

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.04.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление
(наименование магистерской программы)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему «Совершенствование системы аттестации руководящих работников
муниципальных бюджетных образовательных учреждений
(на примере г.о. Тольятти)»

Магистрант (ка)

В.В. Мелькина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель магистерской
программы д.ю.н., проф. Д.А. Липинский

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2017

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы проведения аттестации работников муниципальных образовательных учреждений.....	9
1.1 Структура, место и роль института аттестации в государственных и муниципальных образовательных учреждениях	9
1.2. Организация и проведение аттестации муниципальных работников.....	21
1.3 Особенности трудовых функций работников образовательных учреждений	32
2 Анализ системы аттестации руководящих работников бюджетных образовательных учреждений г.о. Тольятти.....	43
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности бюджетных образовательных учреждений	43
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность БОУ г.о. Тольятти.....	53
2.3 Анализ системы аттестации работников МБОУ.....	61
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации руководящих работников МБОУ	65
3.1 Методика оценки компетенций руководителей МБОУ.....	65
3.2 Модель подготовки и проведения аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений..	72
3.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения мероприятий	75
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложения	96

Введение

Актуальность темы исследования определяется несколькими принципиальными аспектами.

Во-первых, проведение муниципальной реформы в России привело к значительному увеличению числа муниципальных образований, обладающих обширными полномочиями по решению вопросов местного значения, и как следствие, к изменению требований к кадрам управления, росту их числа.

Во-вторых, несовершенством действующей системы аттестации руководителей и специалистов, осуществляющих управление муниципальными образованиями.

В-третьих, необходимостью внедрения инновационных персонально-технологий в процессы управления кадрами муниципального управления.

В-четвертых, неразвитостью организационной и экономической основы местного самоуправления, что проявляется в продуцировании противоречий, в том числе, между необходимостью продуктивного выполнения органами местного самоуправления собственных и переданных им государственными органами полномочий и имеющимися в их распоряжении материальными и финансовыми ресурсами.

В-пятых, несмотря на имеющийся позитивный опыт аттестации работников муниципальных структур, накопленный в отдельных регионах страны и в местных сообществах развитых стран, доминирующей в российской практике является модель аттестации, основанная на использовании ограниченного перечня форм, методов и инструментов.

Степень научной разработанности проблемы. Система аттестации руководящих работников охватила обширный перечень трудов, в рамках которых анализируются:

- проблемы кадровой политики предприятий и организаций;
- особенности работы с персоналом государственных и

муниципальных учреждений;

- представления о компетентности руководящих работников;
- правовые аспекты функционирования муниципальных образовательных учреждений.

Проблемам государственной и муниципальной службы, государственной кадровой политики, государственного и муниципального управления уделено значительное внимание в управленческой и юридической специальной литературе.

Процедурные аспекты оценки и аттестации работников предприятий и организаций отражены в трудах А.А. Вучкович-Стадник, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Дж. Лайкера, Е.В. Маслова, Ю.В. Ростовцевой, В.Р. Шмидта и др.

Вопросы административного права рассмотрены в трудах А.П. Алехиной, Г.В. Атаманчука, Д.Н. Бахраха, К.С. Вельского, А.Г. Гуриновича, А.А. Демина, А.В. Оболонского, Ю.А. Тихомирова и других авторов.

Вопросам использования трудового потенциала в организации проведены значительные исследования авторов М.И. Бухалкова, Н.А. Волгина, В.М. Масловой, В.П. Чемякова.

Вместе с тем, особого внимания процедуре аттестации работников бюджетных учреждений в литературе, увы, не уделялось.

Кроме того, абсолютное большинство научных работ по проблемам аттестации персонала, было написано в период, когда кадровое сообщество не было озадачено внедрением профессиональных стандартов и, таким образом, в них не были учтены требования к компетенциям работников.

Принятые в последнее время законы и другие нормативно-правовые акты, касающиеся вопросов государственной гражданской службы, функционирования муниципальных учреждений, предъявляют к научной среде новые требования. Необходимо скорейшее теоретическое их осмысление, проведение необходимых исследований и внедрение на их основе, практических мероприятий.

