

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 управления обучением персонала организации  
(на примере МБДОУ детский сад 22 «Лучик» г.о Тольятти)»

Обучающийся

А.А Павлова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации» (на примере МБДОУ детский сад 22 «Лучик» г.о Тольятти)».

Ключевые слова: персонал, обучение персонала, развитие персонала.

Объект выпускной квалификационной работы: МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Предмет выпускной квалификационной работы: система управления обучением и развития персонала организации.

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы обучения персонала в современных условиях;
- провести анализ системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик»;
- разработать направления совершенствования управления обучением персонала организации.

На примере МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» проанализирована организационно-экономическая характеристика Учреждения, проведен анализ организации система управления обучением и развития персонала, выявлены существующие проблемы и предложены меры по совершенствованию системы управления обучением персонала Учреждения, а также рассчитан экономический эффект предложенных мероприятий.

Значимость проведённого в выпускной квалификационной работе анализа состоит в его практической направленности. Предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы обучения персонала в современных условиях .....	7
1.1 Понятие и сущность обучения персонала .....	7
1.2 Виды и функции программ обучения персонала.....	15
1.3 Подготовка персонала и ее специфические особенности.....	18
2 Анализ системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» .....	23
2.2 Анализ трудового потенциала организации.....	29
2.3 Анализ программ подготовки и обучения персонала .....	38
3 Совершенствование управления обучением персонала организации.....	49
3.1 Направления совершенствования управления обучением персонала организации .....	49
3.2 Эффективность мероприятий .....	59
Заключение .....	63
Список используемой литературы .....	67
Приложение А Организационная структура управления МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» .....	70
Приложение Б Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора «Психометрический тест К.Э. Сижора».....	71
Приложение В Результаты опроса .....	72
Приложение Г Оценка удовлетворенности персоналом условиями труда категории "педагогический состав" .....	73
Приложение Д Оценка удовлетворенности персоналом условиями труда категории "Возраст от 18 до 35 лет" .....	74

## Введение

Для того, чтобы организация осуществляла свою деятельность с высокой эффективностью, важна рациональная организация трудовых процессов. Это, в первую очередь, грамотная кадровая политика и организация трудового процесса.

Актуальность текущего исследования. Настоящий период времени может быть охарактеризован, как нестабильный в экономическом, социальном и политических контекстах. Это обстоятельство является определяющим для современных предприятий, которым приходится существовать в данных условиях, из-за чего многие из них берут вектор на совершенствование показателей деятельности. Для того, чтобы этот процесс был планомерным и грамотным, целесообразно усовершенствовать также работу персонала предприятия.

Большое количество исследований было посвящено вопросам профессиональной подготовки сотрудников предприятий. Тем не менее, по ряду вопросов исследователи не смогли прийти к общему мнению, а значит, эти аспекты необходимо исследовать более детально и тщательно. Текущее исследование посвящено изучению данных вопросов, а его целью становится рассмотрение возможных вариантов решения поставленных проблем.

Исходное методологическое значение для данного исследования имели работы Е.В. Маслова, Л. В., Пурыжова, Г. А. Арутюнян, Г.Ш. Агарзаева, А.А. Рабцевич, Н.В. Абросимович, а также других отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам совершенствования кадрового потенциала и обучения персонала в современной организации.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

— Изучить теоретические основы обучения персонала в современных условиях;

— Провести анализ системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик»;

— Разработать направления совершенствования управления обучением персонала организации.

Объектом исследования является МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Предмет исследования – система управления обучением персонала организации.

Основные методы, использованные в исследовании: монографический анализ, сравнительный анализ, экономико-статистический анализ.

Научную основу работы составили периодические издания и литература, а также труды отечественных авторов по вопросам исследования управления персонала и обучения персонала.

Научная новизна исследования заключается в уточнении понятий, имеющих значение для изучения системы внутрифирменного обучения в организации.

Практическая значимость исследования рекомендаций по совершенствованию системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении дана общая характеристика работы и раскрыта ее актуальность, представлен научный аппарат исследования, выделена проблема, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, а также представлено теоретическое изучение ВКР и методы ее исследования.

В первой главе представлены теоретические основы обучения персонала в современных условиях, а именно рассмотрено понятие и

сущность обучения персонала, виды и функции программ обучения персонала.

Во второй главе дана характеристика деятельности МБУ детский сад № 22 «Лучик» и анализируется система управления персоналом и процесс обучения персонала в исследуемом Учреждении.

Третья глава носит практический характер. В ней предлагается решение основных проблем по теме исследования и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» и рассчитывается социально-экономическая эффективность данных мероприятий в Учреждении.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# **1 Теоретические основы обучения персонала в современных условиях**

## **1.1 Понятие и сущность обучения персонала**

Для каждого современного предприятия наиболее существенным вопросом становится деятельность персонала и работа с кадрами. Чтобы работа персонала осуществлялась должным образом, каждый сотрудник должен обладать соответствующим набором знаний и навыков, связанных с производственными процессами, особенностями используемого оборудования и материалов, спецификой итогового продукта или услуги.

Поэтому, можно с уверенностью утверждать, что для рациональной работы предприятия, выполнения его целей и задач, необходимо обеспечить определенный уровень квалификации, знаний и подготовки как персонала в целом, так и каждого сотрудника в отдельности. Это обстоятельство подтверждает актуальность вопроса обучения сотрудников в текущих экономических и политических условиях.

Под понятием «обучение сотрудников предприятия» подразумевается профессиональный процесс, связанный с передачей и освоением навыков, теоретических и практических знаний, обеспечиваемый коммуникациями внутри рабочей группы [1, с. 16]. Этот процесс должен быть тщательно организован. В рамках обучения персонала происходит передача знаний и навыков от более опытных сотрудников (либо приглашенных преподавателей) к менее опытным работникам, либо новичкам.

При этом используемые методы обучения сотрудников могут быть весьма вариативными. С каждым годом возникают и внедряются все более новые методы обучения сотрудников, включая игровые методы, методы с использованием коммуникационных технологий и т.д.

Наиболее широко используемыми являются традиционные методы обучения сотрудников. Эти методы включают в себя: самостоятельное

обучение сотрудников, лекции от приглашенных преподавателей, наставничество внутри коллектива, организация стажировок, различные семинары. Несмотря на широкую распространенность данных методов, в текущих условиях они принимают некоторые недостатки. Так, с помощью традиционных методов обучения практически невозможно обеспечить качественную обратную связь от обучения, а также не учитывается то, что разные сотрудники на момент обучения обладают различным уровнем знаний, навыков, профессиональной подготовки. Проблемы могут возникнуть также и с проверкой полученных знаний у обучающихся [4, с. 56].

Также выделяется группа нетрадиционных методов обучения. Она была сформирована и внедрена в деятельность современных компаний в последние несколько лет. Среди таких методов больше всего выделяются: модульное обучение, ролевые игры с процессом обучения (также это могут быть деловые игры), обучение при помощи активной деятельности, организация различных тренингов, case-study (метод активного образования), basket-метод, метод storytelling, метод поведенческого моделирования и т.д. Преимуществом перечисленных методов является высокая степень интерактивности, что позволяет наиболее качественно вовлечь сотрудников в процесс обучения. Также самим сотрудникам более интересно обучаться с помощью интерактивных методов, нежели чем благодаря традиционным методам. Поэтому целесообразно остановиться на исследовании именно нетрадиционных методов обучения персонала, что будет осуществлено далее в рамках текущего исследования.

Модульное обучение. Данный тип обучения используется в тех случаях, когда предполагается обширное и многоаспектное изучение каких-либо рабочих процессов или необходимых умений. Общий процесс обучения в этом случае делится на модули, подразумевающие под собой самостоятельную часть обучения. Каждому модулю соответствуют собственные разделы обучения, цели и задачи обучения. В рамках изучения



каждого модуля отрабатывается получение сотрудниками новых знаний или навыков. Наиболее часто изучению одного навыка соответствует один модуль обучения.

Особенностью модульного обучения, которая выгодно выделяет данный метод на фоне других способов обучения является вариативность в изучении. Модули могут меняться местами в зависимости от уровня знаний обучающихся, их должностей и текущих задач компании. Наиболее обширно модульное обучение применяется для повышения квалификации в сфере управленческой деятельности, связанной с продажами и продвижением. Также этот способ эффективен при обучении сотрудников HR-отделов.

Case-study (метод активного образования). Сутью данного метода является получение знаний и навыков через разбор кейсов или примеров, которые имеют отношение к деятельности компании. Этот метод на сегодняшний день является самым популярным из нетрадиционных методов обучения. Обучающимся предлагается ситуация, в которой они могут оказаться во время осуществления профессиональных обязанностей. Часто это бывают кризисные и конфликтные ситуации – это необходимо для отработки ключевых умений сотрудников и построения алгоритма их действий в условиях неопределенности. Разбор кейсов происходит в рамках полноценного анализа всех его составных частей. Для этого часто используются соответствующие источники, фильмы, деловые игры. При этом обучающиеся могут быть вовлечены в дискуссии относительно того или иного кейса. Однако определяющей здесь становится роль наставника или инструктора, который проводит анализ кейса и осуществляет контроль знаний обучающихся.

Преимуществом данного метода обучения является возможность научить сотрудников не только действовать в неопределенных и кризисных ситуациях, но и быстро анализировать информацию, относящуюся к данной ситуации, устанавливать наиболее приоритетные проблемы, требующие немедленного решения, принимать эффективные решения в условиях

неопределенности. Сотрудники улучшают свои аналитические и управленческие навыки в рамках своей должности. При этом любой обучающийся может оспорить предлагаемый вариант решения проблемы и предложить свой, а инструктор анализирует целесообразность предложенного решения. Следует упомянуть и недостаток данного метода – он эффективен только при высокой степени профессионализма инструктора. Также недостаток знаний и профессиональных компетенций сотрудников затрудняет демонстрацию ими грамотных решений по предложенной проблеме.

Обучение в форме тренинга. Тренинг предполагает под собой минимум теоретической информации и максимум в вопросе формирования практических навыков сотрудников. Как и в случае с case-study, для данного метода требуется компетентный и высококвалифицированный наставник или инструктор. Инструктор задает вводные данные для отработки конкретных рабочих ситуаций обучающимися. Сотрудники могут пересмотреть свой текущий профессиональный опыт в новых условиях, а также ознакомиться с новыми моделями поведения в знакомых ситуациях. Тренинг предполагает возможность проведения ролевых или деловых игр. По каждой предложенной ситуации участники могут дискутировать, предлагать свой вариант решения проблемы, а инструктор должен направлять и контролировать обучающихся [2, с. 36].

Целью тренинга является отработка навыков и умений, потребность в которых обусловлена ежедневным трудовым процессом. Это отличие данного метода от case-study, где могут быть рассмотрены необычные рабочие ситуации, кризисы. Знания, полученные в рамках тренинга, могут быть применены сотрудниками на постоянной основе в любой момент их профессиональной деятельности. Результатом проведения тренинга становится улучшение мотивационного фактора, ведь сотрудникам становится легче принимать рабочие решения, они получают реальный

практический инструмент для работы. Это мотивирует их на дальнейшее обучение и развитие в рамках своей трудовой деятельности.

В современных компаниях также часто практикуется посттренинговое сопровождение – отдельные мероприятия по теме проведенного тренинга, в рамках которых сотрудники могут делиться своим опытом применения знаний, полученных на тренинге, а также рассказать о возникающих проблемах. Это увеличивает эффективность тренинга в несколько раз, но требует дополнительных трудовых, временных и/или финансовых издержек.

Ролевые игры. Данный тип обучения часто применяется во время других методов обучения – тренингов, case-study и других. Это еще один из методов активного обучения, предполагающий отработку определенных рабочих ситуаций.

Преимуществом ролевых игр является возможность отработки коммуникационных навыков сотрудников, ведь здесь они уже не просто предлагают решение определенной проблемы, но и сами действуют в рамках данной проблемы, наглядно показывая ее разрешение вместе с другими сотрудниками. Во время ролевой игры каждый сотрудник получает конкретную роль – своей должности, клиента, начальника, сотрудника другого департамента и т.д. Нужно наглядно показать приведенную ситуацию, а затем найти наиболее эффективное решение данной проблемы.

После проведения ролевой игры сотрудники проводят анализ изученной ситуации, обсуждают предложенные решения и результаты. Таким образом, проблема разворачивается не только с точки зрения сотрудника, но и с кардинально противоположной стороны – начальника, конкурента, клиента.

