

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации МБДОУ ДС
«Светлячок»

Обучающийся

М.А. Спринчан

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: М.А. Спринчан.

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации МБДОУ ДС «Светлячок».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБДОУ ДС «Светлячок».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация МБДОУ ДС «Светлячок».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».

Методы исследования – методы информационного, системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, наблюдения.

С учетом выявленных проблем аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок» были предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 105 т.р. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, изложенные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством организации для совершенствования процесса аттестации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и источников, состоящего из 25 источников. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 53 страницы, и содержит 10 таблиц и 2 рисунка.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной.....	6
организации	6
1.1 Понятие, содержание и виды аттестации персонала.....	6
1.2 Особенности аттестации персонала в бюджетных организациях.....	10
2 Анализ аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»	17
2.1 Общая характеристика МБДОУ ДС «Светлячок».....	17
2.2 Анализ проведения и эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».....	28
3 Пути совершенствования аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».....	37
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий	45
Заключение	49
Список используемой литературы	52

Введение

На эффективность управления организацией оказывают влияние много внутренних и внешних факторов, среди которых наиболее значимым выступает персонал. Реализация процесса управления персоналом в организации осуществляется через мотивационные функции, для чего применяются различные инструменты. Именно мотивация способствует повышению эффективности деятельности персонала и требует все больше внимания в настоящее время.

Ключевым аспектом эффективности деятельности любой организации выступает деятельность персонала, поскольку профессиональное развитие, способности работников организации способствуют развитию и повышению эффективности деятельности организации. Для определения компетенции и эффективности работы персонала используется такой метод оценки как аттестация. Это обусловлено тем, что за счет аттестации персонала можно определить качественные характеристики работников согласно занимаемым должностям, так и продвинуться по карьерной лестнице.

Как известно, аттестация персонала считается наиболее распространенной формой оценки персонала, и позволяет определить уровень соответствия работника занимаемой должности. За счет аттестации можно определить авторитетность работника в коллективе, насколько он может влиять на микроклимат в своем коллективе, насколько его характер соответствует деятельности на должности.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что на сегодняшний день проблема аттестации персонала организации действительно актуальна и требует дальнейшего рассмотрения.

Целью преддипломной практики является разработка мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБДОУ ДС «Светлячок».

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть аспекты аттестации персонала бюджетной организации;

- провести анализ аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»;
- разработать пути совершенствования аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».

Объектом исследования преддипломной практики является организация МБДОУ ДС «Светлячок».

Предметом исследования преддипломной практики выступает процесс аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».

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

Информационной базой исследования явились организационно-распорядительная и отчетная документация МБДОУ ДС «Светлячок», учебно-методическая литература, статьи периодических изданий.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов не только МБДОУ ДС «Светлячок», но и всеми организациями, которые заинтересованы в развитии системы аттестации персонала.

Структура работы состоит из введения, основной части, которая содержит три раздела, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации

1.1 Понятие, содержание и виды аттестации персонала

Аттестация персонала широко применяется как в отечественных, так и в зарубежных организациях. Особенность данного метода оценки заключается в том, что аттестацию проводит специально созданная аттестационная комиссия, состоящая из представителей руководства, руководителей отделов и представителей отдела кадров

Для того чтобы понять сущность понятия «аттестация персонала», целесообразно рассмотреть трактовки данного термина различными авторами (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ дефиниций термина «аттестация персонала»

Автор	Сущность понятия
К.Р. Николаева	«Аттестация является проведением проверки квалификации персонала путем оценки опыта, знаний, способностей, навыков, то есть соответствия индивидуума занимаемой должности» [15].
В.Ю. Конюшин	«Аттестация является кадровыми мероприятиями, необходимыми для оценки соответствия уровней потенциала и качества труда индивида требованиям к деятельности» [11].
Е.Е. Хорева	«Аттестация представляет собой установленную государством форму проверки работоспособности определенных категорий работников и качества выполняемых трудовых функций, для установления соответствия аттестуемых работников, их должности, повышения профессионально-делового или морально-политического уровня и содействия руководству в подборе кадров» [23].
Р. М.-Б. Кузьгова	«Аттестация является кадровыми мероприятиями, необходимыми для оценки соответствия уровней потенциала и качества труда индивида требованиям к деятельности» [12].

Продолжение таблицы 1

Автор	Сущность понятия
А. Хисматуллина	«Под аттестацией понимают формализованную оценку проводимого персонала периодически в определенной форме разработанной процедуры, согласно результатам которой будут приниматься решения о продвижении работников по должностям, зачислении в резерв на определенные должности, профессиональное обучение или увольнение» [22].
А.В. Моисеева	«Аттестация является процедурой систематического формализованного оценивания деятельности каждого работника в соответствии с нормами выполнения работы в должности» [14].
А.А. Ахмятова	«Аттестация – процедура формализованной систематической оценки по заданным критериям соответствия работы конкретного работника стандартам выполнения работы на рабочем месте в течение определенного времени» [2].
И.В. Багаева	«Аттестация является деятельностью, во время которой аттестационная комиссия выявляет степень соответствия работника занимаемой должности» [3].
В.П. Журавлев	«Аттестация видит в себе один из элементов работы и является периодическим удостоверением профессиональной пригодности, а также соответствия каждого работника занимаемой должности» [8].

Итак, под аттестацией можно понимать такую процедуру, с помощью которой определяется уровень квалификации, деловые качества, практические навыки работников, и определяется их соответствие или не соответствие рабочим местам и занимаемым им должностям, выявляются их потенциальные возможности.

«Цель аттестации заключается в том, чтоб разместить работников организации так, чтоб для организации использование их знаний, умений и навыков было эффективным. Согласно результатам аттестации руководитель может принимать решения по:

- повышению или понижению работника в квалификационной категории;
- повышению или понижению его должностного оклада;
- определению вознаграждений;

- повышению квалификации;
- приобретению новой специальности» [1].

Аттестация может быть использована как для улучшения мотивации персонала, так и для повышения деятельности организации в целом. Однако при подготовке и в процессе проведения аттестации важно опираться на особенности, цели и этапы аттестации. В противном случае аттестация превращается в формальность, а имеющиеся возможности не применяются.

Итоги аттестации оказывают мотивационный эффект на сотрудников организации, что влияет на их поведение. Положительные результаты аттестации приводят к улучшению деятельности персонала в 79-90% случаях и повышают самооценку работников, тогда как отрицательные результаты оценки приводят к формированию неуверенности, что приводит к ухудшению производительности труда.

В таблице 2 представим цели и задачи аттестации персонала организации.

Таблица 2 – Цели и задачи аттестации персонала организации [4]

Цели аттестации	Задачи
1. Информационные	Информирование сотрудников организации об уровне их квалификации и качестве труда. Проведение оценки уровня трудового потенциала работников.
2. Организационные:	Повышение реализации потенциала работников организации.
2.1. Повышение	Карьерный рост для наиболее квалифицированных работников.
2.2. Перевод	Предоставление работнику получения нового профессионального опыта.
2.3. Понижение	Перевод более компетентных работников на должности, которые освободились.
2.4. Увольнение	Увольнение работников, которые не соответствуют занимаемым должностям.
3. Мотивационные	Мотивирование к более эффективному труду наиболее компетентных работников с использованием различных мотивационных методов. Рост производительности труда. Профессиональное развитие персонала организации. Формирование условий для наиболее полной реализации потенциала персонала организации.

Цель аттестации заключается в формировании объективной, четко выраженной и сравнительной картины по производительности, а также способностям работников. Этот процесс формирует основу, на которой принимаются персональные или кадровые решения, и способствует управлению персоналом, формирует базис для развития персонала [6].

Аттестация представлена завершенным, оформленным документально результатом оценивания персонала организации. Проведение аттестации регламентируют официальные документы и методическое обеспечение. Ответственность за проведения аттестации несет руководство организации, а непосредственным исполнителем является кадровая служба при участии руководителей подразделений предприятия.

На рисунке 1 представим виды аттестации персонала.

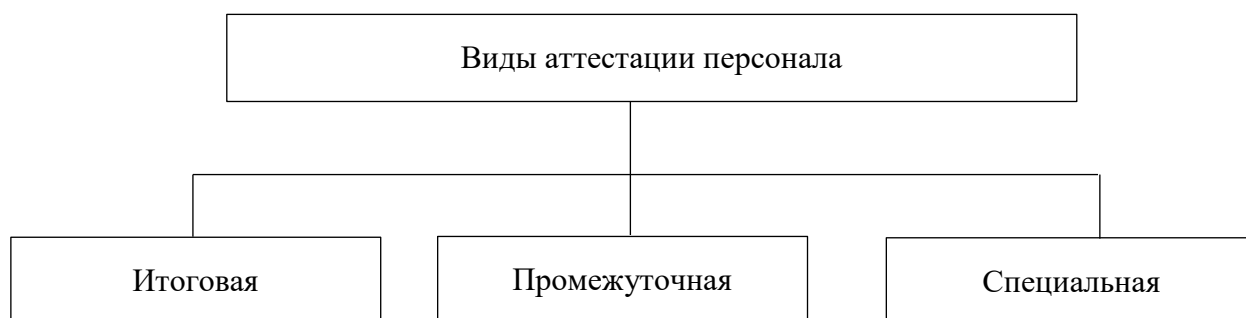


Рисунок 1 – Виды классификации аттестации персонала

Рассмотрим более подробно каждый из этих видов аттестации.

