97	0,00

Таблица Б.1 - Отчет об исполнении учреждением плана его ФХД



## Приложение В

### Муниципальное задание на 2021 и последующие годы

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**  
на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов

Наименование муниципального учреждения: **Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 120 "Сказочный" городского округа Тольятти**

Вид деятельности муниципального учреждения: Образование дошкольное  
Предоставление прочих социальных услуг без обеспечения проживания  
(указываются виды деятельности муниципального учреждения, по которым ему утверждается муниципальное задание)

Дата начала действия: 01.01.2021  
Дата окончания действия: 31.12.2023  
Код по сводному реестру: 363D0369  
По ОКВЭД: 85.11  
По ОКВЭД: 88.9

Форма по ОКУД: 0506001

Коды: 0506001  
01.01.2021  
363D0369  
85.11  
88.9

Часть I. Сведения об оказываемых муниципальных услугах

Раздел 1

1. Наименование муниципальной услуги: **Реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования** Код по общероссийскому базовому перечню или региональному перечню: **БВ24**

2. Категория потребителей муниципальной услуги: **Физические лица в возрасте до 8 лет**

3. Показатели, характеризующие объем и (или) качество муниципальной услуги:

3.1. Показатели, характеризующие качество муниципальной услуги <sup>2</sup>

Уникальный номер реестровой записи <sup>4</sup>	Показатель, характеризующий содержание муниципальной услуги			Показатель, характеризующий условия (форма) оказания муниципальной услуги		Показатель качества муниципальной услуги			Значение показателя качества муниципальной услуги			Допустимые (возможные) отклонения от установленных показателей качества муниципальной услуги  в процентах
	наименование показателя <sup>5</sup>	наименование показателя <sup>5</sup>	значимые показатели <sup>5</sup>	наименование показателя <sup>5</sup>	значимые показатели <sup>5</sup>	наименование показателя <sup>6</sup>	единица измерения		2021 год (очередной финансовый год)	2022 год (1-й год планового периода)	2023 год (2-й год планового периода)	
							Виды образовательных программ	Категория потребителей				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8010110.99.0.6B24D36C2000	Не указано	Не указано	от 1 года до 3 лет	очная	группы полного дня							
8010110.99.0.6B24D38C2000	Не указано	Не указано	от 3 лет до 8 лет	очная	группы полного дня							
8010110.99.0.6B24E76C2000	адаптированная образовательная программа	Не указано	от 3 лет до 8 лет	очная	группы полного дня							

3.2. Показатели, характеризующие объем муниципальной услуги:

Уникальный номер реестровой записи <sup>4</sup>	Показатель, характеризующий содержание муниципальной услуги <sup>5</sup>			Показатель, характеризующий условия (форма) оказания муниципальной услуги <sup>5</sup>		Показатель объема муниципальной услуги	Значение показателя объема муниципальной услуги			Результаты (данные, тарифы)	Допустимые (возможные) отклонения от установленных показателей объема муниципальной услуги
	наименование показателя <sup>5</sup>	наименование показателя <sup>5</sup>	значимые показатели <sup>5</sup>	наименование показателя <sup>5</sup>	значимые показатели <sup>5</sup>		единица измерения	2021 год	2022 год		

Рисунок В.1 - Муниципальное задание на 2021 и последующие годы



## Приложение Г

### Отчет о финансовых результатах деятельности ДС № 120

Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения						
			на 1 января 2021 г.			
Учреждение	муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 120 "Сказочный" городского округа Тольятти			Форма по ОКУД	0503721	
Обособленное подразделение				Дата	01.01.2021	
Учредитель	Департамент образования администрации городского округа Тольятти			по ОКПО	43954483	
				ИНН	6321073570	
				по ОКТМО	36740000	
				по ОКПО	04031374	
				ИНН	6320001741	
				Глава по БК	913	
				по ОКЕИ	383	
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя						
Периодичность: годовая						
Единица измерения: руб.						
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110)	010	100	8 786 936,35	73 120 632,16	12 932 607,45	94 840 175,96
<i>Доходы от собственности</i>	030	120	0,00	0,00	16 351,20	16 351,20
<i>в том числе:</i>						
<i>Доходы от операционной аренды</i>		121	0,00	0,00	16 351,20	16 351,20
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат</i>	040	130	0,00	73 049 528,00	13 875 860,91	86 925 388,91
<i>в том числе:</i>						
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ)</i>		131	0,00	73 049 528,00	13 875 860,91	86 925 388,91
<i>Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба</i>	050	140	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>в том числе:</i>			0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Безвозмездные поступления текущего характера</i>	060	150	8 786 936,35	0,00	0,00	8 786 936,35
<i>в том числе:</i>						
<i>Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления</i>		152	8 786 936,35	0,00	0,00	8 786 936,35
<i>Безвозмездные поступления капитального характера</i>	070	160	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>в том числе:</i>			0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Доходы от операций с активами</i>	090	170	0,00	64 128,96	-1 164 266,00	-1 100 137,04
<i>в том числе:</i>						
<i>Доходы от выбытия активов</i>		172	0,00	64 128,96	-1 164 266,00	-1 100 137,04