Деловые игры. Еще одним подобным методом являются деловые игры. Они позволяют более точно изучить определенную проблему или рабочую задачу. Деловые игры также предполагают участие нескольких вовлеченных сотрудников. Их преимуществом является использование творческого подхода.

Метод поведенческого моделирования. Предполагает поэтапное обучение сотрудников ключевым коммуникационным и рационализаторским навыкам. Для этого инструктор представляет конкретную поведенческую модель – набор правил и установок, в рамках которых необходимо действовать в определенной ситуации. Обучающиеся могут попробовать применить данную модель поведения сначала в рамках учебного занятия, а затем и в рабочем пространстве. Инструктор контролирует то, насколько правильно и качественно используется поведенческая модель в рамках деятельности каждого сотрудника – он может корректировать поведение обучающихся в случае возникновения ошибок. Особенность данного метода в том, что демонстратор поведенческой модели должен уметь преподнести ее с лучшей стороны, чтобы сотрудники оценили ее эффективность и захотели использовать во время собственного трудового процесса. Преимущество поведенческого моделирования в его относительной гибкости – он может быть вариативен в зависимости от специфики деятельности предприятия, рабочих должностей сотрудников, имеющих у них навыков, знаний и личного опыта.

Storytelling. В переводе с английского означает «пересказ истории» или «рассказ истории». В формате историй рассказывается о жизни предприятия, его создании, ключевых событиях, особенностях его деятельности. Сторителлинг позволяет организовать качественную корпоративную культуру и может использоваться в рамках работы HR-отдела при найме на работу новых сотрудников.

Сложные аспекты взаимодействий, нормативная документация, стандарты деятельности, особенности рабочих процессов – все это может быть рассказано в формате историй. Это довольно просто и интересно – сотрудники могут заинтересоваться историей компании, лучше понять ее философию, а это дополнительный нематериальный мотивационный фактор, что подчеркивает ценность данного метода. Сотрудник быстрее адаптируется к рабочему пространству и профессиональным обязанностям, легче

коммуницирует с коллегами, а его лояльность данному предприятию увеличивается [3, с.98].

Обучение действием. Данный метод позволяет решать важные производственные задачи и увеличивать эффективность работы сотрудников. Он предполагает работу над организационными аспектами трудового процесса, осуществление анализа производственных ситуаций. Сотрудники учатся адаптировать поставленные руководством цели под конкретные производственные задачи, подразделяя установленную цель на более мелкие этапы ее реализации. Здесь уже происходит отработка не абстрактных ситуаций, которые могут случиться или не случиться в рамках рабочей деятельности, а типичные трудовые ситуации и задачи, эффективность разрешения которых необходимо повысить.

Метод формирования рабочих групп. Предполагает создание профессиональной группы из нескольких сотрудников и постановку перед ними рабочей задачи, которую нужно решить за определенное время. Для этого рабочей группе необходимо сформировать алгоритм и порядок действий, распределить между собой обязанности, необходимые для решения этой задачи и действовать слаженно, как единый механизм. Преимуществом метода является возможность отработки командной работы, что является очень важным аспектом для предприятий, где один рабочий процесс выполняется коллективом сотрудников. Метод позволяет увеличить автономность рабочих групп, представляя возможности самостоятельного решения определенных задач, не дожидаясь решения руководства по этому вопросу.

Basket-method. Баскет-метод необходим для качественной имитации управленческих ситуаций. Перед обучающимся стоит задачи приоритизации задач руководителя – разобрать почту, принять посетителя, написать отчеты, деловые письма, сделать презентации, запланировать и провести встречу, ответить на звонок и т.д. На решение задач отведено небольшое количество времени, и участнику необходимо выбрать более приоритетные и уделять

время задачам по степени их важности. Необходимо также принять некоторые важные управленческие решения, составить соответствующую документацию, делегировать обязанности и т.д.

С помощью данного метода участник погружается в реальную атмосферу деятельности менеджера или управляющего. Он позволяет усовершенствовать свои навыки, овладеть тайм-менеджментом, распределением приоритетов, научиться быстро и качественно работать с информацией. Данный метод может быть применен в качестве экзамена при выборе кандидата на роль управляющего на любом организационном уровне. Изученные методы представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Методы обучения персонала [10, с. 97]

Таким образом, было выяснено, что на текущий день существует большое количество методов, благодаря которым представляется возможным организовать обучение сотрудников предприятия. Рассмотренные методы были условно поделены на традиционные и нетрадиционные (новые), причем была установлена эффективность более новых методов, по сравнению со

старыми, за счет их интерактивности и задействования мотивирующих факторов. Все рассмотренные интерактивные методы обладают как преимуществами, так и недостатками, из-за чего их выбор должен быть обусловлен конкретными условиями, в рамках которых существует предприятие – это означает, что выбор подходящего метода целесообразно разрабатывать в индивидуальном порядке. Наиболее качественными методами обучения представляются те, которые позволяют воссоздать условия трудовой деятельности сотрудников, отработать важные для них навыки и усовершенствовать производственный процесс.

## **1.2 Виды и функции программ обучения персонала**

Можно выделить три способа обучения персонала в соответствии с потребностями этого обучения – подготовка персонала к работе, повышение квалификации сотрудников и переподготовка сотрудников.

Подготовка сотрудников к работе необходима для того, чтобы обеспечить рабочий процесс квалифицированными и компетентными кадрами.

Повышение квалификации сотрудников используется для уже действующих сотрудников предприятия для того, чтобы повысить их компетенции, усовершенствовать имеющиеся знания, получить новые навыки, необходимые для более эффективной работы.

Третий способ – переподготовка сотрудников. Применяется в тех случаях, когда требования к рабочей деятельности в сфере постоянно изменяются, появляются новые технологии, новые методы работы и т.д. Также может быть использован при переходе сотрудника на новое рабочее место, в связи с чем ему требуется перечень определенных навыков. Для этих целей происходит процесс обучения персонала, однако предполагается, что ключевые рабочие навыки у сотрудников в этом случае уже присутствуют.

Этим усложняется подготовка программ обучения для переподготовки сотрудников, требуются квалифицированные преподаватели, способные оценить и использовать текущий уровень подготовки сотрудников, а также усовершенствовать их набор знаний и компетенций.

Представим далее наиболее существенные формы совмещения рабочего процесса с обучением:

— обучение без отрыва от производственной или рабочей деятельности, в рамках которого профессиональная деятельность и обучение активно совмещаются;

— обучение с отрывом от производственной или рабочей деятельности – используется в тех случаях, когда на обучение требуется большое количество времени, либо оно проходит вне рабочего пространства;

— дистанционное обучение, которое может быть совмещено или не совмещено с производственной или рабочей деятельностью, однако особенностью данной формы обучения является использование информационно-коммуникационных технологий для получения новых знаний и навыков [4, с. 32].

Перечисленные формы обучения отображены на рисунке 2.

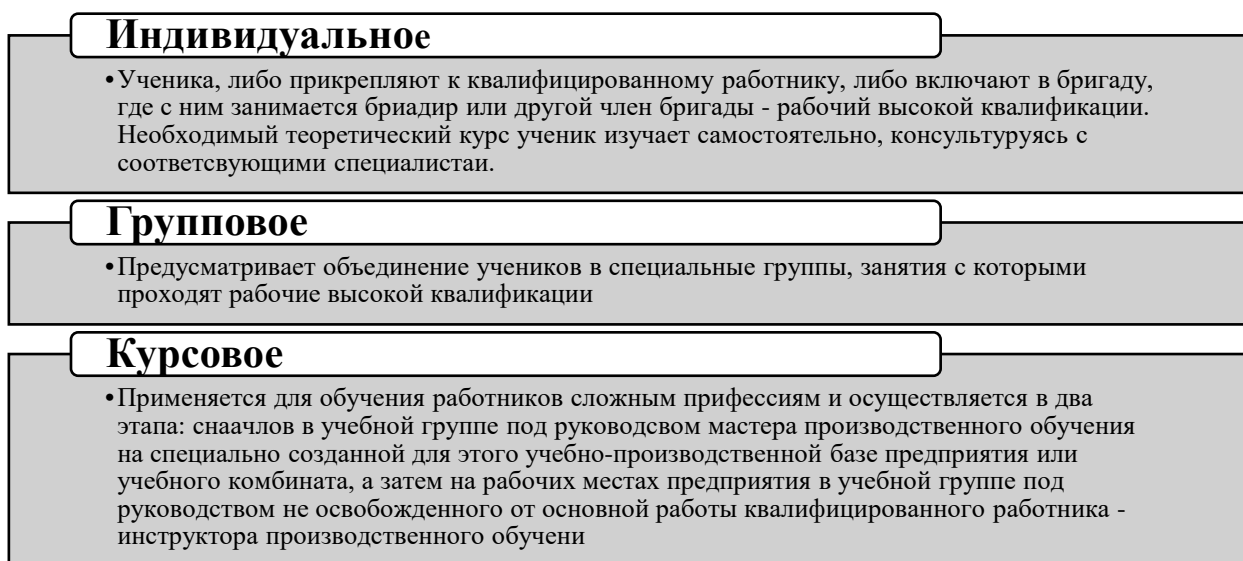


Рисунок 2 - Формы обучения персонала [21, с. 104]



Таким образом, сотрудник может сосредоточиться исключительно на производственной деятельности, не сбавляя рабочих темпов. В этом случае обучение организовывается в соответствии с графиком данного сотрудника, в свободное от работы время.

Помимо этого, обучение сотрудников предприятия может быть классифицировано в соответствии с отношением к предприятию на внешнее и внутреннее обучение.

Внешнее обучение предполагает образовательный процесс, реализуемый не в рамках рабочего пространства, а на других платформах, площадках и образовательных организациях. К этому типу обучения относится также самообучение. В этом случае сотрудник может сам выбрать образовательную программу и пройти ее самостоятельно, но она не будет оплачена предприятием. После прохождения такого обучения сотрудник получает сертификат или иной документ, подтверждающий повышение квалификации.

Внутреннее обучение организуется на базе того предприятия, в котором реализуется основная рабочая деятельность сотрудника. При этом для образовательного процесса могут быть организованы учебные классы, курсы, центры образования и др.

Выбор необходимой формы обучения обуславливается максимальной выгодой и предприятия, и сотрудника.

Целесообразно также рассмотреть возможные причины снижения эффективности обучения сотрудников. Они представлены далее:

- сотрудник не может использовать полученные знания и навыки во время непосредственной реализации профессиональной деятельности;
- для образовательного процесса не хватает методических и образовательных материалов, из-за чего представляется невозможным сформировать качественную систему обучения;
- не хватает поддержки предприятия в образовательном вопросе – в этом случае сотрудник обладает достаточной мотивацией для повышения

квалификации, но этот вопрос остается без внимания со стороны руководства;

– обучение производится, но реальная потребность в данной образовательной программе отсутствует [5, с. 12].

### **1.3 Подготовка персонала и ее специфические особенности**

Наличие корпоративных знаний в текущей экономической ситуации является определяющим фактором, благодаря которому можно обеспечить активное развитие предприятия и увеличение его конкурентоспособности. При этом методов совершенствования корпоративного знания бесконечное множество. Это может быть качественная система образования внутри предприятия, мотивация сотрудников к увеличению собственных компетенций, качественная управленческая работа по повышению мотивации у сотрудников к обучению, склонность сотрудников к самообразованию, внедрение инноваций в процесс обучения. Наиболее эффективное развитие обеспечивается сочетанием вышеперечисленных методов для общего совершенствования предприятия.

Квалификация персонала всегда коррелируется с эффективностью работы кадров на предприятии. Тем не менее, необходимо понимать, что все мероприятия, связанные с повышением квалификации и обучением сотрудников, должны базироваться на мотивирующих факторах. В ином случае, эффективности от прохождения образовательных программ не будет. Это означает, что необходимо не только повышать квалификацию персонала с помощью курсов и программ, но и совершенствовать систему корпоративного образования на организационном уровне. Для этого многие современные компании формируют на своей основе образовательные центры, классы, учебные отделы и даже целые школы для своих сотрудников.

Ошибкой множества предприятий является бездумное и нецелое проведение семинаров, лекций, стажировок для улучшения работы персонала. Это должен быть целенаправленный и тщательно организованный процесс, учитывающий мотивационные факторы и позволяющий индивидуализировать процесс обучения. Также распространенная ошибка – считать, что кадровая политика основывается исключительно на наборе персонала и отборе наиболее подходящих претендентов.