Отсюда возникает потребность в теоретическом анализе основ проведения аттестации муниципальных учреждений, определении перспективных направлений совершенствования системы аттестации руководящих работников муниципальных бюджетных образовательных учреждений.

Не соответствующий современным потребностям уровень ее теоретической, методической и практической разработанности определили выбор темы настоящего исследования «Совершенствование системы аттестации руководящих работников муниципальных бюджетных образовательных учреждений».

Цель диссертационного исследования состоит в дополнении теоретических положений, раскрывающих требования к муниципальным работникам, разработке мер по совершенствованию системы аттестации руководящих работников бюджетных образовательных учреждений в г.о. Тольятти.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Обобщить и систематизировать современный зарубежный и российский опыт аттестации работников.
2. Раскрыть сущность и содержание понятия «аттестация руководящих работников муниципальных учреждений».
3. Выявить особенности функционирования муниципальных образовательных учреждений.
4. Провести анализ состояния аттестационных процедур на примере муниципального образовательного учреждения.
5. Разработать методику оценки руководящих работников муниципальных учреждений.
6. Разработать модель, направленную на совершенствование системы аттестации руководящих работников муниципальных бюджетных образовательных учреждений г.о. Тольятти в свете последних требований

нормативно-правовых актов.

Объект исследования – муниципальные образовательные бюджетные учреждения г.о. Тольятти.

Предмет исследования – система аттестации руководящих работников МБОУ.

Научная новизна исследования. В диссертационной работе проведено всестороннее исследование теоретических основ проведения аттестационных процедур для работников муниципальных образовательных учреждений, даны практические рекомендации по совершенствованию системы аттестации руководящих работников.

Основными результатами исследования, обладающими научной новизной, являются:

- на основе теоретического анализа оценки персонала в целом и одного из ее способов – аттестации, в частности, предложен авторский вариант понятия: «Аттестация – это процесс оценки квалификации работника, необходимой ему для выполнения определенной трудовой функции, зафиксированной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации»;

- на основе всестороннего изучения типовой структуры муниципального образовательного учреждения, предложена методика оценки руководящих работников в связи с переходом на эффективный контракт и профессиональные стандарты;

- теоретически обоснована модель аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений.

Методология проведения исследования. Теоретической и методологической основой магистерской диссертации являются научные труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области кадрового менеджмента, муниципального права, государственного и муниципального управления, менеджмента; нормативные документы и Положения, регламентирующие деятельность, лежащую в плоскости данного исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и углублении знаний о сущности и содержании оценочных процедур, а также об особенностях трудовой деятельности руководящих работников муниципальных образовательных учреждений.

Разработанная модель аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений позволяет анализировать содержание оценочных процедур и вносит в клад в теорию аттестационного процесса муниципальных работников.

Критериально-оценочные характеристики измерителей компетенций педагогических работников представляют определенную ценность для мониторинга профессионально-личностного продвижения руководящих работников, что перспективно для прикладных работ в соответствующей области.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в исследовании теоретические положения и выводы способствуют научно-практическому улучшению аттестационного процесса в муниципальных образовательных учреждениях.

Модель аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений имеет обще управленческий характер и может быть использована при аттестации иных работников муниципальных учреждений и предприятий.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечиваются методологической доказанностью теоретических положений, логикой структуры исследования, адекватностью методов исследования его целям и задачам.

Апробация результатов, отраженных в магистерской диссертации, осуществлена в виде публикаций и сообщений на совещаниях с участием руководящих работников муниципальных образовательных учреждений г.о.Тольятти и Самарской области:

- 1) Кифа Л.Л., Мелькина В.В. Предпосылки совершенствования

аттестации работников муниципальных образовательных учреждений // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). С. 17-21.

2) Мелькина В.В. О роли аттестации работников в современных условиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 5-7. С. 100-103.

Личный вклад автора в представляемое исследование заключается в непосредственном участии проведенного анализа, самостоятельном изучении вопроса и квалифицированного подхода к разрешению сформулированной проблемы.

Магистерская диссертация состоит из Введения, трех глав, Заключения, библиографического списка, включающего 71 источника и 5 Приложений.