«Итоговая аттестация – это полная и всесторонняя оценка производственной деятельности работников за определенный период. Это оценка прошлого, без которой трудно понять настоящее и делать выводы о готовности работника к будущему. Этот вид аттестации проводится раз в 3-5 лет» [10].

«Промежуточная аттестация – проводится через относительно короткий период, и каждая следующая аттестация основывается на результатах предыдущей. Интервал между аттестациями в промышленности

составляет для младших служащих и рабочих – шесть месяцев, для специалистов и руководителей – один год» [7].

«Специальная аттестация – проводится в случаях необходимости. Так, например, направление работника на обучение, утверждение на новую должность, повышение заработной платы и прочее» [18].

В современных экономических условиях наблюдается рост требований к качеству работы персонала, что вызвало значительный интерес к проведению аттестации персонала. Проведение аттестации способствует благоприятному внутреннему климату в организации и оказывает стабилизирующее влияние в случае неблагоприятных экономических условий.

«Аттестация должна включать у себя оценку проблем учреждения со стороны аттестованных, поэтому его можно рассматривать как форму обратной связи от сотрудников. Работники должны иметь возможность высказать свое мнение, которое должно быть выслушано, услышано и учтено администрацией. При подготовке к аттестации персонал должен иметь возможность обсудить условия карьерного роста, ведь именно в случае понятных перспектив работник мотивируется к улучшению результатов деятельности» [6].

В ходе аттестации персонала работников оценивают руководители, коллеги, члены аттестационной комиссии. Это обуславливает формальность и субъективность результатов такой оценки, ведь результаты аттестации основываются на личном мнении, впечатлениях, симпатиях, незнании личности сотрудника и прочего.

1.2 Особенности аттестации персонала в бюджетных организациях

В настоящее время существует ряд нормативно-правовых актов, с помощью которых регулируется аттестация персонала бюджетных организаций. В частности, последним считается Порядок аттестации

педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденный приказом Минобрнауки России от 24.03.2010 № 209 [5]. Это обуславливает актуальность процесса оценивания сотрудников на предмет соответствия своей должности.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, в котором рассмотрены основы правового регулирования трудовых правоотношений, вопросы аттестации работников недостаточно раскрыты. В частности, «Трудовым кодексом РФ предусматривается расторжение трудового договора за несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, что подтверждается результатами аттестации» [19].

Среди законов, с помощью которых регулируются вопросы аттестации персонала бюджетных организаций, необходимо обратить внимание на Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в котором изложены особенности аттестации государственных гражданских служащих [20]. Также согласно Указу Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 утверждено Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, в котором более детально раскрыты положения ФЗ № 79-ФЗ [21].

«Порядок проведения аттестации регулируется соответствующими нормативно-правовыми актами и положениями, но их объединяет главное – руководитель предприятия вправе принять решение о проведении аттестации определенных категорий работников, исходя из требований конкретного нормативно-правового акта (положения) (в частности, о периодичности проведения аттестации – один раз на 3 или 5 лет) и с обязательным согласованием с профсоюзом или, в случае ее отсутствия, с представителями наемных работников, избранными трудовым коллективом. Следует заметить, соблюдение требований по периодичности является обязательным условием легитимности проведения аттестации» [13].

Процессу аттестации предшествует подготовка и организация этого процесса. Кадровая служба осуществляет следующие подготовительные мероприятия:

- формирует состав аттестационной комиссии;
- устанавливает срок и график проведения аттестации;
- определяет работников, которым необходимо проходить аттестацию;
- ознакомливает с целью и порядком проведения аттестации;
- подготавливает документацию, необходимую для проведения аттестации [9].

Аттестацию могут проходить те работники, которые проработали в организации более одного года. Работники, которые проработали в организации менее года, беременные женщины и работники, которые находятся в предпенсионном возрасте, не подлежат аттестации. Следует отметить, что работники предпенсионного возраста и беременные женщины могут по собственному желанию пройти аттестацию.

Процесс аттестации работников организации осуществляется индивидуально. Для каждого аттестуемого работника формируется отзыв-характеристика, с которым он должен ознакомиться за две недели до проведения аттестации, и аттестационное письмо. Эти документы утверждает непосредственный руководитель, и они передаются аттестационной комиссии за 3 дня до процесса аттестации. Если численность аттестационной комиссии составляет $2/3$ от состава и более, только тогда его решения могут быть правомочными.

В настоящее время аттестация работников получила особую популярность. В связи с этим появилось большое количество специализированных аттестационных центров, которые проводят квалифицированную аттестацию работников. Сейчас аттестация позволяет определить соответствие работников занимаемой должности, но и оценить эффективность использования персонала.

Проведенный анализ особенностей проведения аттестации персонала бюджетных организаций позволяет обобщить эту процедуру в следующие этапы [9; 16; 17; 24]:

Этап 1. Необходимо оценить актуальность положений договора, утверждающего порядок проведения аттестации на предмет:

- наличия норм порядка проведения аттестации;
- соответствия норм действующим нормам договора на аттестацию.

Этап 2. Дополнение договора изменениями о процессе аттестации. Изменения стоит вносить в таком порядке, в каком принимался договор. Также важно указать категории работников, которые не подлежат аттестации. Также в договор вносятся дополнительные категории работников, которые не подлежат аттестации, которые согласованы в двухстороннем порядке [24].

Этап 3. Утверждение работодателем Положения «О проведении аттестации». В положении дублируются нормы договора по категориям работников, которые подлежат и не подлежат аттестации, и указывается периодичность ее проведения.

«Также в Положении «Об аттестации» отражается:

- порядок и принципы формирования аттестационной комиссии;
- порядок проведения собрания аттестационной комиссии;
- порядок принятия решений аттестационной комиссии;
- порядок установления и утверждения графиков проведения аттестации и доведение их до рабочих организации, предприятия, учреждения;
- по каким критериям будут оценивать работников во время аттестации;
- порядок и формы оформления документов, которые будут составлять в процессе аттестации;
- список рекомендаций и решений, имеющих право принимать аттестационная комиссия;

- порядок принятия и рассмотрения руководителем решений по результатам проведенной аттестации;
- порядок ознакомления работников с результатами проведенной аттестации;
- порядок реализации решений руководителем по результатам проведенной аттестации;
- порядок обжалования работниками результатов проведенной аттестации;
- перечень категорий работников, подлежащих аттестации;
- перечень категорий работников, не подлежащих аттестации» [15].

Этап 4. Руководитель устанавливает график проведения аттестации, определяет состав аттестационной комиссии и сроки ее проведения. Все даты утверждаются приказом о проведении аттестации. В приказе определяются сроки проведения аттестации, что содержит время, которое требуется для:

- проведения подготовительных мероприятий;
- проведение заседаний аттестационных комиссий;
- определение задач аттестационных комиссий;
- обработку результатов проведенной аттестации и принятие решений на основе результатов аттестации [7].

Этап 5. Ознакомление работников с информацией о проведении аттестации за два месяца до проведения этого процесса. В приказе о проведении аттестации указывается срок и порядок ознакомления работников:

- о сроках и порядке ознакомления с характеристиками;
- о сроках проведения аттестации работников отдела в целом или каждого работника индивидуально.

Этап 6. Непосредственный руководитель составляет характеристику и предоставляет ее аттестационной комиссии.

Этап 7. Работники знакомятся со своими характеристиками. После ознакомления работник ставит отметку об ознакомлении, указывает свои фамилию, имя, отчество, дату ознакомления и ставит подпись.

Этап 8. Характеристики аттестуемых работников передаются аттестационной комиссии в таком порядке, который утвержден положением «О проведении аттестации». Это осуществляется не позднее чем за семь дней до проведения аттестации.

Этап 9. Проведение собрания аттестационной комиссии в соответствии с утвержденными графикам, и ознакомление работников в утвержденном порядке.

Этап 10. В форме открытого голосования аттестационная комиссия принимает решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой им должности или выполняемой работе, формулирует результаты проведенной аттестации.

Этап 11. Работники, прошедшие аттестацию, информируются в письменной форме о ее итогах.