Таблица Г.1 - Отчет о финансовых результатах деятельности ДС № 120

Приложение Д

План финансово-хозяйственной деятельности на 2021 год



Утверждаю  
Заведующий

(наименование должности руководителя учреждения)  
*Г.Г. Вареница*  
Г.Г. Вареница  
(подпись) (расшифровка подписи)  
20 21 г.

План финансово-хозяйственной деятельности на 20 21 г.  
(на 20 21 г. и плановый период 20 22 и 20 23 годов)

от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20 21 г.

Орган администрации городского округа Тольятти, в ведомственном подчинении которого

находится учреждение департамент образования администрации городского округа Тольятти

муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 120 "Сказочный"

Учреждение городского округа Тольятти

Единица измерения: руб.

	Коды
Дата	
по Сводному реестру	
глава по БК	
по Сводному реестру	
ИНН	6321073570
КПП	632101001
по ОКЕИ	383

Раздел 1. Поступления и выплаты

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации <sup>3</sup>	Аналитический код <sup>4</sup>	Сумма			
				на 20 21 г. текущий финансовый год	на 20 22 г. первый год планового периода	на 20 23 г. второй год планового периода	за пределами планового периода
	2	3	4	5	6	7	8
Остаток средств на начало текущего финансового года <sup>5</sup>	0001	x	x				
Остаток средств на конец текущего финансового года <sup>5</sup>	0002	x	x				
Доходы, всего:	1000			61 574 244,40	52 806 419,40	52 806 419,40	
в том числе:	1100	120	121	139 000,00	139 000,00	139 000,00	
Доходы от собственности, всего						139 000,00	

Таблица Д.1 - План финансово-хозяйственной деятельности на 2021 год

## Приложение Е

### Баланс государственного (муниципального) учреждения на 1 января 2021 года

		на 1 января 2021 г.		на начало отчетного периода		на конец отчетного периода		на конец отчетного периода		КОДЫ	
										Форма по ОКУД	0503730
Учреждение	муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детей сада № 120 "Связанный" городского округа Тольятти										
Обособленное подразделение											
Учредитель	Департамент образования администрации городского округа Тольятти										
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя											
Периодичность: годовая											
Единица измерения: руб.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		010	020	030	040	050	060	070	080	090	100
<b>I. Нефинансовые активы</b>											
Основные средства (балансовая стоимость (0101000001)*	010	0,00	59 860 432,22	4 692 001,90		64 552 434,12	0,00	59 674 258,26	5 938 927,06		65 611 185,32
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	0,00	36 649 402,33	4 556 341,42		41 204 743,75	0,00	37 299 426,92	4 697 061,44		41 996 488,36
из них:											
амортизация основных средств*	021	0,00	36 649 402,33	4 556 341,42		41 204 743,75	0,00	37 299 426,92	4 697 061,44		41 996 488,36
Основные средства (остаточная стоимость, стр.010 - стр.020)	030	0,00	23 211 029,89	136 560,48		23 347 690,37	0,00	22 374 831,34	1 239 865,62		23 614 696,96
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*	040	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
из них:											
амортизация нематериальных активов*	051	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр. 040 - стр.050)	060	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)	070	0,00	183 138 311,13	0,00		183 138 311,13	0,00	183 138 311,13	0,00		183 138 311,13
Материальные запасы (010500000) всего	080	670 290,43	1 457 908,41	3 492 867,25		5 621 066,09	718 576,32	1 326 694,28	4 787 778,43		6 833 049,03
из них:											
внеоборотные	081	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00