Более грамотный подход определяет процесс по найму высококвалифицированных и подходящих кандидатов, как начало работы с кадрами. Этот процесс является длительным и практически бесконечным. Это связано с особенностью кадров как ресурса предприятия – в отличие от других ресурсов (материальных и нематериальных), которые могут упасть в цене, потерять свою ценность или важные качества, человеческий ресурс, напротив, с каждым годом активно развивается, возвращая свою эффективность на постоянной основе.

Соответственно, целесообразно обратить внимание на совершенствование потенциала кадровых ресурсов компании. Следует не только оценивать уровень соответствия кандидата будущей должности при отборе, но и также проверять уровень соответствия текущих сотрудников требованиям по каждой должности. Для этого могут быть использованы различные методы и способы, в том числе, с использованием новых технологий.

Качественные параметры кадровых ресурсов организации должны быть оценены, в первую очередь, с точки зрения образовательного фактора. На сегодняшний день наличие профессионального образования наряду с опытом работы является важнейшим показателем для формирования решения о приеме человека на работу. При этом наиболее эффективно подготавливать сотрудников, когда те находятся на этапе получения профессионального образования. Поэтому многие современные компании

инвестируют в будущие кадры, покрывают часть затрат на образование, предлагают стажировки для студентов и т.д.

С точки зрения государства, повлиять на качественную подготовку кадров возможно с помощью решения следующих взаимосвязанных социально-экономических задач:

- организация переподготовки безработных для удовлетворения потребностей производств в качественной рабочей силе, а также для уменьшения роста безработицы;

- подготовка высококачественной производственной силы для важных отечественных предприятий.

При этом под подготовкой кадров высокой квалификации следует понимать комплекс действий, целью которых является организация образовательного процесса для совершенствования квалификации сотрудников в соответствии с поставленными перед предприятиями целями и его назначением. В рамках этого процесса сотрудник получает необходимые знания, умения и навыки, чтобы в полной мере отвечать запросам производства и требованиям занимаемой должности.

Социальная эффективность предприятия напрямую зависит от реализации подготовки сотрудников и повышение их квалификации. Работа над совершенствованием квалификации сотрудников позволяет оказать положительный эффект на следующие составляющие:

- заработная плата и другие источники дохода сотрудников;
- соответствие сотрудника требованиям его профессиональной компетенции, что подтверждает целесообразность его нахождения на своем рабочем месте;

- наличие возможности карьерного роста для сотрудников.

Существует два фактора, воздействующих с одинаковой силой на современные системы подготовки персонала в организациях. С одной стороны, научно-технический процесс постоянно развивается, современные технологии внедряются не только в повседневную жизнь человека, но и

отображаются на рабочих процессах. Из-за этого с каждым годом растет перечень требований к технологическим компетенциям сотрудников. С другой стороны, каждое предприятие стремится уменьшить издержки на обучение сотрудников, насколько это возможно. Так, затраты на обучение должны быть снижены, а профессиональных компетенций с каждым годом становится все больше.

Для современных предприятий важно находить баланс между этими противоборствующими силами, чтобы улучшать качество работы своих сотрудников.

Общая квалификационная структура персонала на текущий момент может быть охарактеризована увеличением удельного веса сотрудников, обладающих высшим и средним специальным образованием. На предприятиях становится все больше работников высшей квалификации. При этом удельный вес сотрудников с низкой квалификацией или без квалификации вовсе с каждым годом все сильнее уменьшается.

Также увеличивается наличие квалификации сотрудников для использования современных технологий в рабочей деятельности. Без данной компетенции в современном мире невозможна качественная управленческая деятельность. Однако и для сотрудников, занятых на производстве, технологическая компетенция является максимально важной.

Можно интерпретировать квалификацию сотрудника в качестве его способности качественно выполнять поставленные перед ним трудовые задачи, полностью погружаясь в профессиональный процесс. Квалификация оценивает, насколько готов данный сотрудник к рабочим задачам установленной сложности, также как она способна определить уровень профессионального развития сотрудника в целом.

Наиболее важной составляющей системы кадрового управления является профессионально-квалификационное продвижение. Данная подсистема является комплексом мероприятий, методов и форм обеспечения качественного обучения, разработанного с учетом постепенного перехода от

простых рабочих операций к более сложным в соответствии с категориями и компетенциями сотрудников.

Профессионально-квалификационное продвижение используется для следующих аспектов кадрового управления:

- формирование возможностей для освоения рабочих компетенций, навыков и задач с учетом не только текущих потребностей предприятия, но и личной заинтересованности каждого работника;
- стабилизация движения рабочих коллективов, снижение текучести кадров;
- удовлетворение производственных потребностей предприятия в качественном кадровом обеспечении;
- совершенствование эффективности кадровой политики;
- привлечение сотрудников на рабочие места, связанные с неблагоприятными условиями трудовой деятельности;
- закрытие потребностей предприятия в неквалифицированных трудовых процессах.

Таким образом, сейчас перед современными предприятиями стоит наиболее актуальная задача – совершенствование квалификационного резерва сотрудников, улучшение кадровой политики, подготовка новых сотрудников и переквалификация. В рамках этих потребностей могут быть использованы самые различные методы, которые были рассмотрены в данном исследовании. Благодаря переходу к концептуальному бизнес-образованию возникает серьезная необходимость рационализации аспектов обучения и совершенствования квалификации кадров на предприятии, для чего необходимо обеспечить оптимальную подготовку и переподготовку сотрудников в соответствии с их специализацией.

## **2 Анализ системы обучения и развития персонала в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности МБДОУ детский сад № 22 «Лучик»**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» - это современное дошкольное образовательное учреждение, основанное в 1986 году.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» городского округа Тольятти, в дальнейшем именуемое Учреждение, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и постановлением от 07.07.1997 года № 2472/7 путем его учреждения Администрации Автозаводского района г. Тольятти.

Полное наименование: муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» городского округа Тольятти;

Сокращенное наименование: МБДОУ детский сад № 22 «Лучик».

Организационно-правовая форма учреждения в соответствии с его уставом: бюджетное учреждение.

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» городского округа Тольятти расположено по адресу: 445040, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, ул. Свердлова, 7.

Миссия МБДОУ: формирование здорового, эмоционально-благополучного, счастливого, гармонично-развитого ребенка, успешно адаптирующегося в социальной действительности.

Основной целью деятельности Учреждения является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Для достижения поставленной цели Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- реализация образовательных программ дошкольного образования;
- присмотр и уход за детьми;
- организация охраны здоровья воспитанников (за исключением оказания первичной медико-санитарной помощи, прохождения периодических медицинских осмотров и диспансеризации);
- создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания воспитанников и работников Учреждения.

Учреждение вправе осуществлять образовательную деятельность по дополнительным общеразвивающим программам, реализация которых не является основной целью его деятельности.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является руководитель Учреждения - заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения. Коллегиальными органами управления Учреждения являются общее собрание работников Учреждения, Совет Учреждения и педагогический совет. В целях учета мнения родителей (законных представителей) воспитанников и педагогических работников по вопросам управления Учреждением и принятия Учреждением локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе родителей (законных представителей) воспитанников и



педагогических работников в учреждении советы родителей и действуют профессиональные союзы работников Учреждения.

Организационная структура управления МБУ детский сад № 22 «Лучик» представлена на рисунке в Приложении А.

Финансовое обеспечение образовательной деятельности Образовательного учреждения и финансовое обеспечение выполнения государственного задания Образовательного учреждения осуществляется на основе региональных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности, установленных Правительством Самарской области.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания образовательного учреждения осуществляется в виде субсидий из бюджета Самарской области.

На основании действующего законодательства Российской Федерации образовательное учреждение обладает правами на получение в качестве дара или пожертвования имущество, не ограниченное для использования в гражданском обороте или не изъятое из гражданского оборота, отвечающее целям деятельности, определенным Уставом.

Образовательное учреждение имеет право привлекать дополнительные финансовые ресурсы, если эта деятельность обоснована необходимостью в получении финансовых ресурсов. В этом случае учреждение может предоставлять дополнительные услуги платного характера, а также другие услуги, указанные настоящим Уставом услуг. Деятельность по предоставлению дополнительных и иных услуг регламентируется законодательством Российской Федерации. Также учреждение может получать финансовые ресурсы благодаря добровольным пожертвованиям и целевым взносам физических и (или) юридических лиц, в том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц.

Стоит отметить, что деятельность, направленная на получение доходов, может быть реализована образовательным учреждением только в том случае, если она отвечает тем целям и задачам, для которых данное учреждение

реализует свою деятельность. Полученные доходы учреждение может использовать для приобретения необходимых для его деятельности активов, ресурсов, выплаты заработной платы, покрытия основных статей расходов.

Для того, чтобы осуществить рациональное финансовое планирование в Учреждении, используется Бюджетная смета. Главный распорядитель бюджетных средств обладает достаточными полномочиями для того, чтобы сформировать, утвердить и следить за реализацией Бюджетной сметы.

Результаты деятельности Учреждения за 2020-2021 гг. представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Результат деятельности учреждения

Наименование показателя		Код строки	Значение показателя	
			Изменения за 2020 г.	Изменения за 2021 г.
всего нефинансовых активов		210	153,89%	23.18%
В том числе:	основные средства (остаточная стоимость)	211	371,2%	23.54%
	нематериальные активы (остаточная стоимость)	212	0,00%	0.00
	материальные запасы	213	17,00%	17%
Дебиторская задолженность		220	48,18%	-65.49%
В том числе:	расчеты по доходам (сч. 0 205 00 000)	221	0,00% %	0.00
	расчеты по выданным авансам (сч. 0 206 00 000)	222	0,00%	0.00
	Расчеты по кредитам, займам	223	0,00%	0.00
	Расчеты с подотчетными лицами	224	24,29%	-71.55%
	Расчеты по ущербу имуществу	225	0,00%	0.00
	Прочие расчеты с дебиторами	226	0,00%	0.00
нереальная к взысканию дебиторская задолженность		227	0,00%	0.00
кредиторская задолженность		230	-143,2%3	267.55%
в т.ч:	Расчеты по принятым обязательствам	231	-100,00%	0.00
	Расчеты по платежам в бюджеты	232	-145,38%	260.92%
просроченная кредиторская задолженность.		233	0,00%	0.00

Для обеспечения приобретено нефинансовых активов (материальных запасов и основных средств) в 2020 году на 14021,84 тыс. рублей, а в

2021 году на 6996,91 тыс. рублей. Следовательно, в 2021 году закупки уменьшились на 92024,93 тыс. рублей, что составило 62%. В том числе:

- основные средства предприятия были уменьшены на 347,66%; если рассматривать в процентном отношении;

- при этом материальные запасы учреждения не изменились.

Дебиторская задолженность на начало 2021 года увеличилась на 32,5%, по сравнению с началом 2020 года. В том числе: расчеты с подотчетными лицами уменьшились на 34%.

Кредиторская задолженность на начало 2021 года уменьшилась на 56,7% по сравнению с началом 2020 года. В том числе: расчеты по платежам в бюджеты увеличились на 45,4%.

Сведения о доходах исследуемой организации.

Доходы учреждения в 2021 году были увеличены по сравнению с 2020 годом на 9,5%. Это связано с тем, что предприятие стало заниматься предоставлением дополнительных услуг. В 2021 году увеличение дохода связано с предоставлением новых транспортных услуг.

С показателями исполнения бюджетной сметы учреждения можно ознакомиться в Таблице 2.

Таблица 2 - Показатели исполнения бюджетной сметы Учреждения, тыс. руб.