Этап 12. Руководитель проводит анализ и рассматривает рекомендации аттестационной комиссии по каждому конкретному рабочему, на основании которых принимает решение по каждому работнику.

Этап 13. Личные дела работников дополняются кадровыми документами и аттестационными документами.

Итак, аттестация работников бюджетных организаций позволяет улучшать производительности труда, повышать заинтересованность персонала в результатах своего труда, оценивать знания работников. Для руководителей аттестация является источником информации об индивидуальной производительности сотрудников.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации, можно сформулировать следующие выводы.

Под аттестацией можно понимать такую процедуру, с помощью которой определяется уровень квалификации, деловые качества, практические навыки работников, и определяется их соответствие или не соответствие рабочим местам и занимаемым им должностям, выявляются их потенциальные возможности. Аттестация может быть использована как для улучшения мотивации персонала, так и для повышения деятельности организации в целом. Однако при подготовке и в процессе проведения аттестации важно опираться на особенности, цели и этапы аттестации. В противном случае аттестация превращается в формальность, а имеющиеся возможности не применяются.

В современных экономических условиях наблюдается рост требований к качеству работы персонала, что вызвало значительный интерес к проведению аттестации персонала. Проведение аттестации способствует благоприятному внутреннему климату в организации и оказывает стабилизирующее влияние в случае неблагоприятных экономических условий.

Аттестация может быть использована как для улучшения мотивации персонала, так и для повышения деятельности организации в целом. Однако при подготовке и в процессе проведения аттестации важно опираться на особенности, цели и этапы аттестации. В противном случае аттестация превращается в формальность, а имеющиеся возможности не применяются.

В настоящее время существует ряд нормативно-правовых актов, которые регулируют процесс аттестации персонала бюджетных организаций. Проведенный анализ особенностей проведения аттестации персонала бюджетных организаций позволил обобщить эту процедуру в этапы.

2 Анализ аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»

2.1 Общая характеристика МБДОУ ДС «Светлячок»

Полное наименование организации – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Светлячок».

Сокращенное наименование организации – МБДОУ ДС «Светлячок».

Тип учреждения – дошкольное образовательное учреждение.

Статус – муниципальное бюджетное учреждение.

Юридический адрес организации: 628449, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра автономный округ, р-н Сургутский, г. Лянтор, МКР 7-Й, стр. 69.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» с приоритетным осуществлением деятельности по социально-личностному развитию детей создано путём изменения типа существующего муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» с приоритетным осуществлением деятельности по социально-личностному развитию детей на основании постановления администрации Сургутского района от 05.08.2011 № 2791 «О создании муниципальных бюджетных образовательных учреждений путем изменения типа существующих муниципальных образовательных учреждений Сургутского района».

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Светлячок» было создано на основании распоряжения главы Сургутского района от 23.01.2004 № 68-р «О создании муниципальных дошкольных образовательных учреждений, приёме и включении в реестр муниципальной собственности».

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Светлячок» переименовано в муниципальное дошкольное образовательное

учреждение детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» на основании распоряжения главы Сургутского района от 07.07.2008 № 265-р «О переименовании муниципальных дошкольных образовательных учреждений».

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» на основании распоряжения главы Сургутского района от 11.09.2009 № 258-р «О переименовании муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» с приоритетным осуществлением деятельности по социально-личностному развитию детей и внесении изменений и дополнений в Устав» переименовано в муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Светлячок» с приоритетным осуществлением деятельности по социально-личностному развитию детей.

Образовательная организация является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления муниципального образования Сургутский район в сфере образования.

Учредителем Образовательной организации является муниципальное образование Сургутского района.

МБДОУ ДС «Светлячок» в своей деятельности руководствуется Конвенцией ООН о правах ребенка, Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации», Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными федеральными законами, Указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, нормативными актами

Правительства Российской Федерации, постановлениями Главного государственного санитарного врача Российской Федерации, иными законами и нормативными актами Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Уставом Сургутского района, муниципальными правовыми актами Сургутского района, настоящим Уставом.

МБДОУ ДС «Светлячок» создана в целях решения вопросов местного значения по организации предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами), организации предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти субъекта Российской Федерации), создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях, а также осуществление в пределах своих полномочий мероприятий по обеспечению организации отдыха детей в каникулярное время, включая мероприятия по обеспечению безопасности их жизни и здоровья, эффективного использования бюджетных средств и имущества, закрепленного за ним собственником, а также с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения Сургутского района муниципальными услугами (работами).

Целью образовательной деятельности в МБДОУ ДС «Светлячок» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей.

Вид реализуемых в МБДОУ ДС «Светлячок» образовательных программ: образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы.

МБДОУ ДС «Светлячок» осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, которые разрабатываются и утверждаются самостоятельно в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

Основным видом деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» является образование дошкольное.

Дополнительные виды деятельности:

- образование дополнительное детей и взрослых;
- предоставление услуг по дневному уходу за детьми.

Уровень образования: дошкольное образование

Форма обучения: очная

Нормативный срок обучения: 5 лет

Срок действия государственной аккредитации образовательной программы, общественной, профессионально-общественной аккредитации образовательной программы: в соответствии с Положением о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций, утвержденным постановлением Правительства РФ от 21.03.2021г. № 184, государственная аккредитация дошкольных образовательных учреждений не проводится

Языки, на которых осуществляется образование: русский

Учебные предметы, курсы, дисциплины (модули), предусмотренные соответствующей образовательной программой: социально-коммуникативное развитие, познавательное развитие, речевое развитие, художественно-эстетическое развитие, физическое развитие.

Территория МБДОУ ДС «Светлячок» (площадью 7097,0 кв.м) – вид права – постоянное (бессрочное) пользование. Здание имеет все виды благоустройства: центральное отопление, водоснабжение, канализацию. Детский сад оборудован системами безопасности: тревожная кнопка; автономная охранно-пожарная сигнализация, контроль управления системой доступа по всему периметру и внутри здания. Территория детского сада ограждена по периметру забором и полосой зеленых насаждений. Озеленение территории составляет более 50% площади территории, свободной от застройки. Зеленые насаждения разделяют групповые площадки друг от друга, а также разделены металлическим ограждением. Территория детского сада имеет разделение на игровую и хозяйственную зоны. Игровая зона включает в себя:

- игровые групповые площадки (12 штук), оборудованные с учётом возрастных особенностей детей;
- физкультурная площадка.

Здание детского сада (3-этажное здание, стены-кирпич, площадью 4650,5 кв.м) – вид права – оперативное управление.

Деятельность МБДОУ ДС «Светлячок» предусматривает следующие рабочие программы [16]:

- рабочие программы 1 младших групп общеразвивающей направленности: «Лунтик», «Зайка»;
- рабочие программы 2 младших групп: общеразвивающей направленности «Вишенка», «Радуга», комбинированной направленности «Ягодка»;
- рабочие программы старших групп: общеразвивающей направленности «Веселые ребята», компенсирующей направленности «Солнышко»;
- рабочие программы подготовительных к школе групп: общеразвивающей направленности «Карусель», компенсирующей

направленности «Лучик», компенсирующей направленности «Знайка».

Общая численность обучающихся в МБДОУ ДС «Светлячок» составляет 230 детей.

Далее рассмотрим организационную структуру МБДОУ ДС «Светлячок» (рисунок 2).