В первой главе проведен теоретический анализ основ проведения аттестационных мероприятий для работников муниципальных образовательных учреждений, рассмотрены структура, роль и место аттестации в деятельности муниципальных учреждений. Рассмотрены положения регламентирующих документов по проведению аттестации муниципальных работников. Рассмотрены особенности трудовых функций работников образовательных учреждений.

Вторая глава посвящена анализу существующей системы аттестации работников бюджетных образовательных учреждений на примере г.о. Тольятти, выявлены проблемы, существующие в изучаемом вопросе.

В третьей главе обоснованы разработанные мероприятия, направленные на совершенствование системы аттестации руководящих работников муниципальных бюджетных образовательных учреждений и описан механизм их внедрения в деятельность исследуемого объекта.

Общий объем работы 95 страниц.

1 Теоретические основы проведения аттестации работников муниципальных образовательных учреждений

1.1 Структура, место и роль института аттестации в государственных и муниципальных учреждениях

Потребность в оценке персонала организаций существовала всегда. Методы оценки менялись с развитием общественных отношений, технологий и под воздействием различных факторов. Вместе с тем, данная процедура всегда являлась составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого по отношению к работникам организации. Это и понятно – работники не могут выполнять одинаково свои функции и обязанности. В коллективе всегда найдутся более успешные работники, более способные, менее заинтересованные и т.д.

Важность оценки работников организации обусловлена необходимостью мониторинга сведений о компетентности работников с тем, чтобы принимать правильные управленческие решения. Эти решения могут касаться, например, стимулирования работников за наилучшие результаты профессиональной деятельности. Результаты оценки персонала позволяют выявить высококвалифицированных работников и обеспечить им продвижение по службе и, наоборот, применить санкции к нерадивым сотрудникам. Оценка также выступает стимулированием работников к достижению высоких трудовых результатов за счет демонстрации образцового рабочего поведения.

Под оценкой персонала понимается теоретико-эмпирическое сравнение всевозможных характеристик работника с теми требованиями, которые в данной организации предъявляют к должности, занимаемой оцениваемым работником [30].

В учебнике Е.М. Бабосова данный процесс описывается лаконичнее: под оценкой персонала понимается определение соответствия работника занимаемой должности [4].

Говоря об оценке персонала организации, следует иметь в виду, что речь идет о системе измерения результатов работы и уровня профессионализма сотрудников, а также их потенциала с точки зрения достижения стратегических задач, стоящих перед организацией. В этой связи, система оценки персонала организации должна отвечать определенным требованиям (рисунок 1.1).

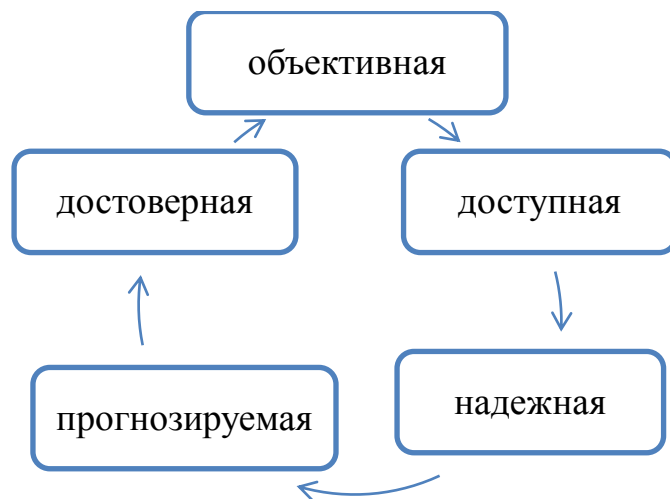


Рисунок 1.1 – Требования к системе оценки персонала

Система оценки, включая ее планирование, организацию, должна быть доступной каждому работнику, независимо от должности и стажа работы в организации. Полученные результаты должны быть объективными, для чего необходимо использовать различные инструменты и методы. Информация, полученная в процессе оценочных мероприятий, должна быть достоверной и не зависеть от субъективных оценок.

Очевидно, процедуры оценивания работников в каждой организации специфичны. Они могут различаться степенью формализации, детализацией, используемой методикой, привлеченными ресурсами и т.д. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления и других аспектов.