Таблица Е.1 - Баланс государственного (муниципального) учреждения

Приложение Ж

Программа развития МАДОУ ДС «Сказочный» на 2020 – 2023 годы

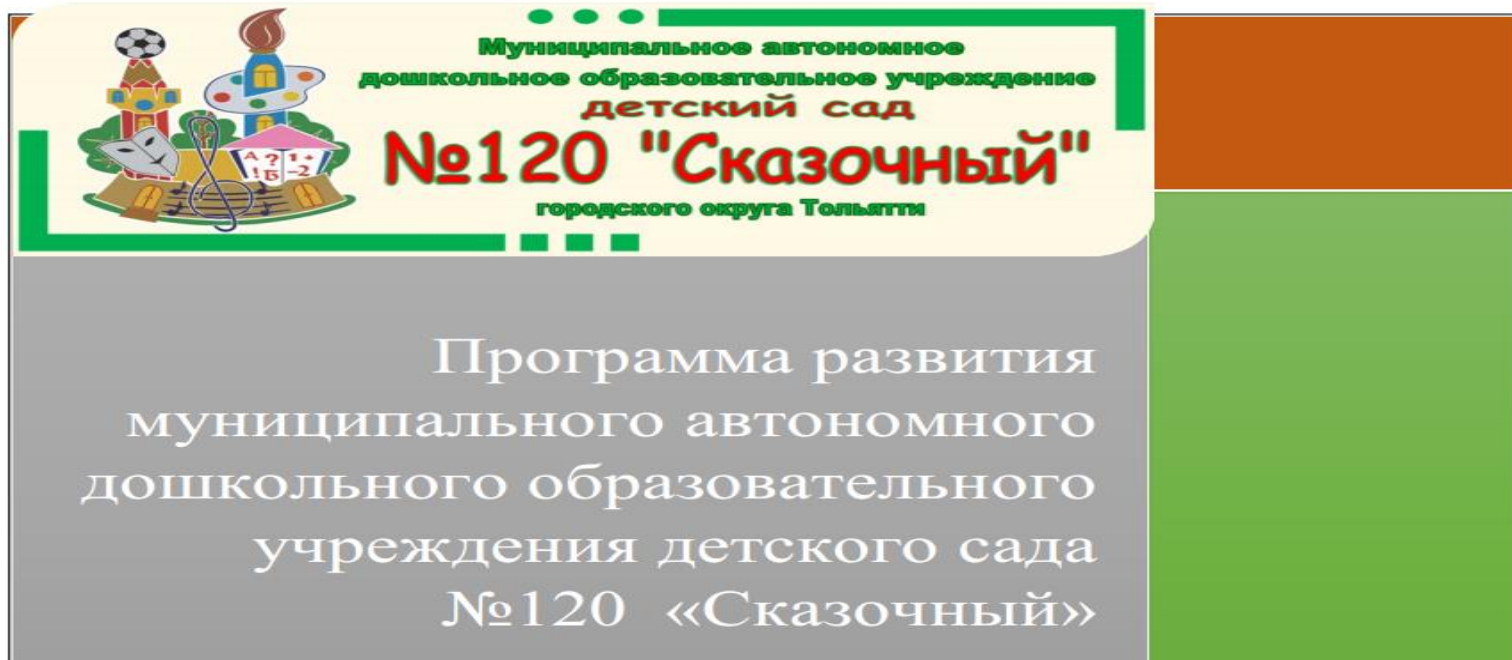


Рисунок Ж.1 – Обложка Программы развития МАДОУ ДС № 120 «Сказочный»

## Приложение И

### Положение об аттестации педагогических работников детского сада

Муниципальное автономное дошкольное  
образовательное учреждения  
детский сад №120 «Сказочный»  
городского округа Тольятти,  
445036, РФ, Самарская область, г. Тольятти,  
б-р Курчатова, 9.  
телефон: 32-56-86, 32-64-58

Принято:  
Педагогическим советом  
МАОУ ДС №120 «Сказочный»  
Протокол № 3  
«29» января 2021 г.

Учтено мотивированное мнение  
Единого представительного органа работников  
уполномоченный представитель  
интересов работников  
В.С. Пономарева  
Протокол № 60 от 29 января 2021 г.



Утверждено  
приказом заведующего  
МАОУ ДС №120 «Сказочный»  
Г.Г. Вареницина от  
№74 -ОД от «29» января 2021г.