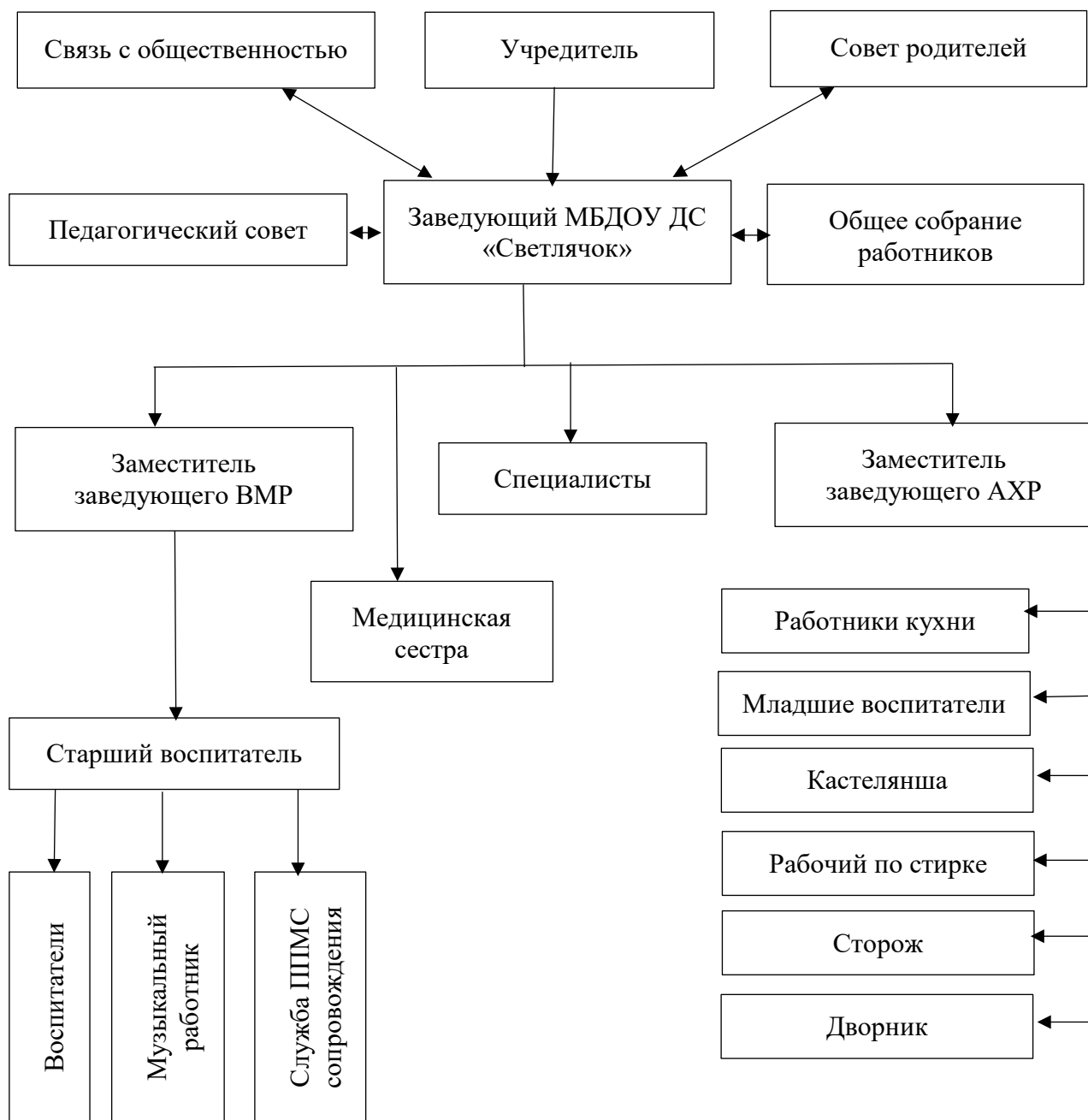


Рисунок 2 – Организационная структура МБДОУ ДС «Светлячок»

Как видно из рисунка 2, организационная структура управления МБДОУ ДС «Светлячок» является иерархической, так как оперативное управление организацией осуществляет руководитель (заведующий МБДОУ).

Непосредственное руководство учреждением осуществляет заведующий МБДОУ ДС «Светлячок», который действует от имени учреждения, представляет его во всех учреждениях и организациях:

- планирует, организует и контролирует образовательный процесс и административно-хозяйственную деятельность, отвечает за качество и эффективность работы учреждения;
- осуществляет подбор, приём на работу и расстановку кадров, устанавливает должностные обязанности работников учреждения, увольняет, налагает дисциплинарные взыскания и поощряет работников учреждения в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- распоряжается имуществом учреждения в соответствии с законодательством РФ и обеспечивает рациональное использование финансовых средств;
- осуществляет систему внешних связей учреждения, необходимых для его успешного функционирования и развития;
- представляет учреждение во всех государственных, общественных организациях, учреждениях, предприятиях;
- принимает участие в работе совещаний, конференций и других мероприятий, организуемых и проводимых учредителем в соответствии с годовым календарным планом;
- формирует контингент детей в пределах, устанавливаемых нормативными документами;
- поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

- самостоятельно решает иные вопросы, возникающие в текущей деятельности и не отнесенные к компетенции органов самоуправления учреждения либо учредителя.

Заместитель заведующего по ВМР осуществляет руководство учебно-воспитательной работой учреждения. Заместитель заведующего по АХР отвечает за сохранность здания дошкольного учреждения и имущества, организует материально-техническое снабжение педагогического процесса.

Общее собрание работников учреждения является органом общественного самоуправления МБДОУ, который включает в себя весь трудовой коллектив учреждения. Общее собрание коллектива проводится по необходимости, но не реже двух раз в год.

Коллегиальным органом самоуправления в МБДОУ ДС «Светлячок» является управляющий совет. Он представляет интересы всех участников образовательного процесса и иных лиц, заинтересованных в развитии учреждения. Члены управляющего совета избираются сроком на 3 года.

Постоянно действующим органом самоуправления учреждения является педагогический совет. Он создается для коллегиального рассмотрения вопросов образовательной работы с детьми и методической работы с педагогическим персоналом учреждения. Проводится педагогический совет не реже 4 раз в течение учебного года, в состав совета входят все педагоги.

Для обеспечения постоянной и систематической связи учреждения с родителями (законными представителями) воспитанников создается родительский комитет группы. Родительский комитет призван содействовать учреждению в его работе и организовывать выполнение всеми родителями (законными представителями) законных требований учреждения.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Доходы, тыс.руб.	108538	107859	108563	-679	-0,63	704	0,65
2. Расходы, тыс.руб.	108876	108168	108857	-708	-0,65	689	0,64
3. Чистый операционный результат, тыс.руб.	-338	-309	-294	29	-8,58	15	-4,85
4. Основные средства, тыс. руб.	24599	24940	25130	341	1,39	190	0,76
5. Оборотные активы, тыс. руб.	7385	7569	7843	184	2,49	274	3,62
6. Среднесписочная численность ППП, чел.	39	40	40	1	2,56	0	0,00
7. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	21677	22776	23131	1099	5,07	355	1,56
8. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.6)	2783,03	2696,48	2714,08	-86,55	-3,11	17,6	0,65
9. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	555,82	569,40	578,28	13,58	2,44	8,875	1,56
10. Фондоотдача (стр1/стр4)	4,41	4,32	4,32	-0,09	-1,98	0,00	-0,11
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр5)	14,70	14,25	13,84	-0,45	-3,04	-0,41	-2,86
16. Рентабельность деятельности, % (стр3/стр1) ×100%	-0,31	-0,29	-0,27	0,02	-	0,02	-
18. Затраты на рубль доходов, (стр2)/стр1*100 коп.)	100,31	100,29	100,27	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02

На рисунке 2 представим динамику основных показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок».

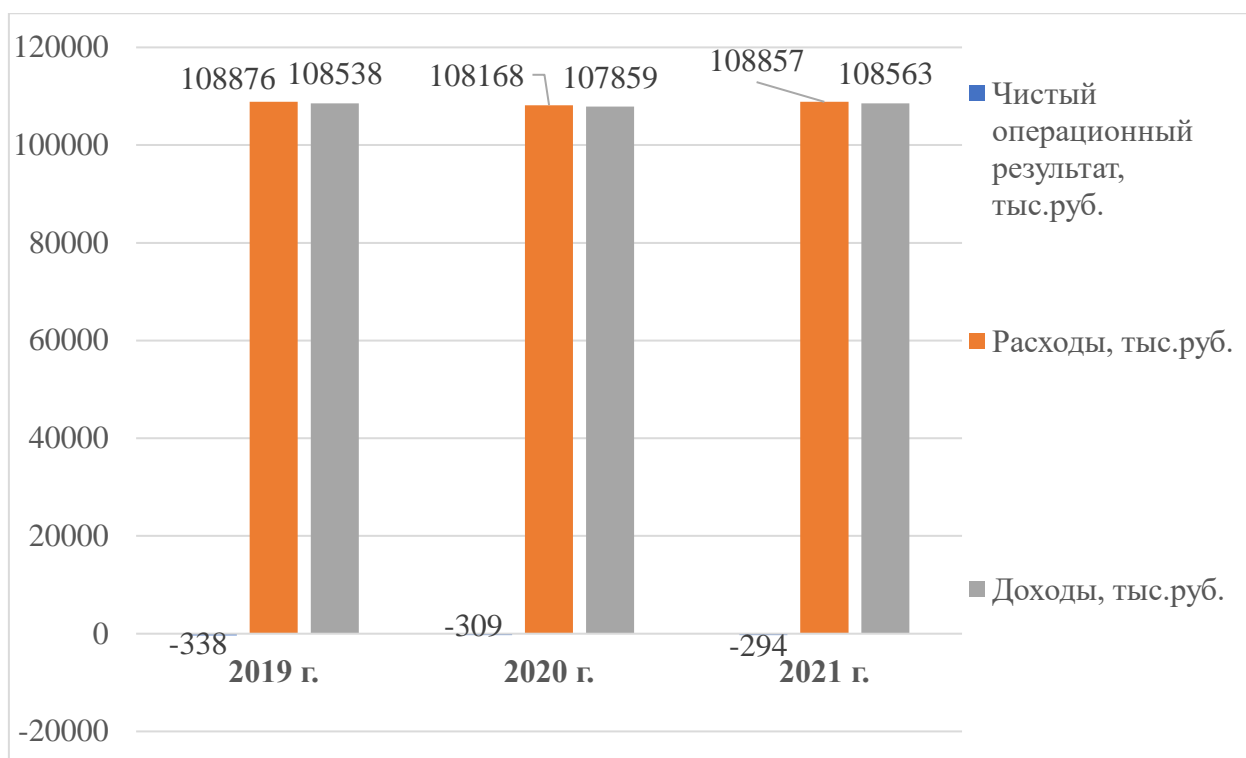


Рисунок 2 – Динамика основных показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» за 2019-2021гг.