Наименование расходов	Лимиты бюджетных обязательств 2020 г.	Кассовое исполнение 2020 г.	Лимиты бюджетных обязательств 2021 г.	Кассовое исполнение 2021 г.
Всего:	208679.90	208679.90	209389.51	209389.51
Заработная плата	89380.01	89380.01	92953.91	92953.91
Прочие выплаты	2032.70	2032.70	1687.88	1687.88
Начисления на выплаты по оплате труда	10243.02	10243.02	10515.06	10515.06
Услуги связи	15.97	15.97	20.0	20.0
Транспортные услуги	602.66	602.66	491.09	491.09
Коммунальные услуги	23255.50	23255.50	23789.07	23789.07

Продолжение таблицы 2

Арендная плата за пользование имуществом	15.12	15.12	28.49	28.49
Работы, услуги по содержанию имущества	21198.28	21198.28	25806.01	25806.01
Прочие работы, услуги	13445.03	13445.03	8141.99	8141.99
Пособия по соц. помощи населению	2192.26	2192.26	458.96	458.96
Пенсии, пособия, из сектора гос. управления	40.22	40.22	0.0	0.0
Прочие расходы	293.96	293.96	763.62	763.62
Увеличение стоим. ОС	4879.68	4879.68	3979.79	3979.79
Увеличение стоим.мат. Запасов	41085.48	41085.48	40753.64	40753.64

По данным Таблицы 2.2 можно сделать вывод, что в 2021 году были увеличены расходы по сравнению с 2020 годом на 0,34 %. В том числе:

- заработная плата увеличилась на 4%;
- прочие выплаты уменьшились на 16,9%;
- услуги связи увеличились на 20,15%;
- транспортные услуги уменьшились на 18,5%;
- арендная плата за пользование имуществом увеличилась на 47%;
- работы, услуги по содержанию имущества увеличились на 17,8%;
- прочие работы, услуги уменьшились на 39,4%;
- пособия по социальной помощи населению уменьшились на 79%;
- прочие расходы увеличились на 61,5%;
- стоимость основных средств уменьшилось на 18,4%;
- стоимость материальных запасов уменьшилась на 0,8%.

Источником финансовых ресурсов МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за весь исследуемый период выступают средства федерального бюджета. Для данного учреждения в 2020 году были выделены средства в размере 20389,90 тыс. рублей, а в 2021 году средства составили 20989,51 тыс. рублей.

При этом большая часть выделяемых финансовых средств затрачивается на заработную плату сотрудникам предприятия. В 2020 году

эта статья бюджета занимала 57% от всех расходов учреждения. В 2021 году этот процент составил 55,6 % от всех расходов учреждения. Дешевле всего предприятию обходятся услуги связи – около 0,01% в общей сумме финансовых расходов. При этом текущие тенденции обуславливают увеличение тарифов на коммунальные услуги. Так, по отношению к 2020 году, в 2021 году были увеличены затраты на коммунальные услуги на 2,2%. В большей степени наблюдается рост арендной платы за пользование имуществом – он вырос на 47% по сравнению с 2020 годом. Это связано с тем, что появилось потребность аренды дополнительного нежилого помещения.

Сокращение финансирования не могло не повлиять на различные статьи бюджета предприятия – так, в 2021 году были существенно снижены закупки для учреждения. Также на этот аспект влияет Закон №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

## **2.2 Анализ трудового потенциала организации**

Для изучения персонала МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» были изучены следующие документы: коллективный договор, трудовые договора сотрудников, правила внутреннего трудового распорядка, кодекс этики и служебного поведения работников Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик», штатное расписание, положение о службе УЧР, должностные инструкции и другие документы, регламентирующие УЧР организации.

Для характеристики обеспеченности МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» трудовыми ресурсами и эффективности их использования применяется система показателей, включающая численность персонала по категориям, профессиям и квалификации (Таблица 3)

Таблица 3 - Численность персонала МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» по категориям, профессиям и квалификации за 2019-2021 гг.

Категория персонала	2019	2020	2021	Изменение 2020 к 2019 +/-	Изменение 2021 к 2020 +/-
Административно-управленческий персонал (АУП)	4	4	4	0	0
Педагогические работники	30	29	28	-1	-1
Служащие	9	10	9	+1	-1
Младший обслуживающий персонал (МОП)	14	14	15	+1	+1

Управление детским садом осуществляет заведующий и два заместителя: заместитель заведующего по ВМР и заместитель заведующего по АХР, главный бухгалтер.

Учебно-воспитательный процесс в 2021 году в МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» осуществляют 28 педагогических работников. Их количество по сравнению с 2019 годом уменьшилось на 2 работника.

В таблице 4 представлено распределение работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» по уровню образования за 2021 год.

Таблица 4 - Распределение работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» по уровню образования за 2021 год

Категория специалистов	Высшее образование	Незаконченное высшее	Среднее специальное
Административно-управленческий персонал (АУП)	4	-	-
Педагогические работники	21	5	12
Служащие	7	1	1
Младший обслуживающий персонал (МОП)	1	1	13

В таблице 5 представлено распределение работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» следующих категорий: административно-управленческий персонал, педагогических работников.

Таблица 5 - Распределение работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» по квалификационным категориям

Учебный год	Педагоги с высшей категорией	Кв. категория	Соответствие занимаемой должности	Не аттестованы
2018-2019	12	12	9	9
2019-2020	13	14	9	7
2020-2021	15	14	9	3

В таблице 6 представлено распределение работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» по возрасту за 2021 год.

Таблица 6 - Распределение по возрасту работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за 2021 год

Моложе 25 лет	25-35 лет	35-55лет	55-60 лет	свыше 60 лет
3	14	29	8	2

В таблице 7 представлено распределение работников МБУ Детский сад № 22 «Лучик» по гендерному признаку за 2021 год.

Таблица 7 - Распределение по гендерному признаку работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за 2021 год

Мужчины	Женщины
3	53

Наблюдается повышение количества педагогических работников с первой и высшей квалификационной категорией. Количество неаттестованного персонала за исследуемый период уменьшилось.

Образование педагогов соответствует базовому образовательному преподаваемому предмету. Все педагоги, не имеющие базового образования, прошли профессиональную переподготовку в объеме 250-600 часов.

Далее в таблице 8 представлена характеристика младшего обслуживающего персонала.

Таблица 8 - Характеристика младшего обслуживающего персонала МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик»

Должность	Образование	Стаж работы в должности
Уборщик служебных помещений	Среднее-профессиональное	2
Уборщик служебных помещений	Среднее-профессиональное	14
Уборщик служебных помещений	Среднее-профессиональное	5
Сторож	Среднее-профессиональное	11
Сторож	Среднее-профессиональное	1
Рабочие по комплексному обслуживанию здания	Среднее-профессиональное	1
Повар	Высшее	20
Зав. складом	Среднее- профессиональное	1
Кухонный работник	Среднее-профессиональное	3

Далее произведем анализ кадров МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» (Таблица 9, 10).

Таблица 9 - Сведения о штатах МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	2019 г.	2020 г	2021 г.
Численность по штату, ед.	58	58	59
Фактическая численность, чел.	57	57	56
Средняя заработная плата, денежное довольствие, руб.	20149	20478	20546

К концу 2021 года произошло увеличение численности по штату. В связи с введением новых должностей было расширено штатное расписание на 1 единицу.



Таблица 10 - Анализ движения кадров МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за 2019-2021 годы.

Показатели	2019г	2020г	2021г	Темп роста, %	
				2020г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Среднесписочная численность	57	57	56	0	98,24
Уволены	2	2	3	0	150
Из них по собственному желанию	2	2	3	150,0	125,0
Приняты на работу	2	2	4	0	200
Коэффициент выбытия	3,51	3,51	5,35	-	-
Коэффициент приема	3,51	3,51	5,35	-	-
Коэффициент стабильности кадров	0,85	0,82	0,80	-	-
Коэффициент текучести	0,06	0,06	0,08	-	-

Построим диаграмму по данным таблицы 2.10 (рисунок 3).

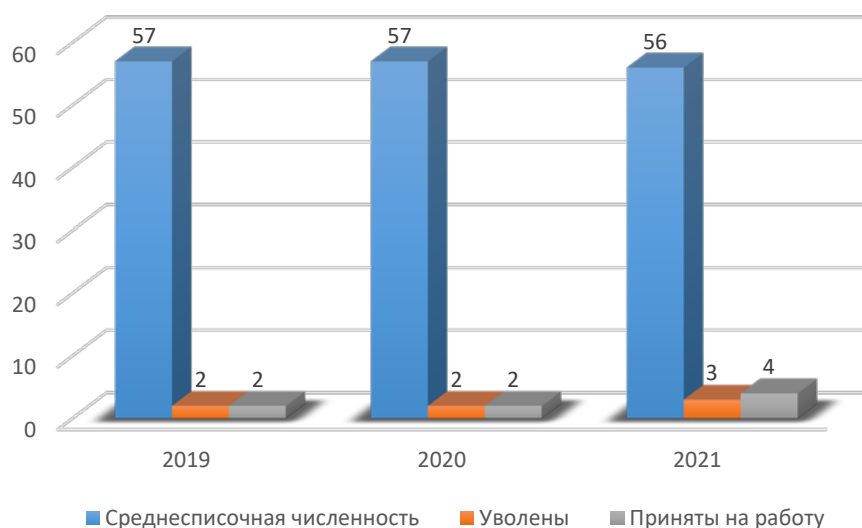


Рисунок 3 - Анализ движения кадров МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» за 2019-2021 годы, чел.

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что в целом учреждение принимает на работу столько же работников, что и увольняет. При этом наблюдается довольно высокая стабильность кадров, связанная с высоким показателем принятия на работу нового персонала и небольшим показателем увольнения старых работников.

Таким образом, система управления персоналом в Учреждении

основана на повышении эффективности деятельности сотрудников и поддержании высокого уровня вовлеченности команды для достижения целей организации.

Формирование кадрового резерва является частью процесса «Планирование карьеры и преемственности», осуществляется ежегодно. Результатом процесса является утверждённый план преемственности, на основании которого формируется кадровый резерв.

Социальная политика предприятия направлена на создание условий для повышения трудовой активности, мотивации и производительности труда работников Учреждения, укрепление положительного имиджа как привлекательного руководителя.

Далее для анализа системы мотивации профессиональной деятельности служащих используем экспресс-методику оценки климата в трудовом коллективе. Для оценки персонала используем методику на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора». Для этого необходимо было анонимно ответить на вопросы опросного листа по инструкции, представленной в приложении Б.

По группе ответов была составлена таблица для всех опрошенных сотрудников (Приложение В).

Обработка результатов позволила сделать вывод, что уровень групповой сплоченности в среднем низкая.

Далее проведем общую оценку удовлетворенности условиями труда. Оценки производилась по следующим категориям: «педагогический состав», «в возрасте от 18 до 35 лет». В опросе приняли участие по 10 человек от каждой категории (Приложение Г, Д). По группе ответов были составлены сводные таблицы для всех опрошенных сотрудников. В таблице 11 представлены результаты опроса оценки удовлетворенности персонала по категории «педагогический состав».

Таблица 11 - Оценка удовлетворенности персонала условиями труда (категория «педагогический состав»)

Аспекты удовлетворённости	Оценка Удовлетворенности	Наиболее значимые Аспекты
Организация труда	3,9	-
Содержанием труда	3,4	-
Условиями труда	3,8	+
Размером заработной платы	2,7	+
Системой оплаты труда	2,9	+
Отношениями с коллегами	4,0	-
Отношениями с руководителями	3,2	-
Стилем и методами работы руководителя	3,8	-
Возможность влиять на эффективность работы подразделения	3,1	-
Отношением руководства к нуждам работников	3,8	-
Перспективами карьерного роста	3,0	+
Объективностью оценки работы руководителя	3,7	+

По результатам оценки можно сказать, что категория "педагогический состав" меньше всего довольны: размером заработной платы, системой оплаты труда, перспективами карьерного роста.

В таблице 12 представлены результаты опроса оценки удовлетворенности по категории «Возраст от 18 до 35 лет».

Таблица 12 - Оценка удовлетворенности условиями труда (категория «Возраст от 18 до 35 лет»)

Аспекты удовлетворённости	Оценка Удовлетворенности	Наиболее значимые Аспекты
Организация труда	3,8	-
Содержанием труда	4,2	-
Условиями труда	3,6	+
Размером заработной платы	2,8	+

Продолжение таблицы 12

Системой оплаты труда	3,1	+
Отношениями с коллегами	4,4	-
Отношениями с руководителями	3,7	-
Стилем и методами работы руководителя	3,8	-
Возможность влиять на эффективность работы подразделения	3,9	-
Отношением руководства к нуждам работников	4,0	-
Перспективами карьерного роста	2,8	+
Объективностью оценки работы руководителя	3,4	+

По результатам оценки можно сказать, что категория "Возраст от 18 до 35 лет" меньше всего недовольны: размером заработной платы, системой оплаты труда, перспективами карьерного роста.

По результатам анализа можно сказать, что такие критерии как размер заработной платы, система оплаты труда, перспективы карьерного роста являются основополагающими для кадров.