### **ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ С ЦЕЛЬЮ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ**

Рисунок И.1 – Титульный лист Положения об адаптации педагогических работников детского сада



## Приложение К

### Анализ объема услуг

Анализ объема услуг в натуральном и денежном выражении за 2021/2022 учебный год в сравнении с предыдущим периодом по МАОУ ДС № 120 "Сказочный"

№ п/п	Наименование платных услуг	текущий учебный год					предыдущий учебный год				отклонения, %	
		Тариф за академический час программы на 1 учащегося (воспитанника), руб.	Количество часов в год	Количество индивидиальных наполняемости группы (чел.)	Количество групп	Итого предполагаемый доход, руб.	Тариф за академический час программы на 1 учащегося (воспитанника), руб.	Количество часов в год	Количество индивидиальных наполняемости группы (чел.)	Итого полученный доход, руб.	по тарифам, %	по доходам, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Мир творчества	65	34	6	8	106 080	65	34	6	39 325	0,0%	169,8%
2	Мир творчества (укороченный курс)	65	19	6	8	59 280	65	19	6	0	0,0%	#ДЕЛО!
3	Театр и мы	65	34	6	8	106 080				x	#ДЕЛО!	#ЗНАЧ!
4	Театр и мы (укороченный курс)	65	19	6	8	59 280				x	#ДЕЛО!	#ЗНАЧ!
5	АБВГД-йка	108	34	4	13	190 944	108	34	4	203 385	0,0%	-8,1%
6	АБВГД-йка (укороченный курс)	108	19	4	13	106 704				0	#ДЕЛО!	#ДЕЛО!
7	Юный экономист	65	34	6	4	53 040	64	34	6	41 162	1,6%	28,9%
8	Юный экономист (укороченный курс)	65	19	6	4	29 640	64	19	6	0	1,6%	#ДЕЛО!
9	Юный математик	108	34	4	13	190 944	108	34	4	199 332	0,0%	-4,2%
10	Юный математик (укороченный курс)	108	19	4	13	106 704				0	#ДЕЛО!	#ДЕЛО!
11	Хореография	65	34	6	6	79 560	64	34	6	53 888	1,6%	47,6%
12	Хореография (укороченный курс)	65	19	6	6	44 460	64	19	6	0	1,6%	#ДЕЛО!
13	Счастливое детство	113	34	4	4	61 472	113	34	4	71 642	0,0%	-14,2%
14	Счастливое детство (укороченный курс)	113	19	4	4	34 352	113	34	4	0	0,0%	#ДЕЛО!
15	Акварелька	65	34	6	6	79 560	65	34	6	57 395	0,0%	38,6%
16	Акварелька (укороченный курс)	65	19	6	6	44 460	65	19	6	0	0,0%	#ДЕЛО!
53	Фитодизайн	69	34	6	4	56 304	69	34	6	13 938	0,0%	304,0%
54	Организация праздничных мероприятий	1 218	60	1	18	1 315 440	1 212	60	1	150 288	0,5%	775,3%
55	Организация развлекательных мероприятий	144	1	3	18	7 776	144	1	3	0	0,0%	#ДЕЛО!
56	Разноцветная логика	93	34	4	3	37 944	93	34	4	50 499	0,0%	-24,9%
57	Фантазеры	93	34	4	4	50 592	93	34	4	8 463	0,0%	497,8%
58	Стэл-аэробика	65	34	6	6	79 560	64	34	6	81 672	1,6%	-2,6%
59	Веселый дельфиненок	97	10	4	9	34 920	97	10	4	0	0,0%	#ДЕЛО!
60	Дежурная группа	97	185	4	1	71 780	97	185	4	0	0,0%	#ДЕЛО!
61	Мы волшебники	65	34	6	9	119 340	65	34	6	6 370	0,0%	1773,5%
62	Сдача в аренду имущества					0				6 435	#ДЕЛО!	-100,0%
63	Мир театра					0	64	34	6	54 392	-100,0%	-100,0%
64	Мир театра (укороченный курс)					0	64	19	6	0	-100,0%	#ДЕЛО!
65	Стэл-аэробика (укороченный курс)					0	64	19	6	0	-100,0%	#ДЕЛО!
66	Разноцветная логика (укороченный курс)					0	93	19	4	0	-100,0%	#ДЕЛО!
67	Очумелые ручки					0	93	34	4	63 540	-100,0%	-100,0%
68	Очумелые ручки (укороченный курс)					0	93	19	4	0	-100,0%	#ДЕЛО!
69	Фантазеры (укороченный курс)					0	93	34	4	0	-100,0%	#ДЕЛО!
70	Бионика					0	93	34	4	93	-100,0%	-100,0%
71	Бионика (укороченный курс)					0	93	19	4	0	-100,0%	#ДЕЛО!
<b>Итого:</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>397</b>	<b>5 202 510</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>1 891 109</b>	<b>x</b>	<b>175,1%</b>

№ п/п	текущий учебный год	предыдущий учебный год	отклонение	
1	Показатели	600	554	46
Количество учащихся (воспитанников) - потребителей платных образовательных услуг, чел.				

Таблица К.1 - Анализ объема услуг