Из данных таблицы 3 и рисунка 2 видно, что в 2020 году величина доходов организации уменьшилась на 679 тыс.руб. или на 0,63%, тогда как расходы уменьшились на 708 тыс.руб. или на 0,65%. Важно отметить, что расходы превышали доходы, что обусловило отрицательный чистый операционный результат. Следовательно, рентабельность деятельности характеризовалась отрицательными значениями. В 2020 году наблюдался рост основных и оборотных средств, тогда как фондоотдачи и оборачиваемость оборотных активов замедлялись, что указывает на снижение эффективности их использования.

Среднегодовая выработка персонала организации в 2020 году снизилась, тогда как среднегодовая заработная плата увеличилась, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

В 2021 году доходы увеличились на 704 тыс.руб. или на 0,65%, а расходы увеличились на 689 тыс.руб. или на 0,64%, тогда как чистый

операционный результат также характеризовался отрицательным значением, в следствии чего рентабельность деятельности также была отрицательной.

В 2021 году величина основных и оборотных средств возросли (на 0,76% и 3,62%), тогда как фондоотдача и оборачиваемость оборотных активов замедлялась, что указывает на дальнейшее снижение эффективности их использования.

В 2021 году среднегодовая выработка возросла на 0,65%, тогда как среднегодовая заработная плата увеличилась на 1,56%, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Итак, проанализировав организационно-экономическую характеристику МБДОУ ДС «Светлячок» было определено, что целью образовательной деятельности в МБДОУ ДС «Светлячок» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей. Вид реализуемых в МБДОУ ДС «Светлячок» образовательных программ: образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы.

МБДОУ ДС «Светлячок» осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, которые разрабатываются и утверждаются самостоятельно в соответствии к федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» показал, что на протяжении исследуемого периода деятельность организации характеризовалась отрицательным чистым операционным результатом. При этом за исследуемый период отмечается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств.

2.2 Анализ проведения и эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»

Работа с кадрами – одно из направлений деятельности воспитателя-методиста МБДОУ ДС «Светлячок». Составляющей кадрового менеджмента является аттестация персонала. Это важная форма морального и материального стимулирования, направленная на усовершенствование деятельности педагогов, работающих в образовательных учреждениях разных типов и форм собственности. Цель аттестации педагогических работников в МБДОУ ДС «Светлячок»:

- активизация их творческой профессиональной деятельности;
- повышение ответственности за результаты работы;
- оценка личностных качеств;
- определение уровня качества исполнения ими должностных обязанностей, указанных в профессионально-квалификационных характеристиках, нормативно-правовых документах;
- обеспечение социальной защиты компетентного педагогического труда.

И именно воспитатель-методист поддерживает стремление педагогов к профессиональному росту, помогать каждому из них реализовать на практике научные достижения, инновационные технологии, раскрыть профессиональные способности.

Рассмотрим должностные обязанности воспитателя-методиста МБДОУ ДС «Светлячок» в процессе аттестации педагогического персонала организации:

- изучение и оценка уровня квалификации, результатов педагогической деятельности аттестуемых педагогов;
- создание оптимальных условий для активизации творческой деятельности педагогов;

- выявление, изучение, обобщение, распространение наилучшего опыта работы педагогов;
- мониторинг профессионального роста аттестуемых педагогов;
- участие в заседаниях аттестационной комиссии дошкольного учебного заведения, разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационной комиссии;
- выполнение организационно-методических мероприятий по подготовке и проведению аттестации;
- ведение документации, предусмотренной нормативно-правовыми актами;
- оформление информационных материалов по вопросам аттестации (уголки, информационные стенды, вестники, бюллетени и т.п.);
- проведение анализа результатов аттестации педагогических кадров;
- внесение предложений по поощрению педагогических работников в процессе аттестационного периода, по проведению внеочередной аттестации (при необходимости);
- внесение вопросов аттестации педагогов в план методической работы.

Воспитатель-методист может выполнять полномочия заместителя председателя или секретаря аттестационной комиссии, о чем должно быть указано в приказе руководителя МБДОУ ДС «Светлячок» «О создании аттестационной комиссии».

Если воспитатель-методист избран секретарем аттестационной комиссии, то к его основным обязанностям прилагаются еще и следующие:

- прием заявлений от аттестуемых педагогов;
- подготовка материалов к рассмотрению в аттестационной комиссии;
- ознакомление аттестуемых лиц с графиком проведения аттестации;
- ведение протоколов заседаний аттестационной комиссии;
- оформление аттестационных писем в двух экземплярах по установленной форме;

- вручение экземпляра аттестационного письма (под подпись) аттестованному работнику;
- составление, хранение документации, которая велась в процессе аттестации (протоколы заседаний аттестационной комиссии, бюллетени тайного голосования и т.п.).

Проведение аттестации предполагает ведение целого ряда документов, оформление которых, как правило, возлагается на воспитателя-методиста. В частности, в методическом кабинете МБДОУ ДС «Светлячок» упорядочены следующие материалы по аттестации:

- законодательные и нормативные документы по вопросам аттестации педагогических работников;
- перспективный план курсовой переподготовки педагогических работников;
- перспективный план аттестации педагогических работников;
- график проведения аттестации педагогических работников;
- памятки, советники для аттестуемых педагогов;
- материалы по изучению, обобщению опыта работы педагогов;
- аналитические материалы по изучению уровня компетентности детей;
- аналитические материалы по изучению результативности работы педагогов (деловой дневник анализа образовательной работы, индивидуальная учетная карточка педагога, модель оценки результатов работы педагогических работников и т.п.);
- аналитические материалы по результатам аттестации педагогических работников (таблицы, разные типы диаграмм и т.п.);
- материалы, наработанные в процессе работы аттестационной комиссии – протоколы заседаний аттестационной комиссии, бюллетени тайного голосования, книга учета выдачи аттестационных писем и т.п. (при условии выполнения

воспитателем-методистом обязанностей секретаря аттестационной комиссии).

Аттестацию персонала в МБДОУ ДС «Светлячок» рассматривается как постоянный непрерывный процесс, так как с завершением одного аттестованного периода начинается следующий. Однако каждый такой аттестационный период содержит несколько этапов, повторяющихся из года в год, а именно:

- подготовительный;
- экспертно-исследовательский;
- итоговый.

На каждом из этих этапов деятельность воспитателя-методиста наполняется определённым содержанием.

В начале учебного года воспитатель-методист сосредотачивает внимание на отдельных вопросах, что позволяет избежать недоразумений и конфликтов в процессе проведения аттестации педагогов в заведении. В частности, необходимо:

- проверка своевременности прохождения курсов повышения квалификации аттестуемыми педагогами, наличие удостоверений курсовой переподготовки;
- предоставление информации руководителю заведения о внесении изменений в перспективный план аттестации педагогов для подготовки приказа (при необходимости);
- проверка точности определения стажа непосредственной педагогической работы аттестуемых педагогов.

Воспитатель-методист, готовя характеристику аттестуемого педагога, должен дать комплексную оценку уровню его педагогического мастерства, раскрыв следующие ее составляющие:

- профессиональная компетентность;
- результативность работы (уровень компетентности детей);
- личностные качества.

Важным аспектом такой комплексной оценки выступает анализ показателей деятельности педагога за весь межаттестационный период (за пять лет), а не только за год аттестации. Планомерный анализ деятельности каждого педагога в течение этого периода позволит всем участникам образовательного процесса избежать лишнего напряжения и волнений.

Воспитатель-методист должен так построить методическую работу, чтобы задействовать в ней каждого педагога, привлекая к участию в различных мероприятиях. Таким образом педагоги смогут реализовать свои потенциальные возможности, самореализоваться. В межаттестационный изучается опыт работы педагогов, обобщается и подается на рассмотрение, одобрение, утверждение в научно-методический совет соответствующего уровня, уполномоченный осуществлять научно-педагогическую экспертизу методических материалов.