Специалисты в области управления персоналом основными целями оценки персонала в организации называют следующие [4, 30, 34, 59]:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;

- диагностика с целью совершенствования системы материального стимулирования;
- систематизация обучения персонала;
- формирование кадрового резерва;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.

Создание эффективной системы оценки представляется непростым процессом. Вместе с тем, грамотно проведенная оценка персонала информирует руководство компании об индивидуальных особенностях работников, качестве выполнения ими своих должностных обязанностей, поведения на рабочем месте, уровне лояльности и т.д. Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику.

Поэтому формируя эффективную систему оценки, руководство предприятий должно обеспечить соблюдение совокупности следующих принципов (рисунок 1.2):

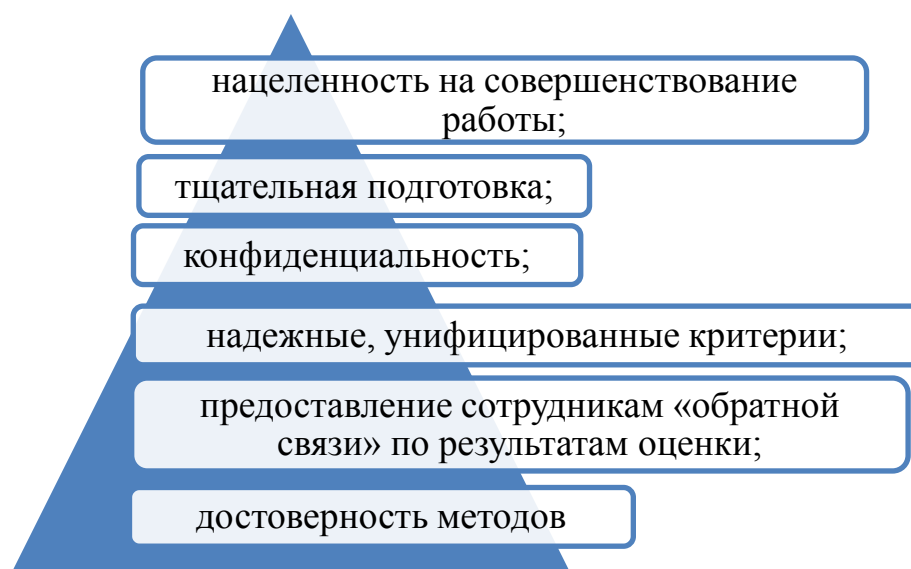


Рисунок 1.2 – Принципы создания эффективной системы оценки персонала

Как показано на рисунке, система принципов включает правила этики, организации и психологического подхода к оцениванию качеств работника. Важно понимать, что применяемая система оценки персонала, должна

сочетаться с иными направлениями кадрового менеджмента - системой компенсаций, действующей в организации, управлением карьеры сотрудников, профессионального их обучения и повышения квалификации.

Существует множество точек зрения на проблему оценки персонала в компании, отличных друг от друга. Так, Кен Бланшар считает, что «Обратную связь, как похвалу, так и критику, надо давать тут же, а не ждать полгода или год» [6].

Настоящая оценка должна быть только горизонтальной - нужно учитывать исключительно мнение равных, пишет Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» [24].

С. Шекшня в своем труде «Как это сказать по-русски», пишет, что «управление оценкой и обратной связью является областью, где западные методы получили наименьшее распространение в России, а их использование принесло наименьшие дивиденды. Объясняется это в том числе двойственностью морали для себя и для внешнего мира и опасением репрессий» [67].

Важно указать, что проведение оценки позволяет решить ряд задач:

- улучшить работу отдельных сотрудников или коллектива в целом;
- использовать возможность дифференциации оплаты труда с целью повышения уровня мотивации к более результативному;
- выявить потребности в обучении и развитии сотрудников, а также определить потенциал сотрудника и спланировать его карьеру.

Несмотря на явные преимущества проведения оценки работников, такая процедура имеет ряд отрицательных проявлений в поведении сотрудников. Проявляются настроения, противостоящие оценке, когда люди не понимают цели проводимых мероприятий. Как руководители, так и рядовые оцениваемые ссылаются на нехватку времени и на внешние факторы, как обстоятельства, отвлекающие от оценочных процедур. Все это важно предвосхищать, во избежание срывов и обеспечения положительных результатов проведения оценочных мероприятий.