В своей деятельности коллектив Учреждения ежедневно сталкивается с большим количеством разногласий и споров, которые отражаются на психологической атмосфере внутри коллектива организации. Разногласия возникают между: руководителями и подчиненными, между работниками.

В Учреждении разногласия возникают из-за множества причин. Выявленные причины разногласий представлены в виде таблицы 13.

Таблица 13 - Причины межличностных разногласий в Учреждения

Группы факторов	Причины
Организационно-управленческие	1. Проблема взаимоотношения руководителя и подчиненных, вызванная беспринципностью руководителя, ложным пониманием им единоначалия как неоспоримого принципа управления.

Продолжение таблицы 13

Социально-психологические	1. Плохая сплоченность трудового коллектива.
	2. Психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения.
Личностные	1. Противоречия между сотрудниками, вызванные личностными неблагоприятными проявлениями (импульсивностью, неумением слушать).
	2. Противоречия, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы

Далее для того, чтобы выявить факторы успеха проведем SWOT-анализ, чтобы выделить слабые и сильные стороны образовательной организации (Таблица 14).

Таблица 14 - SWOT-анализ МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий уровень квалификации педагогических работников	Пассивность части педагогов в использовании инновационных технологий обучения
Высокий уровень активности педагогов повышения квалификации	Низкое финансирование
Наличие в штате педагога-психолога	Конфликты в межличностных нравственно-психологических отношений в педагогическом коллективе
Возможности	Угрозы
Повысилась эффективность педагогической деятельности	-
Использование дополнительных интернет-ресурсов для онлайн-обучения	Не все педагоги будут активно использовать ресурсы регулярно и эффективно.

По данным таблицы 2.14 можно сделать вывод о том, что слабые стороны есть, а именно:

- пассивность части педагогов в использовании инновационных технологий обучения;

- конфликты в межличностных нравственно-психологических отношениях в педагогическом коллективе;
- низкое финансирование для повышения квалификации работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что созданная структура образовательного учреждения и система его управления является недостаточной для обеспечения деятельности образовательного учреждения.

### **2.3 Анализ программ подготовки и обучения персонала**

Спрос на высококвалифицированный педагогический персонал растет, что требуют постоянно меняющиеся требования и условия дошкольного образования.

Педагогический состав МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» проходит мероприятия по совершенствованию квалификации на постоянной основе, что продиктовано законодательными требованиями ФГОС НОО, ФГОС ООО и ФГОС СОО. Поскольку эффективность работы предприятия прямо коррелируется с квалификацией используемых трудовых ресурсов, это обосновывает необходимость подготовки высококвалифицированного кадрового резерва. Для этого образовательные мероприятия для педагогов имеют значительное место в системе планирования предприятия, а сам образовательный процесс подтверждается с помощью Коллективных Договоров администрации с сотрудниками Учреждения.

Однако теоретическая часть текущего исследования подтверждает необходимость установления целесообразности текущих программ обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в исследуемой организации.

В рамках работы МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» каждый год проводятся мероприятия по совершенствованию квалификации сотрудников педагогической сферы.

В таблице 15 представлены сведения о кадрах МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик», проходящих образовательные программы для совершенствования квалификации.

Таблица 15 - Сведения о кадрах МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик», повысивших уровень своей квалификации

Квалификация	2019-2020		2020-2021		Соотношение 2019-2020 учебный год к 2020-2021 учебному году	
	Всего	% к общему числу педагогических работников	Всего	% к общему числу педагогических работников	Всего	% к общему числу педагогических работников
Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию	29	100	28	100	-1	-3,45
в т.ч. – высшую	13	44,83	15	53,57	+2	+19,49
- первую	9	31,03	10	35,74	+1	-15,18
Количество педагогических работников, прошедших аттестацию с целью подтверждения соответствия занимаемой должности	6	20,68	5	17,85	-2,83	-13,68
Количество педагогических работников, не имеющих квалификационной категории	7	24,14	3	10,71	-4	-57,14

В 2020-2021 году 11 сотрудников педагогической сферы прошли процедуру обязательной аттестации. Это составляет 19% всех сотрудников данного направления. В рамках аттестации было подтверждено, что 7 педагогов (64%) обладают имеющейся квалификационной категорией, четыре педагога обладают первой квалификационной категорией, а три педагога подтвердили высшую квалификационную категорию. При этом три

сотрудника педагогической сферы (27%) сумели в рамках аттестации повысить свою квалификационную категорию. Так, один педагог (9%) получил повышение на одну квалификационную категорию, а двое (18%) с 1 категории перешли на высшую категорию, один из которых получил высшую категорию досрочно (9%).

На основании этих данных можно утверждать, что по состоянию на 2021 год свою категорию подтвердили 15 сотрудников педагогической сферы – это 54%. При этом высшей квалификационной категорией обладает 13% педагогических работников Учреждения (44,83%), первой квалификационной категорией обладает девять работников МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» (31,03%). Также по итогам аттестации 6 педагогов получили подтверждение соответствовали требованиям текущей должности – это 48,27% от общего количества сотрудников педагогической сферы в Учреждении. При этом 7 педагогов не прошли аттестацию (24%).

Количество всех педагогических работников Учреждения составляет 28 человек. Перечисленные данные позволили выявить количество аттестованных сотрудников – это 25 человек (89%). По итогам проведенной аттестации первой квалификационной категорией обладает 10 сотрудников (56%), высшей квалификационной категорией обладает 15 человек (53%). Пять сотрудников прошли аттестацию, подтвердив соответствие требованиям текущей должности – это 8% от общего числа работников педагогической сферы в учреждении. Три педагога остались не аттестованы (20%).

Благодаря изученным данным можно сделать следующие выводы относительно кадровой динамики:

– было снижено количество сотрудников педагогической сферы, которые не обладают никакой квалификационной категорией. Если рассматривать этих сотрудников в отношении общего числа сотрудников педагогической сферы в учреждении, то это 57%;



– было увеличено сотрудников, получивших первую квалификационную категорию на 7% за исследуемый временной промежуток, равно как и количество сотрудников, сумевших подтвердить соответствие требованиям занимаемой должности;

– было существенно увеличено количество сотрудников педагогической сферы, обладающих высшей педагогической категорией – на 19,49% (если рассматривать оба периода проведения процедуры аттестации).

Можно выделить следующие причины, по которым педагоги не смогли пройти процедуру аттестации:

– новый сотрудник (работает с 1 сентября 2020-2021 учебного года) (3,5%);

– отпуск по уходу за ребенком – по этой причине сотрудник педагогической сферы не смог пройти аттестацию (3,5%);

– один сотрудник педагогической сферы, работающий с середины 2016-2017 учебного года (3,5%). В случаях недостаточного опыта работы в исследуемом учреждении именно это обстоятельство становится основной причиной непрохождения аттестационной процедуры.

Можно отметить, что в 2020-2021 гг. удельный вес числа сотрудников педагогической сферы в Учреждении, не обладающих квалификационной категорией, существенно снизился по отношению к предыдущему периоду. Соответственно, выводом может стать отсутствие эффективности текущей системы обучения персонала, в частности, обучения в вопросе аттестации педагогического персонала МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик». Остро выделяется недостаток финансовых ресурсов, вложенных в развитие системы обучения сотрудников педагогической сферы.

Далее рассмотрим количество сотрудников, прошедших повышение квалификации за отчетный период 2019-2020 гг. (таблица 16).

По данным из таблицы 16 можно заметить существенный рост числа работников, прошедших обучение и повышение квалификации. Так, за весь исследуемый период 2019-2021 гг. этот показатель увеличился на 13,33 %.

Можно отметить, что с каждым годом вопросу об обучении сотрудников уделяется все больше внимания со стороны руководства МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик».

Таблица 16 - Количество педагогического персонала МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик», прошедших повышение квалификации, 2019-2021 учебные годы

Количество учителей	2019-2020	2020- 2021	Средний показатель	
			2020-2021 к 2019-2020	%
Количество педагогов	15	17	+2	+13,33
Количество курсов	12	13	+1	+8,33
Финансовые затраты, руб.	28000	30000	+2000	+7,14
Финансовые затраты, чел./ руб.	1867	1764	-103	-5,51

В 2019-2021 гг. многими сотрудниками исследуемой организации были пройдены курсы повышения квалификации по нескольким направлениям. Это лишь подтверждает тот факт, что в МБДОУ Детский сад № 22 "Лучик" присутствует серьезная потребность в том, чтобы сотрудники занимались постоянным повышением собственной квалификации, и, как следствие, увеличивалась бы эффективность работы сотрудников предприятия. Соответственно, чем большее количество сотрудников педагогической сферы учреждения будет принимать участие в подобных курсах, семинарах, профессиональных переподготовках и пр., тем эффективнее будет их работа. Это также окажет положительное влияние на имидж и репутацию исследуемого учреждения.

Из этого следует, для МБДОУ Детский сад № 22 "Лучик" очень важно не только обеспечить возможность повышения квалификации как можно больше сотрудников, но и инвестировать в качественное обучение персонала финансовые ресурсы. Рассмотрим это в таблице 17.

Таблица 17 - Инвестиции в обучение персонала МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик» в 2019-2021 годы

Учебный год	2019-2020	2020-2021
Сумма/руб.	28000	30000
Кол-во чел/год	12	13
Сумма, руб/чел	1867	1764

Затраты на обучение в 2020-2021 гг. составили 30000 рублей. В этот период 13 сотрудников (46%) прошли обучение и повышение квалификации. Можно просчитать расход финансовых ресурсов на одного сотрудника. Он составляет около 1764 руб. Можно сделать вывод о том, что повышение количества обучающихся сопряжено со снижением инвестиций в образовательный процесс сотрудников. Так, сумма капиталовложений на человека в 2020-2021 г. увеличилась на 7,14 % по сравнению с предыдущим периодом.

Если рассматривать процесс обучения сотрудников учреждения МБДОУ детский сад 22 «Лучик», то следует выделить следующие его направления:

- Обучение сотрудников коллективного характера. В рамках этого направления сотрудники Учреждения каждый год отправляются на повышение квалификации. При этом потребность в обучении устанавливается на основе анализа заведующего Учреждением, затем подтверждается заместителем директора по УВР, после чего формируется необходимая документация.

- Индивидуальное обучение сотрудников. При необходимости сотрудники направляются на обучение в индивидуальном порядке, если возникает потребность в приобретении каких-либо навыков и знаний.

Таким образом, можно выделить основные черты, характеризующие процесс обучения сотрудников МБДОУ детский сад 22 «Лучик». Во-первых, образовательный процесс обуславливается экономическими и организационно-педагогическими факторами. Благодаря этой особенности

устанавливается необходимость обучения для тех или иных групп сотрудников, для чего происходит анализ в рамках деятельности Учреждения по вопросам организации и реализации внутрифирменного обучения персонала. На этом этапе можно порекомендовать предприятию больше времени уделять формированию готовности к осуществлению внутрифирменного обучения. Целесообразно начинать внутрифирменное обучение, когда сотрудник проходит программы профессиональной подготовки управленческих кадров в ВУЗе.

Специалист по кадрам:

- Оценивает потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществляет сбор и анализ информации о таких потребностях;
- Разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствии с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения;
- Организует аттестацию, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала; разрабатывает раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников;
- Взаимодействует с компаниями, предлагающими образовательные курсы и тренинги, проводит анализ и подбор тренингов;
- Осуществляет выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку, адаптацию и проведение тренингов;
- Организует процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивает создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников;

– Обеспечивает заключение договоров со специализированными учебными центрами, в том числе зарубежными, на обучение и стажировку персонала, организует направление сотрудников и оформление необходимой документации;

– Составляет бюджет обучения, осуществляет контроль над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности;

– Обеспечивает оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения;

– Контролирует соблюдение социальных гарантий сотрудников в период их профессионального обучения;

– Участвует в создании внутреннего центра обучения компании;

– Готовит учебные, информационные и методические материалы по вопросам управления персоналом;

– Систематически проводит анализ обратной связи по результатам тренингов, корректирует и обновляет программы;

– Поддерживает контакт со сторонними организациями, которые работают в области;

– Профильными институтами, где проводят научные исследования и готовят специалистов отрасли; консультантами и специалистами, осуществляющими свою деятельность индивидуально; провайдерами конференц-сервиса; поставщиками и дистрибьюторами компании) и т.д.