Воспитателю-методисту отслеживает любые достижения, ведет учет участия каждого педагога в методических мероприятиях. Каждый воспитатель-методист выбирает удобную для себя форму фиксации информации. В частности, это могут быть индивидуальные учетные карты педагогов, мониторинговые аттестационные таблицы или аттестационные карты экспертной оценки. Такие рабочие материалы помогут дать обоснованную исчерпывающую характеристику деятельности педагога за весь межаттестационный период, обеспечат объективность в оценке деятельности педагогов, позволят избежать формализма при подведении итогов изучения деятельности воспитателей.

После завершения аттестационного периода руководитель МБДОУ ДС «Светлячок» и воспитатель-методист анализируют и обобщают результаты аттестации и вносят коррективы в базу данных количественно-качественного состава педагогических работников учреждения.

Далее проведем анализ персонала МБДОУ ДС «Светлячок» на предмет прохождения аттестации (таблица 4). Из данных таблицы 4 видно, что ежегодно наблюдается ухудшение уровня проходимости аттестации

персонала в МБДОУ ДС «Светлячок», что является негативной тенденцией и указывает на наличии проблем в этой сфере.

Таблица 4 – Анализ персонала МБДОУ ДС «Светлячок» на предмет прохождения аттестации за 2019-2021гг.

Наименование показателя	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение, +/-	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.
Количество работников, подлежащих аттестации, чел.	7	9	7	2	-2
Количество работников, прошедших аттестацию, чел.	7	8	5	1	-3
Уровень проходимости аттестации, %	100	88,89	71,43	-11,11	-17,46

Далее было проведено анкетирование работников МБДОУ ДС «Светлячок», подлежащих прохождению аттестации, о причинах отказа или нежелания проходить аттестацию. В опросе участвовали 10 работников организации. Среди основных причин отказа или нежелания проходить аттестацию были выделены следующие:

- психологическая нагрузка;
- неуверенность в собственном профессионализме;
- отсутствие мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний;
- неэффективность процесса аттестации.

В таблице 5 представлены результаты опроса работников МБДОУ ДС «Светлячок».

Как видно из данных таблицы 5, среди значимых причин отказа или нежелания проходить аттестацию у работников МБДОУ ДС «Светлячок» наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации.

Таблица 5 – Результаты опроса работников МБДОУ ДС «Светлячок» о причинах отказа или нежелания проходить аттестацию

Категория персонала	Причины отказа или нежелания проходить аттестацию			
	Психологическая нагрузка	Неуверенность в собственном профессионализме	Отсутствие мотивации повышать уровень своих профессиональных знаний	Неэффективность процесса аттестации
Руководители	1	0	2	1
Педагогический персонал	4	2	6	7
Итого:	5	2	8	8

Далее проведем анализ результатов аттестации работников МБДОУ ДС «Светлячок» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ аттестации работников МБДОУ ДС «Светлячок» за 2019-2021гг.

Годы	Количество работников, подлежащих прохождению	Количество работников, прошедших аттестацию, чел.	Результаты прохождения аттестации				
			Зачисление в кадровый резерв	Уменьшение размера премии	Увеличение размера премии	Направление на обучение	Направление на повышение квалификации
2019г.	7	7	2	0	3	1	1
2020г.	9	8	2	2	2	1	1
2021г.	7	5	0	2	1	1	1

Как видно по данным таблицы 6, ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв. Также наблюдается уменьшение числа работников, которым по результатам аттестации увеличивается размер премии, и

увеличивается число работников, которым по результатам аттестации уменьшается размер премии. Подобные тенденции являются негативными и указывает на снижение эффективности аттестации персонала.

Итак, анализ проведения и эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок» позволил определить, что ежегодно наблюдается ухудшение уровня проходимости аттестации персонала в садике, что является негативной тенденцией и указывает на наличии проблем в этой сфере. Среди значимых причин отказа или нежелания проходить аттестацию у работников учреждения наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации.

Было определено, что ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв (с 2 до 0 человек). Также наблюдается уменьшение числа работников, которым по результатам аттестации увеличивается размер премии, и увеличивается число работников, которым по результатам аттестации уменьшается размер премии. Подобные тенденции являются негативными и указывает на снижение эффективности аттестации персонала в организации.

Таким образом, проведенный анализ аттестации персонала детском саду позволяет сформулировать следующие выводы. Целью образовательной деятельности в МБДОУ ДС «Светлячок» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей. Вид реализуемых в МБДОУ ДС «Светлячок» образовательных программ: образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы. МБДОУ ДС «Светлячок» осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, которые разрабатываются и утверждаются самостоятельно в соответствии к федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного

образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» показал, что на протяжении исследуемого периода деятельность организации характеризовалась отрицательным чистым операционным результатом. При этом за исследуемый период отмечается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств.

Анализ проведения и эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок» позволил определить, что ежегодно наблюдается ухудшение уровня проходимости аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок», что является негативной тенденцией и указывает на наличие проблем в этой сфере. Среди значимых причин отказа или нежелания проходить аттестацию у работников сада наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации.

Было определено, что ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв (с 2 до 0 человек). Также наблюдается уменьшение числа работников, которым по результатам аттестации увеличивается размер премии, и увеличивается число работников, которым по результатам аттестации уменьшается размер премии. Подобные тенденции являются негативными и указывает на снижение эффективности аттестации персонала. Все это обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в организации.

3 Пути совершенствования аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»

3.1 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок»

По результатам анализа аттестации в МБДОУ ДС «Светлячок» было определено ухудшение данного процесса в организации, на что указывают следующие проблемы:

- снижение уровня проходимости аттестации в организации (см. таблицу 4). Среди значимых причин отказа или нежелания проходить аттестацию у работников МБДОУ ДС «Светлячок» наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации (см. таблицу 5);
- ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв (см. таблицу 6).

Поэтому для устранения выше указанных проблем предлагается внедрить следующие мероприятия:

- усовершенствование аттестации персонала путем внедрения методов текущей оценки персонала: метод «360 градусов» и «управление по целям»;
- введение этапов предварительной аттестации новичка и итогового анализа результатов аттестации персонала.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее.

1. Усовершенствование аттестации персонала путем внедрения методов текущей оценки персонала: метод «360 градусов» и «управление по целям».

Современная кадровая политика предполагает прогнозирование потребностей специалистов определенного профиля подготовки, мониторинг

профильного рынка труда, наличие целевой программы работы с кадрами, включая меры по предупреждению кризисных кадровых ситуаций. Все основные методики разделяют по направленности: качественные, количественные, комплексные и комбинированные. Они отличаются критериями оценки и набором инструментов, применяемых кадровой службой или руководством.

При внедрении способов текущей оценки персонала нужно учитывать его компетенцию. Компетенции – это умения, навыки, знания, психологические особенности сотрудника, выраженные в поведении. Сотрудник может иметь глубинные знания в своей профессиональной области, но если он не применяет их каждый день для решения задач и не демонстрирует эти знания в действиях (например, при решении проблем, написании внутренних документов и др.), то компетенция считается неразвитой. Неважно, сколько человек знает и что она умеет, главное – как она применяет все это в работе.

Для многих специалистов по оценке и развитию персонала понятие компетенций сводится к поведению на рабочем месте. То есть, первичное не работающий специалист, а как он работает. Отличной особенностью данного вида оценки персонала является то, что оценивается сотрудник в реальной ситуации и в той должности, которую он занимает сегодня.

Очень многое в организации зависит от стратегических целей, стоящих перед руководством, от культуры организации, от рынка, на котором она работает. В одной организации человек может быть «звездой» и чувствовать себя как рыба в воде, однако при переходе в другую организацию этот человек тускнеет и становится низкоэффективным.

Оценка методом 360° обычно происходит один раз в 12-18 месяцев, в зависимости от цели оценки. «Ее проведение позволяет решить следующие задачи:

- показать пути развития ключевых компетенций у сотрудника, как у профессиональной, так и в управленческой отрасли;

- продемонстрировать существующие возможности для повышения эффективности в выполнении текущих задач и целей;
- отобрать сотрудников в кадровый резерв организации;
- составить программу развития кадрового резерва организации, опирающейся на реальные потребности в росте как отдельных сотрудников, так и организации в целом;
- оценить уровень соответствия новым требованиям должности или организации в целом,
- при сокращении уровней управления и численности работников организации;
- развить корпоративную культуру и скорректировать стиль управления в организации;
- улучшение взаимоотношений в отделе и повышение эффективности;
- изменение способов получения и предоставления людям обратной связи о том, как эффективно они выполняют свои рабочие обязанности» [11].