К сожалению, сопротивление оценке персонала встречается достаточно часто (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Причины сопротивления оценке персонала в организации

Как показывает практика, внедрение «прозрачной» системы оценки снимает ряд аргументов сопротивления. Работники начинают понимать пользу для самих себя и способны видеть перспективы профессионального развития.

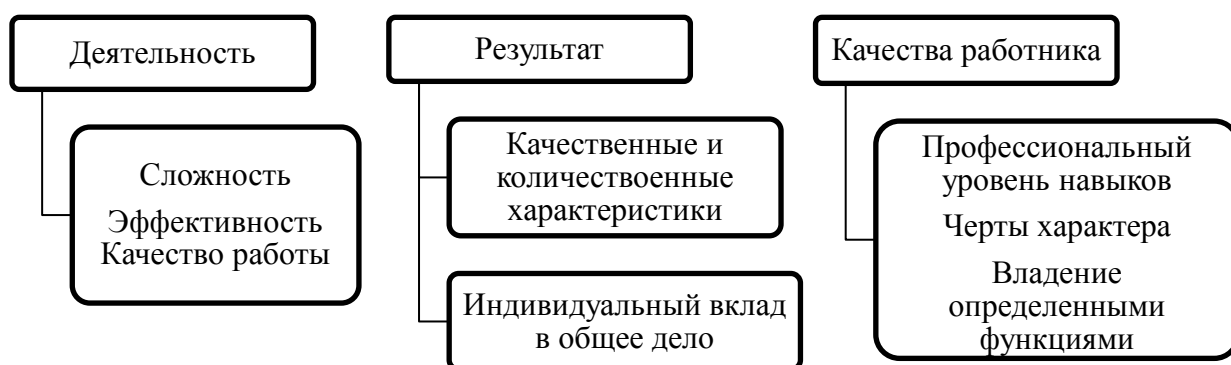


Рисунок 1.4 – Классификация процедуры оценки по объекту (направленности)

Специалисты в сфере управления персоналом, отмечают, что по объекту оценки, т.е. по тому, какие свойства оцениваются, процедура оценки позволяет выявить: деятельность, результат или качества работника (рисунок 1.4).

Как было показано выше (рисунок 1.1), эффективность оценочных процедур зависит от того, насколько они соответствуют требованиям, к ним предъявляемым. В этой связи, авторы предлагают следующую совокупность критериев (рисунок 1.5).