Если рассматривать подготовку сотрудников к работе, а также вопросы повышения квалификации действующего персонала, то в отношении МБУ детский сад 22 «Лучик» можно выделить следующие направления, которые представлены на рисунке 4.

- проведение лекций, семинаров и тренингов с целью повышения квалификации сотрудников;

- получение опыта и подготовки с помощью практической работы;

- использование метода наставничества для подготовки новых сотрудников и их успешной адаптации;

- самообучение сотрудников (просмотр образовательных курсов, самостоятельное изучение материалов для повышения квалификации, посещение образовательных мероприятий).

#### Рисунок 4 – Направление подготовки и повышения квалификации сотрудников МБДОУ детский сад 22 «Лучик»

Чтобы понять, есть ли необходимость в проведении мероприятий для обучения персонала, проводится ежегодная аттестация сотрудников предприятия.

При этом, если при направлении на мероприятия по переподготовке или повышению квалификации, сотрудник отвечает отказом, это может стать основанием для увольнения данного сотрудника – такая возможность предусмотрена на законодательном уровне, как и отказ от прохождения аттестации. Необходимо понимать, что аттестация нужна, в первую очередь, чтобы выявить потребность в дальнейшем образовании сотрудников, в приобретении необходимых навыков и знаний. Аттестация позволяет задокументировать эту потребность в виде распоряжения, на основании которого разрабатывается ряд образовательных мероприятий для сотрудников. План мероприятий может также учитывать пожелания и личные потребности сотрудников, которые могут высказать свое мнения во время прохождения процедуры аттестации.

Согласно законодательным нормам, сотрудники в педагогической сфере должны раз в три года проходить образовательные мероприятия по повышению квалификации. Это лишь подтверждает необходимость реализации аттестации и различных мероприятий по повышению квалификации.

Выводы по второй главе:

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» было основано в 1986 году, однако на

сегодняшний день предприятие имеет статус современное дошкольного образовательного учреждения.

Основной целью деятельности Учреждения является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является руководитель Учреждения - заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения. Коллегиальными органами управления Учреждения являются общее собрание работников Учреждения, Совет Учреждения и педагогический совет.

Система обучения сотрудников предприятия МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» основана на ключевых принципах развития персонала учреждений МО РФ, выделенных в рамках соответствующей документации. Система обучения сотрудников состоит из пяти основных этапов. Она подразумевает использование совокупности форм и методов обучения с применением материально-технических средств для повышения эффективности образовательного процесса. В настоящее время руководство МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» уделяет значительное количество внимания обучению персонала предприятия, что подтверждается статистикой за предыдущие годы.

Проведенный анализ текущей системы обучения и развития сотрудников МБДОУ детский сад 22 «Лучик» позволил выявить следующие проблемы:

- сложность в установке потребности в обучении сотрудников в целом, а также в выделении конкретных направлений обучения;
- необходимо более тщательно планировать обучение сотрудников в подразделениях предприятия.
- проблема с успешным прохождением процесса адаптации для новых сотрудников.

– конфликты в межличностных нравственно-психологических отношениях в педагогическом коллективе.



### **3 Совершенствование управления обучением персонала организации**

#### **3.1 Направления совершенствования управления обучением персонала организации**

Реализованный анализ текущей системы обучения сотрудников предприятия позволил определить ключевые проблемы данной системы, которые необходимо проработать:

- планирование реализации образовательных программ не затрагивает отдельные департаменты предприятия, а имеет, скорее, общий характер;
- невозможно точно сформулировать потребность в обучении сотрудников;
- отсутствует система адаптации для новых сотрудников учреждения;
- конфликты в межличностных нравственно-психологических отношениях в педагогическом коллективе.

Чтобы разрешить проблему с формулировкой потребности в обучении персонала целесообразно проводить ежегодное исследование, в рамках которого сотрудникам предлагается пройти опрос, чтобы выявить текущую потребность в обучении и повышении квалификации, а также выделить необходимые направления обучения и установить возможный срок обучения.

В целях устранения первой проблемы предлагается ежегодно перед началом учебного года проводить опрос о необходимости обучения, в какие сроки и какие направления обучения желательны.

Необходимо сформировать из полученной информации базу данных, для чего следует организовывать опросы педагогов во время проведения заседаний методобъединений. Полученные результаты опроса должны быть

зафиксированы в Протоколе заседания, а впоследствии их следует передать в отдел кадров для дальнейшей работы с ними и будущего совершенствования системы обучения.

Предложенные мероприятия позволят реализовать обучение персонала именно в соответствии с исходными потребностями не только предприятия, но и самих сотрудников. Среди важных функций такого предложения стоит выделить:

- установка потребности в обучении сотрудников предприятия с точки зрения не только предприятия, но и самих сотрудников;
- возможность обеспечить образовательный процесс учебными материалами, методическими пособиями и другими образовательными средствами;
- возможность сформировать и задокументировать точные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников предприятия;
- возможность выбрать наставников и инструкторов для обучения из наиболее опытных и эффективных сотрудников предприятия;
- контроль за формированием образовательных программ повышения квалификации;
- контроль за дальнейшим развитием системы обучения сотрудников;
- адаптация расписаний для сотрудников, занятых на подготовке, переподготовке и повышении квалификации.

Ожидаемые результаты деятельности совершенствования системы обучения сотрудников представлены далее:

- установка значимости обучения с точки зрения сотрудников предприятия;
- формирование качественной системы адаптации персонала, из-за чего срок адаптации новых сотрудников будет снижен, а вовлеченность в рабочий процесс возрастет;

- повышение степени вовлеченности сотрудников в собственный образовательный процесс благодаря учету их мнения в отношении необходимости обучения, направления и сроков обучения;

- обучение сотрудников будет затрагивать большую часть производственных процессов на предприятии.

Чтобы качественно разрешить проблему планирования реализации образовательных программ, необходимо сосредоточиться на формировании плана обучения руководителей структурных подразделений и ППС. В план обучения должно входить не только направления обучения, но и установленные темы обучения, а также точные сроки реализации образовательных программ.

Сформированный план далее распределяется в структурные подразделения, чтобы провести работу по пересмотру времени учебных занятий с учетом времени, необходимого на новую образовательную программу. Также необходимо провести опрос среди сотрудников, чтобы узнать об их готовности проходить повышение квалификации и иные виды обучения в свободное от занятий время. Это позволит увеличить эффективность обучения, не снижая эффективности стандартного трудового процесса.

Представляется возможным выразить социальный эффект от реализации предложенных мероприятий:

- получение сотрудниками навыков командной работы, что позволяет увеличить эффективность трудового процесса в целом;

- уменьшение показателей текучести персонала за счет одновременного увеличения мотивационного фактора;

- увеличение лояльности персонала;

- более качественный психологический климат в коллективе;

- совершенствование корпоративной культуры предприятия;

- действия сотрудников будут лучше скоординированы.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия благоприятно скажутся на эффективности работы Учреждения в целом.

Одной из проблем является, то, что новым работникам Учреждения тяжело адаптироваться к существующему рабочему процессу. В целях устранения данной проблемы разработаем программу адаптации для молодого специалиста.

### Программа адаптации молодого специалиста

С первого дня работы в МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» молодые специалисты имеют те же должностные обязанности и несут ту же ответственность, что и коллеги с многолетним стажем работы, а обучающиеся и их родители, администрация организации ожидает от них столь же безупречного профессионализма. Между тем, молодой специалист требует к себе особого внимания со стороны администрации, коллектива организации, методической службы. Очень многое в становлении специалиста зависит от того, как примет его коллектив, как равноправного коллегу или малоопытного новичка, кто протянет руку помощи и станет наставником, поможет раскрыться его способностям и поведёт за собой.

Молодые специалисты, не получившие должной поддержки и внимания от коллег, руководства, чувствуют себя брошенными на произвол судьбы, испытывают много профессиональных и психологических затруднений, приобретают комплекс несостоявшегося специалиста в своей профессии и нередко принимают решение завершить деятельность и попробовать свои силы в других сферах трудовой деятельности.

Молодым специалистам, прежде всего, нужны опытные наставники. Грамотные и терпеливые. Крайне необходима молодому специалисту помощь со стороны руководства при работе с документацией. Немаловажна и социализация специалиста, его участие в работе различных мероприятиях

организации. Через общение происходит процесс профессионального становления молодого специалиста.

Процесс адаптации предусматривает проведение руководителем организации предварительной работы, которая включает беседу с коллективом для того, чтобы молодого специалиста хорошо встретили в первый рабочий день, и проверку состояния рабочего места. Предотвратить возможные стрессовые ситуации поможет разработанная памятка и программа адаптации для молодого специалиста.

Программа адаптации поможет новичку справиться со стрессом или свести возможность его появления к минимуму.

Программа рассчитана на первый месяц работы, т.к. в этот период новый сотрудник наиболее склонен испытать стресс.

Памятка содержит советы для молодого специалиста, которые помогут адаптироваться внутри организации (рисунок 5).

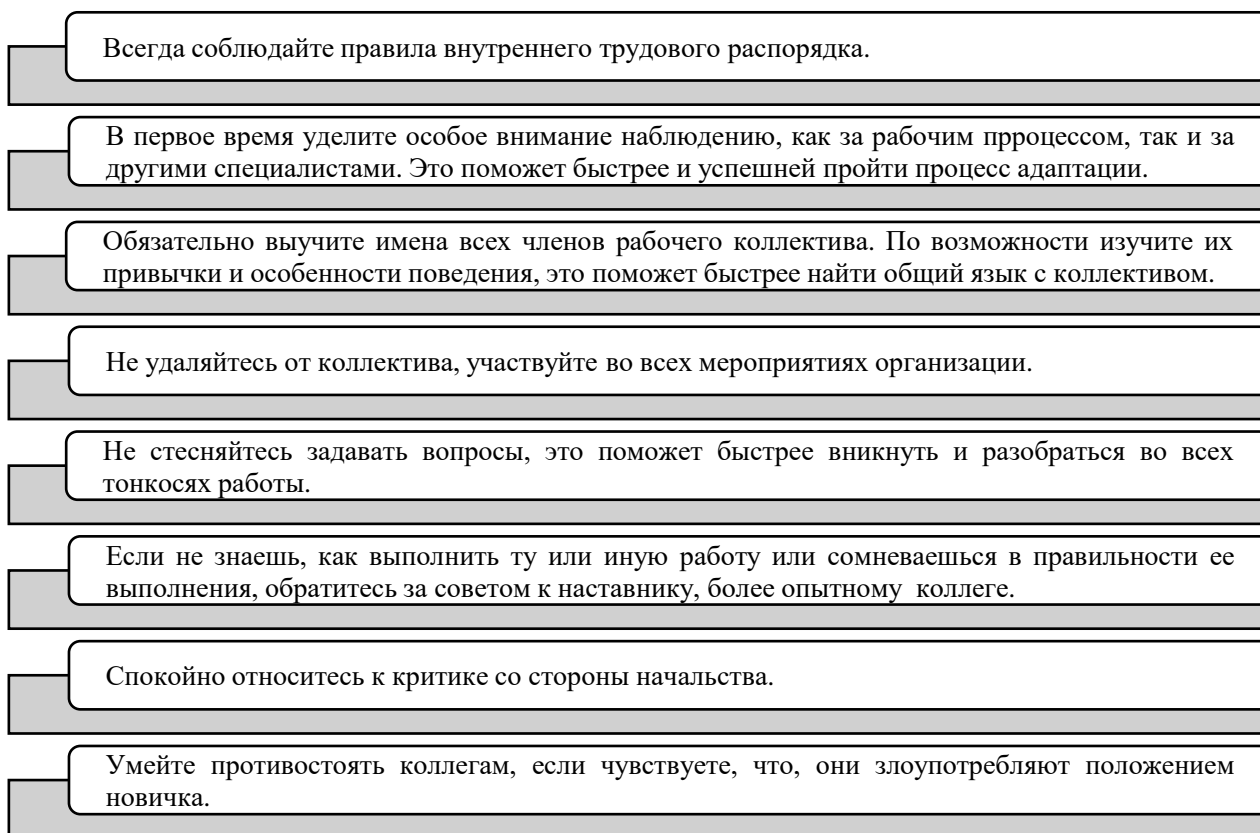


Рисунок 5 – Памятка молодого специалиста

Цель программы – создание условий для формирования профессионально-адаптированного, компетентного молодого специалиста.

Задачи программы представлены на рисунке 6.