После проведения обратной связи методом 360 градусов можно узнать сильные и слабые компетенции сотрудника, и развивать не все сразу у всех, а именно те компетенции, которые требуют развития у конкретного работника. Затраты на обучение будут сбалансированными и принесут максимальный эффект. Предметом оценки структурного подразделения является эффективность выполнения основных задач подразделения. Основным критерием оценки эффективности работы сотрудников МБДОУ ДС «Светлячок» есть удовлетворенность детей и родителей уровнем педагогического процесса.

Таким образом, результаты оценки 360 работников МБДОУ ДС «Светлячок» являются результатами оценки эффективности работы педагогического персонала, выраженной в ключевых показателях

эффективности. Периодичность этой оценки зависит в большинстве случаев от системы мотивации, принятой в организации.

Возможны целые оценки методом 360° для МБДОУ ДС «Светлячок»:

- повышение качества работы;
- нахождение путей оптимизации работы по удовлетворению детей и родителей;
- мотивация персонала.

Конечной целью любой программы обучения является изменение поведения участников и более эффективное выполнение ими функций. Эффективной программой считается и, после которой сотрудник на своем рабочем месте достигает целей с меньшими расходами и управляет своими сотрудниками (для программ управления).

Отдельно следует отметить, что одной из основных проблем большинства работодателей неправильное использование рабочего времени работниками. Согласно исследованиями Gartner: 64% сотрудников организации тратят от 15 минут на час в день для личных целей; 46% читают ежедневную личную почту или новости, 33% сообщают о личных проблемах в мгновенных сообщениях, 26% проводят рабочее время в социальных сетях. Такое неправильное использование рабочего времени влечет за собой вполне определенные финансовые потери организации [13].

Системы оценки эффективности работы работников используются для решение следующих задач:

- учет рабочего времени работников;
- оценка и контроль эффективности персонала;
- выявление нелояльных сотрудников организации;
- поиск возможных утечек информации и защита от инсайдеров;
- расследование инцидентов информационной сохранности;
- оперативный контроль работников и определение групп риска [1].

Для повышения эффективности вознаграждения персонала следует:

Мероприятие 1. Руководителю предприятия необходимо изменить подход к расчету премий и надбавок. Создать механизм вознаграждения работников таким образом, чтобы он находился в серьезной зависимости от настоящих результатов их труда и результатов аттестации.

Мероприятие 2. Создать новый механизм оплаты труда – это дифференцировка уровня тарифных ставок и окладов работников. В этом случае разряд станет интегральным показателем опыта (профессионализма) сотрудника и позволит повышать оклад в рамках одной должности, одновременно повышая профессиональный статус сотрудника. Это особенно эффективно, поскольку для организации объективно ограничены возможности карьерного роста персонала. Система оплаты труда работников предприятия должна обеспечивать установление оплаты труда в зависимости от качества выполняемых работ и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям.

На основании вышеизложенного, определим необходимые методы оценки и аттестации персонала по цели проекта.

Разработка проектных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБДОУ ДС «Светлячок» проводилась с целью:

- определение профессиональной пригодности, взаимных интересов и потенциальных возможностей кандидата и выявление деловых качеств и опыта работы при отборе персонала;
- повышение уровня мотивации и личной ответственности исполнителей;
- понижение субъективности оценки персонала;
- принятия решений о размере вознаграждения каждого работника.

Использование метода 360 градусов по аттестации педагогических работников. Это метод определения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций на основе анализа мнения коллег, подчиненных, руководителей, с которыми работник непосредственно

взаимодействует при работе, родителей детей, которые посещают детский сад.

«Внедрение метода «управления по целям» (management by objectives) с целью оценки эффективности деятельности работников. Оценка качества персонала через управление по целям основано на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период (месяц, квартал, год)» [10]. Поэтому целесообразно применить метод «управления по целям».

Оценка соответствия модели компетенций производится по технологии экспертной оценки 360. Оценка формируется с учетом обратной связи от разных групп сотрудников (экспертов). Чем больше и разносторонние люди, которые оценивают, тем более актуальную обратную связь можно получить.

Аттестация будет проходить в информационной системе в 4 этапа:

- формирование списков участников;
- формирование списков экспертов (оценивают сотрудники);
- проведение опроса (рассылка анкет оценивающим для заполнения);
- получение и анализ результатов.

Аттестация превращается в широкую обратную связь для каждого сотрудника о соответствии его компетенциям и поведенческим нормам, принятым в организации.

«Система аттестации по разрабатываемым компетенциям позволит руководителю и сотруднику получать актуальную информацию о его соответствии модели компетенций организации:

- позволяет определить, какие сильные качества имеет сотрудник;
- какие стороны сотруднику нужно развивать, чтобы быть
- более результативными;
- сформировать план развития компетенций» [15].

Мероприятие 2. Введение этапов предварительной аттестации новичка и итогового анализа результатов аттестации персонала.

Этап знакомства с кандидатом начинается с рассмотрения резюме и заполнения анкеты. При изучении анкетных данных кандидата на вакантные должности учитывается:

- внешний вид заполнения анкеты, разборчивость почерка и четкость изложения;
- вопросы, на которые не предоставлены ответы;
- перерыв в работе, особенно, если он значителен;
- противоречие информации в анкете;
- как часто претендент менял место работы и почему (конфликты с руководителем, отсутствие перспектив, увольнения и т.п.);
- почему претендент хочет поменять место работы (работать поближе к месту проживания, получать большую зарплату, повышение по службе и т.п.);
- почему претендент уволился с предыдущей работы.

На следующем этапе формируется окончательный список аттестации кандидатов рейтингом и выбирается наиболее подходящая кандидатура.

При аттестации кадров и размещении на рабочих местах можно использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем отдельных поручений, временного замещения должности, стажировка.

Ожидаемая экономическая эффективность:

- эффект от уменьшения текучести;
- эффект от обучения с последующим сочетанием профессий;
- эффект увеличения производительности труда.

Ожидаемая социальная эффективность:

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение стабильности персонала;

- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Комплексная аттестация работников МБДОУ ДС «Светлячок» дает возможность руководству лучше понять, кто обладает большим потенциалом, кому необходимо усовершенствовать свои знания.

В целях определения эффективности обучения необходимо регулярно проводить: опрос руководителей и слушателей до и после окончания учебы, проверка усвоения полученных знаний и навыков после обучения. Организовать оценку результативности обучения по следующим критериям (таблица 7).

Таблица 7 – Критерии оценки дополнительного обучения в МБДОУ ДС «Светлячок»

Критерии	Вес	Выполнение	Результат
1.Удовлетворение сотрудника, прошедшего обучение, приобретением необходимых знаний, навыков и качеств	0,25	До 100%	ст.2 * ст.3
2.Оценка знаний работника, прошедшего обучение (за результатами оценки экзаменационной комиссии учебных курсов)	0,40	До 100%	ст.2 * ст.3
3.Удовлетворенность руководства сотрудником, который прошел обучение	0,35	До 100%	ст.2 * ст.3
Общая результативность	1,00		Σ

Необходимо учитывать результаты проверки знаний и оценки результативности обучения при аттестации персонала на соответствие занимаемой должности – определение деловых качеств работника с целью дальнейшего улучшения расстановки и воспитания кадров, завершающейся оценкой деятельности работника на соответствие занимаемой должности.

После определения мер, которые необходимо предпринять для повышения качества системы оценки и аттестации персонала в МБДОУ ДС

«Светлячок» необходимо уменьшить график реализации и рассчитать экономическую эффективность проектных мероприятий.

Составим план-график по реализации проекта с мероприятиями (таблица 8).

Таблица 8 – План-график внедрения проектных предложений в МБДОУ ДС «Светлячок»

Наименование мероприятия	Дата внедрения	Исполнитель
Разработка и внедрение основных методов текущей аттестации персонала	До 01.11.2022	Руководитель организации
Организация проведения аттестации персонала	До 01.12.2022	Руководитель организации

Все работы по совершенствованию процесса аттестации должны быть закончены к 1 января 2023 года. Начало внедрения проектных мероприятий следует начать с 1 ноября 2022 года.

Далее стоит перейти к оценке социально-экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок».

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

В таблице 9 представим бюджет затрат, необходимых на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».

Как видно из данных таблицы 9, расходы на реализацию мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок» составят 225 тыс. руб.

В 2021 году по результатам аттестации 2 работника организации уволились. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий позволит избежать текучести кадров в связи с аттестацией. И тогда экономический эффект от внедрения предложенных мероприятия будет

заключаться в экономии средств в связи с подбором, наймом и обучением новых работников.

Таблица 9 – Бюджет затрат необходимых на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации в МБДОУ ДС «Светлячок»

Статья затрат	Величина, тыс.руб.
Обучение по методам оценки персонала	15
Дополнительная методическая литература	10
Расходы на премирование по результатам аттестации	200
Итого:	225

В таблице 10 представим расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок».

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок»

Виды расходов	Величина, тыс.руб.
Расходы, связанные с подбором и отбором работников (2 чел.)	30 (15 * 2)
Расходы, связанные с адаптацией новых работников (доплаты работникам, которые закрепляются за новым сотрудником на период адаптации) (2 чел.)	100 (50 * 2)
Расходы, связанные с обучением новых работников (2 чел.)	200 (100 * 2)
Итого:	330
Расходы на внедрение мероприятий	225
Экономический эффект	105 (330 - 225)
Экономическая эффективность, руб./руб.	1,47 (330 - 225)

Из данных таблицы 10 видно, что экономии средств в связи с подбором, наймом и обучением новых работников составит 330 т.р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 105 т.р., а

экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 1,47 р./р. При веденные расчеты указывают на целесообразность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок».

Оценка эффективности проектов усовершенствования аттестации персонала требует определение не только экономических, но и социальных последствий реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения положительных, а также избегании негативных с социальной точки зрения изменений в организации.

К положительным моментам для МБДОУ ДС «Светлячок» можно отнести следующие изменения: обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации. К предотвращенным негативным изменениям можно отнести:

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение стабильности персонала;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Общая характеристика социальных результатов для МБДОУ ДС «Светлячок» – формирование благоприятного психологического климата в трудовом коллективе. С точки зрения самих работников оценка качества персонала будет способствовать установлению эффективной обратной связи с руководителями.

Таким образом, разработав пути совершенствования аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок», можно сделать следующие выводы.

По результатам анализа аттестации в МБДОУ ДС «Светлячок» было определено ухудшение данного процесса в организации, на что указывают следующие проблемы:

- снижение уровня проходимости аттестации в организации (см. таблицу 4). Среди значимых причин отказа или нежелания

проходить аттестацию у работников МБДОУ ДС «Светлячок» наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации (см. таблицу 5);

- ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв (см. таблицу б).

Поэтому для устранения выше указанных проблем было предложено внедрить следующие мероприятия:

- усовершенствование аттестации персонала путем внедрения методов текущей оценки персонала: метод «360 градусов» и «управление по целям»;
- введение этапов предварительной аттестации новичка и итогового анализа результатов аттестации персонала.

Было определено, что расходы на реализацию мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок» составят 225 тысяч рублей. Экономии средств в связи с подбором, наймом и обучением новых работников составит 330 т.р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 105 т.р., а экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 1,47 р./р. Приведенные расчеты указывают на целесообразность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок». Общая характеристика социальных результатов для МБДОУ ДС «Светлячок» – формирование благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Заключение

В современных экономических условиях наблюдается рост требований к качеству работы персонала, что вызвало значительный интерес к проведению аттестации персонала. Проведение аттестации способствует благоприятному внутреннему климату в организации и оказывает стабилизирующее влияние в случае неблагоприятных экономических условий.

Аттестация может быть использована как для улучшения мотивации персонала, так и для повышения деятельности организации в целом. Однако при подготовке и в процессе проведения аттестации важно опираться на особенности, цели и этапы аттестации. В противном случае аттестация превращается в формальность, а имеющиеся возможности не применяются.

В настоящее время существует ряд нормативно-правовых актов, которые регулируют процесс аттестации персонала бюджетных организаций. Проведенный анализ особенностей проведения аттестации персонала бюджетных организаций позволил обобщить эту процедуру в этапы.

Целью образовательной деятельности в МБДОУ ДС «Светлячок» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей. Вид реализуемых в МБДОУ ДС «Светлячок» образовательных программ: образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы.

МБДОУ ДС «Светлячок» осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, которые разрабатываются и утверждаются самостоятельно в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ДС «Светлячок» показал, что на протяжении исследуемого периода деятельность организации характеризовалась отрицательным чистым операционным результатом. При этом за исследуемый период отмечается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, основных и оборотных средств.

Анализ проведения и эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок» позволил определить, что ежегодно наблюдается ухудшение уровня проходимости аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок», что является негативной тенденцией и указывает на наличии проблем в этой сфере. Среди значимых причин отказа или нежелания проходить аттестацию у работников МБДОУ ДС «Светлячок» наиболее оценок отмечается в связи с отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации.

Было определено, что ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв (с 2 до 0 человек). Также наблюдается уменьшение числа работников, которым по результатам аттестации увеличивается размер премии, и увеличивается число работников, которым по результатам аттестации уменьшается размер премии. Подобные тенденции являются негативными и указывает на снижение эффективности аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок». Все это обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в организации.

По результатам анализа аттестации в МБДОУ ДС «Светлячок» было определено ухудшение данного процесса в организации, на что указывают следующие проблемы:

- снижение уровня проходимости аттестации в организации. Среди значимых причин нежелания проходить аттестацию у работников МБДОУ ДС «Светлячок» наиболее оценок отмечается в связи с

отсутствием мотивации повышать уровень своих профессиональных качеств и знаний и неэффективностью процесса аттестации;

- ежегодно наблюдается уменьшение числа работников, которые по результатам аттестации зачисляются в кадровый резерв.

Поэтому для устранения выше указанных проблем было предложено внедрить следующие мероприятия:

- усовершенствование аттестации персонала путем внедрения методов текущей оценки персонала: метод «360 градусов» и «управление по целям»;
- введение этапов предварительной аттестации новичка и итогового анализа результатов аттестации персонала.

Было определено, что расходы на реализацию мероприятий в МБДОУ ДС «Светлячок» составят 225 т.р. Экономии средств в связи с подбором, наймом и обучением новых работников составит 330 т.р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 105 т.р., а экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 1,47 р./р. При веденные расчеты указывают на целесообразность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в МБДОУ ДС «Светлячок». Общая характеристика социальных результатов для МБДОУ ДС «Светлячок» – формирование благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Список используемой литературы

1. Артамонова Б.В., Никифорова Л.Х. Мотивация и аттестация персонала : учебное пособие. М. : МГТУ, 2020. 88 с.
2. Ахтямова А.А. Аттестация персонала: цели, задачи, этапы проведения // Экономика и социум. 2018. № 12-1 (31). С. 271–277.
3. Багаева И.В. Аттестация персонала как элемент управления предприятия // Экономика и социум. 2020. № 3 (34). С. 203-0211.
4. Бельская Е.Г. Управление персоналом : технологии и методы : учебное пособие. М. : ГУУ, 2018. 109 с.
5. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Спб. : Питер, 2020. 256 с.
6. Ерина Е.Л. Управление персоналом в социальном учреждении : хрестоматия. Екатеринбург : УрГУ, 2018. 180 с.
7. Журавлёв П.В. и др. Технология управления персоналом. М. : Экзамен, 2019. 576 с.
8. Имешева К.В. Процедуры и этапы проведения аттестации персонала // Молодой ученый. 2020. № 50 (236). С. 131–132.
9. Камышанский В.П. Проблемы правового регулирования аттестации научно-педагогических кадров : мифы и реальность // Методологические проблемы цивилистических исследований. 2022. № 4. С. 134-149.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации : отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие для студентов вузов. М. : Издательство «Экзамен». 2018. 207 с.
11. Киященко Т.А. Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие . Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. 102 с.
12. Конюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. М. : «МИЭМП», 2019. 120 с.

13. Кузьгова Р.М. Аттестация как одна из результативных форм оценки персонала в организации // Вестник Российского нового университета. 2020. № 3. С. 207-210.
14. Лищук Е.Н. Аттестация работников бюджетных учреждений как инструмент оценки их родовых функций // Кадровик. 2021. № 7. С. 65-77.
15. Моисеев А.В. Аттестация персонала // Молодой ученый. 2021. № 39 (277). С. 44–46.
16. Николаева К.Р. Аттестация персонала : значение и задачи // Вестник современных исследований. 2019 № 1.15 (28). С. 177–119.
17. Официальный сайт МБДОУ ДС «Светлячок». URL: <https://svetlachoklyantor.edusite.ru/>
18. Петухова П.О. Подготовка и проведение аттестации государственных служащих и результаты аттестации // Форум молодых ученых. 2019. № 12 (40). С. 718-724.
19. Пересыпкина С.А. Аттестация. Вчера, сегодня, завтра // Конференция АСОУ. 2022. № 2. С. 541-546.
20. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 14.07.2022).
21. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 08.12.2020).
22. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 31.12.2020).
23. Хисматуллин А. Аттестация как особый вид деловой оценки деятельности персонала // Экономика и социум. 2019. № 11 (42). С. 151-158.
24. Хорева Е. Е. Аттестация персонала // Современные технологии управления организацией. 2020. № 12 (55). С. 204–209.
25. Черниенко Е. В. Современные кадровые технологии в системе управления персоналом // Форум молодых ученых. 2019. № 10 (38). С. 134-139.