- 
1. Помощь в личностной и социально-педагогической адаптации;
  2. Создание условий для развития профессионального мышления и готовности к инновационным преобразованиям;
  3. Предупреждение наиболее типичных ошибок, противоречий и затруднений в организации учебных занятий и поиск возможных путей их преодоления;
  4. Оказание помощи в познании и творческом внедрении в учебно-воспитательный процесс достижений педагогической науки и передового опыта;
  5. Стимулирование развития индивидуального стиля творческой деятельности.

Рисунок 6 -Задачи программы адаптации молодого специалиста

Приоритетные направления реализации программы:

- общение людей со схожими взглядами и проблемами.
- обеспечение реализации образовательных запросов начинающих педагогов.
- обнаружение пробелов в профессиональной деятельности, проблем в психолого-педагогической адаптации и нахождение путей их устранения.
- формирование уверенности в своем профессиональном росте.
- оказание методической помощи в профессиональной компетентности.

Мероприятия программы адаптации представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Мероприятия программы адаптации

№ п/п	Мероприятие	Курирующие должностные лица
1 я неделя		-
1	Введение в организацию.	Отдел кадров
2	Выдача «Памятки молодому специалисту»	Отдел кадров
3	Обеспечение работника основной информацией об организации и о ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы.	Отдел кадров
4	Оформление на работу. Подписание трудового договора	Отдел кадров
5	Прикрепление к наставнику	Отдел кадров
6	Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период	Отдел кадров
7	Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации	Отдел кадров
8	Инструктаж по технике безопасности	Отдел кадров
9	Знакомство с сотрудниками Компании и расположением на рабочем месте.	Отдел кадров
10	Обеспечение работника информацией о своей деятельности.	Отдел кадров
11	Знакомство с должностными обязанностями и правами.	Отдел кадров
12	Изучение требований к рабочему месту.	Отдел кадров
13	Знакомство с технологией работы в своей деятельности	Заместитель руководителя организации
14	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.	Заместитель руководителя организации
15	Изучение инструкций по технологии собственной работы	Заместитель руководителя организации
2я неделя		-
1	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений и сотрудников, а так же правилами по документообороту.	Заместитель руководителя организации
3я неделя		-
1	Знакомство с «Системой обучения и развития персонала», с принципами подбора персонала	Отдел кадров
2	Первая мини оценка специалиста	Заместитель руководителя организации
4я неделя		
1	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности	Заместитель руководителя организации
2	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.	Заместитель руководителя организации

## Продолжение таблицы 18

№ п/п	Мероприятие	Курирующие должностные лица
3	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Заместитель руководителя организации
4	Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации	Заместитель руководителя организации
5	Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников	Заместитель руководителя организации

Индивидуальный план разрабатывается с целью более качественной адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Благодаря разработке этого плана, сотрудник может быстро вникнуть в рабочий процесс, освоить текущие должностные обязанности.

Каждый день наставник оценивает проделанную новичком работу, на основе оценки для нового сотрудника выставляются рекомендации. Это происходит в течение всего адаптационного процесса на предприятии.

Следует перечислить рациональные требования для выбора кандидатуры наставника:

- человек с высокой эффективностью трудовой деятельности;
- имеет продолжительный стаж работы на данном предприятии (не менее пяти лет);
- сотрудник сам активно повышает свою квалификацию, проходит курсы, осваивает новые образовательные программы;
- имеет авторитет среди других сотрудников, отличная репутация на рабочем месте;
- сотрудник отличается мастерством своей профессиональной деятельности.

Наставничество предполагает работу более опытного сотрудника в рамках передачи собственного опыта, знаний и профессиональных умений более молодому сотруднику. Наставник должен постараться сформировать



такие условия для начинающего специалиста, в которых возможен профессиональный рост, получение новых навыков.

Подписание приказа Заведующего образовательного учреждения об организации наставничества означает старт работы с новыми сотрудниками. После подписания приказа для каждого молодого сотрудника закрепляется соответствующий опытный специалист, который будет передавать опыт и знания новому работнику, а также следить за тем, чтобы процесс его адаптации проходил без проблем.

Качественным результатом этой деятельности будет оптимальная адаптация нового сотрудника в образовательной среде учреждения, а также более быстрое и эффективное вовлечение в работу с обучающимися со стороны новых сотрудников.

Когда программа адаптации завершена, необходимо проверить, насколько молодой сотрудник готов к полноценной работе. Для этого руководитель предприятия и наставник, вовлеченный в процесс адаптации, выставляют оценку новому специалисту (таблица 19), для чего может быть использовано индивидуальное интервью. Самое важное – выделить то, как реализуется новый сотрудник в социально-психологическом аспекте:

- как происходит реакция нового сотрудника на критику;
- эффективно ли он усваивает новые знания и навыки;
- как сотрудник коммуницирует с другими коллегами и рабочим коллективом.

С последним аспектом могут возникнуть трудности, поэтому наставнику целесообразно сосредоточить на этом внимание и помочь новичку.

Таблица 19 – Оценка прохождения процесса адаптации

Средний балл	Уровень выполнения индивидуального плана
До 3	Низкий (продлить срок адаптации на 6 месяцев)
От 3 до 4	Средний (продлить срок адаптации на 3 месяца)
От 4 до 6	Выше среднего
6 и более	План выполнен

Необходимо также оценить работу наставника при адаптационном процессе нового сотрудника. Это связано с тем, что эффективность адаптации и освоения на рабочем месте достаточно сильно варьируется в зависимости от работы наставника. Необходимо отметить, что качественная работа наставника не может не отразиться на мотивационном аспекте нового сотрудника, что будет заметно по рабочим результатам и профессиональным достижениям специалиста. Однако может быть использована более объективная оценка работы, для чего можно использовать инструменты, отображенные на рисунке 7.

- интервью с молодым специалистом;
- увеличение числа инициатив со стороны молодого специалиста;
- анализ индивидуального плана развития молодого специалиста путем сопоставления поставленных и достигнутых целей;
- фиксация изменений в текучести "молодых специалистов".

Рисунок 7 – Инструменты субъективной оценки наставника

Оценка работы наставника происходит для того, чтобы провести контроль выполнения его обязанностей по отношению к новому сотруднику. Для этого целесообразно провести анкетирование нового сотрудника после прохождения периода адаптации с кураторством наставника. Также проведение анкетирования необходимо для руководителя подразделения, где будет работать новый сотрудник и его наставник.

Предлагаемая сотруднику анкета должна быть построена с учетом наличия шкалы, по которой новый сотрудник может оценить работу своего наставника. На каждый вопрос он распределяет баллы, оценивающие работу наставника. Руководитель подразделения тоже получает такую анкету. Полученные данные анализируются, на основе чего может быть установлена итоговая оценка работы наставника. Для этого все баллы, выставленные

сотрудником и руководителем подразделения, складываются, делятся на общее количество вопросов.

Итоговая оценка используется для установки размера премии для наставника, для чего может быть использована шкала мотивации (таблица 20).

Таблица 20 – Размер выплат наставнику

Итоговый балл	Размер премии (руб.)
0-1,9	0
2-2,9	700
3-3,9	1500
4-4,7	3000
4,8-5	5000

Чтобы избежать возможных ошибок и неточностей в выставлении оценок, целесообразно объявить анкету с помощью следующей конструкции: «расскажите о своем опыте корпоративной интеграции, чтобы мы могли улучшить адаптацию новых сотрудников в коллективе».

Практика показывает, что после прохождения испытательного срока работник кардинально меняет отношение к текущему рабочему месту. Так, увеличивается лояльность сотрудника, включается мотивационный фактор, после чего сотрудник готов поделиться тем, как проходил процесс его адаптации, рассказав об этом более подробно и точно.

### **3.2 Эффективность мероприятий**

В ходе исследования деятельности МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» было выявлено, что одной из проблем является недостаточная мотивация персонала, а также отсутствие системы управления конфликтным процессом, в результате чего повышается нервозность сотрудников, которая отражается на результатах работы Учреждения.

В целях устранения проблемы предложены мероприятия, которые представлены таблице 21.

Таблица 21 - Мероприятия по совершенствованию деятельности Учреждения

Причины	Мероприятия/ Сроки	Исполнители	Ожидаемый эффект
1. Проблема взаимоотношения руководителя и подчиненных.	Проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста 1 раз в год (по необходимости 2 раза)	Заведующий	Сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволит улучшить показатели деятельности Срок – 1 год
2. Недоверие к работодателю, вызванное несогласием с величиной заработной платы.			
3. Производственная усталость, вызванная отсутствием мотивации к труду.	Стимулирование труда и мотивация работников: 1. «Работник года» - премия. 2. Денежные награждения и ценные подарки в честь праздников и определенных дат.		Повышение мотивации к труду, сотрудник будет стремиться добросовестно выполнять возложенные на него обязанности
4. Противоречия между сотрудниками, вызванные личностными неблагоприятными проявлениями (импульсивностью, неумением слушать, категоричностью суждений).	Проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста  1 раз в год (по необходимости 2 раза)		Сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволит улучшить показатели деятельности Срок – 1 год
5. Противоречия, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других.			

Для проведения данных мероприятий необходимо назначить ответственных и рассчитать бюджет (Таблица 22).

Таблица 22 - Материальные затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в учреждении, руб.

Мероприятия	Исполнители	Материальные затраты	Ожидаемый эффект
1. Проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта	Заместитель Заведующего 1 раз в год (по необходимости 2 раза)	10 000 руб.	Прирост производительности труда
Стимулирование труда и мотивация работников: 1. «Работник года» - премия. 2. Денежные награждения и ценные подарки в честь праздников и определенных дат.	Бухгалтер	1. «Работник года» - премия в размере должностного оклада. 2. Денежные награждения (50% от должностного оклада) и ценные подарки в виде бытовой техники (не более 5000 руб.)	- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала; - повышение уровня приверженности работников своей организации; - улучшение координации действий работников; - рост способности работать в команде

Социальный эффект от проведенных мероприятий будет заключаться в следующем:

- создание благоприятного климата в организации, очень важный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в коллективе;
- уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу персонала в целом;
- улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа школы и, следовательно, обеспечит приток новых специалистов.

Следовательно, мероприятия позволят повысить эффективность деятельности организации в целом.

## Заключение

Повышение квалификации, обучение, подготовка новых работников в наши дни являются актуальной задачей. Это могут быть обучение новым профессиям, а также переобучение или переподготовка. Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена процессами перехода к концептуальному бизнес-образованию, то есть необходимостью переподготовки и подготовки работников в соответствии с их специализацией максимально конкретной направленностью.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 22 «Лучик» было основано в 1986 году, однако на сегодняшний день предприятие имеет статус современное дошкольного образовательного учреждения.

Организационно-правовая форма учреждения в соответствии с его уставом: бюджетное учреждение.

Основной целью деятельности Учреждения является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является руководитель Учреждения - заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения. Коллегиальными органами управления Учреждения являются общее собрание работников Учреждения, Совет Учреждения и педагогический совет.

Система обучения сотрудников предприятия МБУ детский сад № 22 «Лучик» основана на ключевых принципах развития персонала учреждений МО РФ, выделенных в рамках соответствующей документации. Система обучения сотрудников состоит из пяти основных этапов. Она подразумевает использование совокупности форм и методов обучения с применением материально-технических средств для повышения эффективности образовательного процесса. В настоящее время руководство МБУ детский

сад № 22 «Лучик» уделяет значительное количество внимания обучению персонала предприятия, что подтверждается статистикой за предыдущие годы.

Проведенный анализ текущей системы обучения сотрудников предприятия МБДОУ детский сад 22 «Лучик» позволил выявить следующие проблемы:

- сложность в установке потребности в обучении сотрудников в целом, а также в выделении конкретных направлений обучения;
- необходимо более тщательно планировать обучение сотрудников в подразделениях предприятия.
- проблема с успешным прохождением процесса адаптации для новых сотрудников.

В целях устранения первой проблемы предлагается ежегодно перед началом учебного года проводить опрос о необходимости обучения, в какие сроки и какие направления обучения желательны.

Данное предложение обеспечит практическую подготовку персонала по необходимым его профессии программам, а также ее функциями станут:

- - составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- определение потребности в обучении персонала;
- организация деятельности по составлению программ обучения;
- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;
- обеспечение учебными и методическими пособиями;
- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;
- составление графиков и расписания занятий для всех, кто участвует в обучении или профессиональной переподготовке.

Результатами работы в рамках направления обучения персонала станут:

- уменьшение срока адаптации новых сотрудников;



- интегрирование обучения во все производственные процессы: качество педагогической деятельности, охрана и безопасность труда и т. д.;
- повышение понимания значимости обучения и развития персонала;
- вовлеченность персонала в процесс, наличие запросов от них, предложений о сотрудничестве как вектор верного направления всей системы обучения персонала.

Для решения второй проблемы в отсутствии планирования обучения персонала в подразделениях, предлагаем в начале учебного года составлять примерный план обучения руководителей структурных подразделений и ППС на конкретные темы обучения с проставленными сроками.

Одной из проблем является, то, что новым работникам предприятия тяжело адаптироваться к существующему рабочему процессу. В целях устранения данной проблемы разработаем программу адаптации для молодого специалиста.

Для нормализации психологического состояния и повышения мотивации сотрудников необходимо предпринять ряд мер, таких как:

- проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;
- проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов.

Социальный эффект от проведенных мероприятий будет заключаться в следующем:

- создание благоприятного климата в организации, очень важный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в коллективе;
- уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу персонала в целом;

– улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа школы и, следовательно, обеспечит приток новых специалистов.

Следовательно, мероприятия позволят повысить эффективность деятельности Учреждения в целом.

## Список используемой литературы

1. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия [Текст]/ И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. - 2019. - № 1. - С. 396-399.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография [Текст] / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Барташев, Е. Г. Психология управления персоналом [Текст] / Е. Г. Барташов. — М.: Издательство Института Психотерапии, 2015. – 315 с.
4. Белов, М.Н. Социальные технологии управления стабилизацией трудового коллектива в культурно-развлекательных организациях : автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Белов Михаил Николаевич; [Место защиты: Пенз. гос. ун-т]. - Пенза, 2007. – С. 8.
5. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1. – С. 3-10.
6. Бусоедов, И. А. Социально-психологический климат в организации [Текст] / И. А. Бусоедов, Т. А. Гребенюк, Н. К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 634-636.
7. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
8. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: Работник самый эффективный ресурс компании [Текст] - М.: ИНФРА-М, 2015. – 189 с.

10. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие [Текст] / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
11. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
12. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева [Текст]. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
13. Горленко, О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата[Текст]- М.: Юрайт. 2019. - 50 с.
14. Горшкова, О. В., Богдан Н. Н., Дикусарова М. Ю., Масилова М. Г., Могилёвкин Е. А., Новгородов А. С., Якимова З. В. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнеса [Текст]: монография. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. - 240 с.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ, с изменениями от 01 июля 2021 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document>.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова [Текст]. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие [Текст] / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом[Текст]. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019. - 168 с.
19. Карпов, А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата[Текст].. - М.: Юрайт. 2019. -482 с.

20. Кибанов, А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020. - 64 с.
21. Климов, Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова [Текст]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Кузина, И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом [Текст]. Учебное пособие. - М.: Проспект. 2020. - 160 с.
24. Кулыгина, А.В. К вопросу стратегии формирования и развития квалифицированного персонала организации [Электронный ресурс] // Международный научный журнал «Молодой ученый». - 2020. - № 46 (336). – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/336/75094/>
25. Кулыгина, А.В. Роль мотивации в системе удержания квалифицированных сотрудников организации в современных рыночных условиях хозяйствования [Электронный ресурс] // Международный научный журнал «Молодой ученый». - 2020. - № 45 (335). – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/335/74798/>
26. Кязимов, К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие [Текст] – М.: Юрайт. 2019. - 202 с.
27. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов [Текст]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
28. Ламихов, Ю.Б. Оценка уровня лояльности персонала предприятия как элемент формирования трудовой мотивации // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. - № 6. - С. 32–39.

29. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие [Текст] / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
30. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
31. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие [Текст] / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]. Учебник и практикум для СПО. - М.: Юрайт. 2019. - 432 с.
33. МБДОУ Детский сад № 22 «Лучик». Официальный сайт: <https://chgard22.tgl.net.ru/>.
34. Миляева, Л.Г. Теоретико-методические аспекты экспресс-диагностики кадровой безопасности предприятия // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. - № 3. - С. 59–66.
35. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 140 с.
36. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2017. - 80 с.
37. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Текст]. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. - 402 с.
38. Руденко, А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. - 320 с.
39. Современный словарь русского языка Т.Ф. Ефремовой [Электронный ресурс] – Режим доступа :<https://gufo.me/dict/efremova>, свободный.

40. Сысоев, В. В. Теоретические основы психологии управления [Текст] - М.: Юрайт. 2019. - 394 с.
41. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом [Текст]. Учебник. - М.: КноРус. 2020. -720 с.
42. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин[Текст]. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
43. Толковый словарь русского языка под редакцией Д.В. Дмитриева [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://gufo.me/dict/dmitriev>, свободный.
44. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова [Текст]// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – С. 138-143.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.11.2001 №197-ФЗ (ред. от 28.06.2021). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document>.
46. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
47. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
48. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография [Текст]/ под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
49. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография [Текст]/ под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
50. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник [Текст]/ Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.

51. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография [Текст]/ Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
52. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
53. Халин, С.М. Социология трудовых коллективов: учеб. Пособие [Текст]. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2014. – С. 24.
54. Чернова, Г. Р. Социальная психология[Текст]. Учебник для бакалавриата и специалитета. — М.: Юрайт. 2019. - 188 с.
55. Чуваткин, П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий [Текст]. Учебник. — М.: Юрайт. 2020. - 280 с.
56. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник [Текст] / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
57. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография [Текст] / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
58. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс] // Ernst & Young. – Режим доступа: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf).



Приложение А

Организационная структура управления МБДОУ детский сад № 22  
«Лучик»

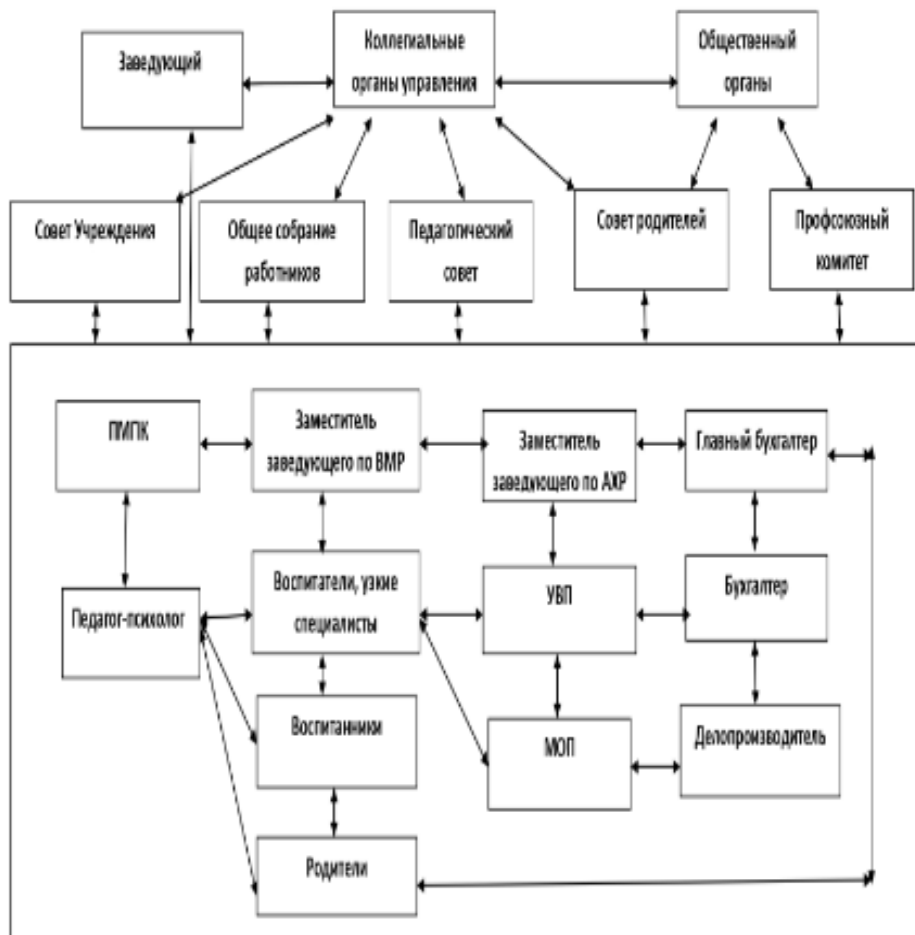


Рисунок А1 - Организационная структура управления  
МБДОУ детский сад № 22 «Лучик» [58]

## Приложение Б

### Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора»

Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

**Инструкция.** На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
- Участвую в большинстве видов деятельности (4)
- Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
- Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
- Живу и существую отдельно от нее (1)
- Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- Да, очень хотел бы перейти (1)
- Скорее перешел бы, чем остался (2)
- Не вижу никакой разницы (3)
- Скорее всего остался бы в своей группе (4)
- Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
- Не знаю, трудно сказать (1)

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве классов (1)
- Не знаю, трудно сказать (1)

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю (1)

#### **Обработка результатов и интерпретация**

#### **Уровни групповой сплоченности**

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

## Приложение В

### Результаты опроса

Таблица В.1 - Результаты опроса

Сотрудники	Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу?	Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность?	Каковы взаимоотношения между членами вашей коллективу?	Каковы у вас взаимоотношения с руководством?	Каково отношение к делу в вашем коллективе?	Среднее значение
1	3	4	3	3	3	3,2
2	2	2	2	2	2	2
3	1	2	1	1	1	1,2
4	4	4	3	3	3	3,4
5	3	3	2	2	2	2,4
6	3	2	2	2	2	2,2
7	4	4	3	3	3	3,4
8	2	3	2	2	2	2,2
9	1	1	1	1	1	1
10	2	2	2	2	2	2
11	3	3	2	2	2	2,4
12	4	4	3	3	3	3,4
13	5	5	3	3	2	3,6
14	4	4	3	3	2	3,2
15	4	4	3	3	2	3,2
16	4	4	3	3	2	3,2
17	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2
19	2	3	2	2	2	2,2
20	2	2	2	2	2	2
21	1	2	2	2	2	1,8
22	3	3	2	2	2	2,4
23	3	2	2	2	2	2,2
24	3	2	2	2	2	2,2
25	3	3	2	2	2	2,4
26	3	3	2	2	2	2,4
27	4	3	3	3	3	3,2
28	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2
21	2	3	2	2	1	2
33	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2
35	3	3	2	2	2	2,4
36	4	4	3	3	3	3,4
37	4	3	2	2	2	2,6
38	1	1	1	1	1	1
39	2	2	2	2	2	2
40	4	4	3	3	3	3,4
41	5	5	3	3	3	3,8
42	2	2	2	2	2	2
43	2	2	2	2	2	2
44	3	3	2	2	2	2,4

45	5	5	3	3	3	3,8
----	---	---	---	---	---	-----

## Приложение Г

Таблица Г.1 - Оценка удовлетворенности персоналом условиями труда категории "педагогический состав"

Аспекты удовлетворенности	1	2	3	4	5	6	7	8	10	Среднее значение
Организация труда	4	5	4	5	3	4	3	4	3	3,9
Содержанием труда	4	5	3	3	4	3	4	4	1	3,4
Условиями труда	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3,8
Размером заработной платы	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2,7
Системой оплаты труда	3	2	3	2	4	3	3	4	2	2,9
Отношениями с коллегами	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4,0
Отношениями с руководителями	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3,2
Стилем и методами работы руководителя	4	4	5	4	4	2	4	4	3	3,8
Возможность влиять на эффективность работы подразделения	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Отношением руководства к нуждам работников	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3,8
Перспективами карьерного роста	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
Объективностью оценки работы руководителя	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3,7

## Приложение Д

Таблица Д.1 - Оценка удовлетворенности персоналом условиями труда категории "Возраст от 18 до 35 лет"

Аспекты удовлетворенности	1	2	3	4	5	6	7	8	10	Среднее значение
Организация труда	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3,8
Содержанием труда	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4,2
Условиями труда	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3,6
Размером заработной платы	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2,8
Системой оплаты труда	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3,1
Отношениями с коллегами	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4,4
Отношениями с руководителями	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3,7
Стилем и методами работы руководителя	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,8
Возможность влиять на эффективность работы подразделения	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
Отношением руководства к нуждам работников	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4,0
Перспективами карьерного роста	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2,8
Объективностью оценки работы руководителя	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3,4