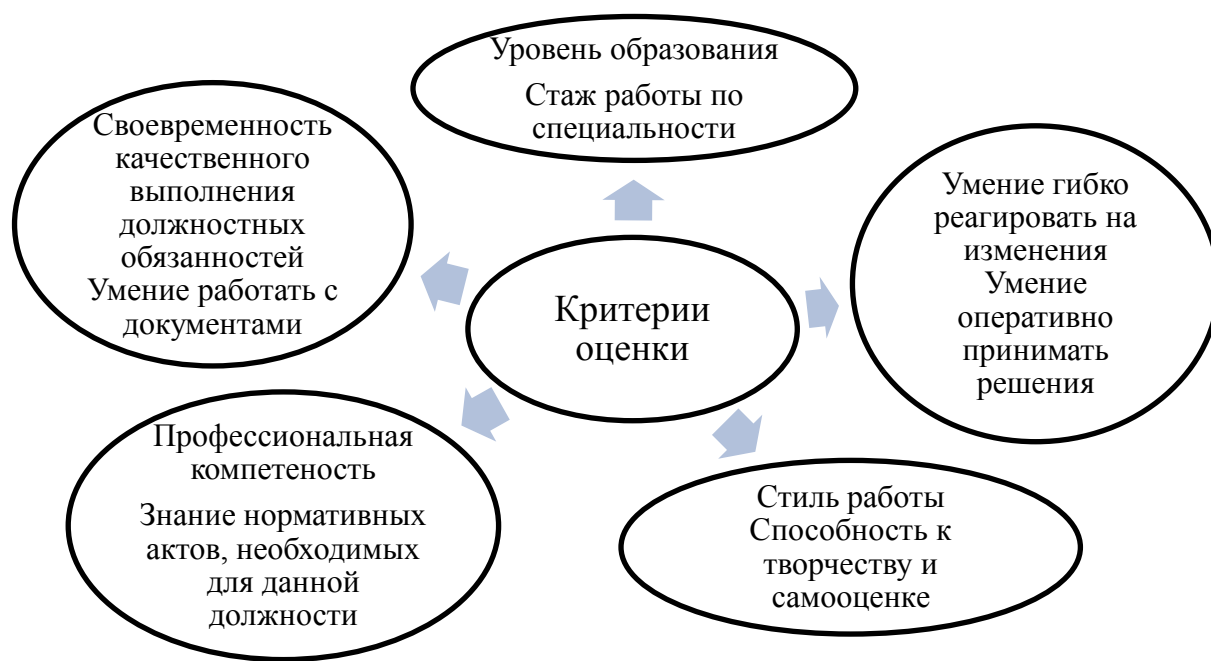


Рисунок 1.5 – Критерии оценки персонала

Таким образом, оценка имеет и для сотрудника, и для организации большое значение. Внедрять и использовать любую методику необходимо с учетом кадровой политики, осознания роли кадрового потенциала и многих других факторов.

Центральное место, при любом виде оценки персонала, занимает установление ее показателей. Анализ публикаций, посвященных изучению различных аспектов деловой оценки, позволил выделить три группы показателей: личные качества работников, их профессиональное поведение и показатели эффективности труда [8,20].

Так, показатели личных качеств можно измерить с помощью психодиагностических методов, при этом отбор и формулировка этих качеств, представляют собой серьезную проблему. На сегодняшний день практически отсутствуют исследования, о существовании зависимости между успешностью

в деятельности и степенью развития определенных качеств личности [54]. Кроме того, известно, что работники с близкими личностными качествами могут по-разному вести себя в одинаковых условиях и принимать различные решения.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как готовность к принятию ответственности, коллективизм в работе, сотрудничество, самостоятельность и т.д. и определяются в основном с помощью методов экспертной оценки.

Среди многих аспектов, рассматриваемых при теоретическом анализе оценки персонала, следует указать, что она может выполняться различными способами. Во-первых, это оценка потенциала работника. В литературе по управлению персоналом рассматривают трудовой и кадровый потенциал работника [2, 9, 15, 28]. В основе трудового потенциала работника находятся возможности, которые определяют рамки участия его в трудовой деятельности. Кадровый потенциал работника представлен совокупностью его качественных и количественных характеристик, способствующих развитию его трудового потенциала. Отметим, что изучение величины кадрового потенциала работника, позволяет дифференцированно подходить к вопросу о занятости работников с различным уровнем трудоспособности. Эти величины становятся доступными в результате проведенной оценки персонала.

Вторым способом проведения оценки считается определение величины индивидуального вклада. При этом необходимо устанавливать сложность и результативность труда конкретного сотрудника в конечный результат труда всего коллектива.

Третьим способом является аттестация работников, представляющая собой комплексную оценку, учитывающую потенциал работника и то, какой вклад он внес в достижение конечного результата. Вместе с тем, аттестация персонала является в достаточной степени формализованной и комплексной методикой оценки. Под аттестацией, традиционно, понимается совокупность кадровых мероприятий, направленных на оценивание соответствия уровня

исполнения трудовой деятельности и потенциала личности требованиям выполняемой работы [4].

По мнению П.Э. Шлендера, «аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности» [59].

Как указано в словаре по управлению персоналом, аттестация персонала представляет собой важнейший элемент кадровой работы, который является периодическим освидетельствованием профессиональной пригодности работника и соответствия его занимаемой должности [60].

Специалисты в сфере бухгалтерского учета аттестацией называют организационную форму оценки квалификации, уровня знаний сотрудника [53].

Аттестацию в широком значении этого слова, Комлев Н.Г. сформулировал, как «определение квалификации; оценку знаний, способностей, достижений, успехов в работе, учебе, проведенную должностными лицами» [25].

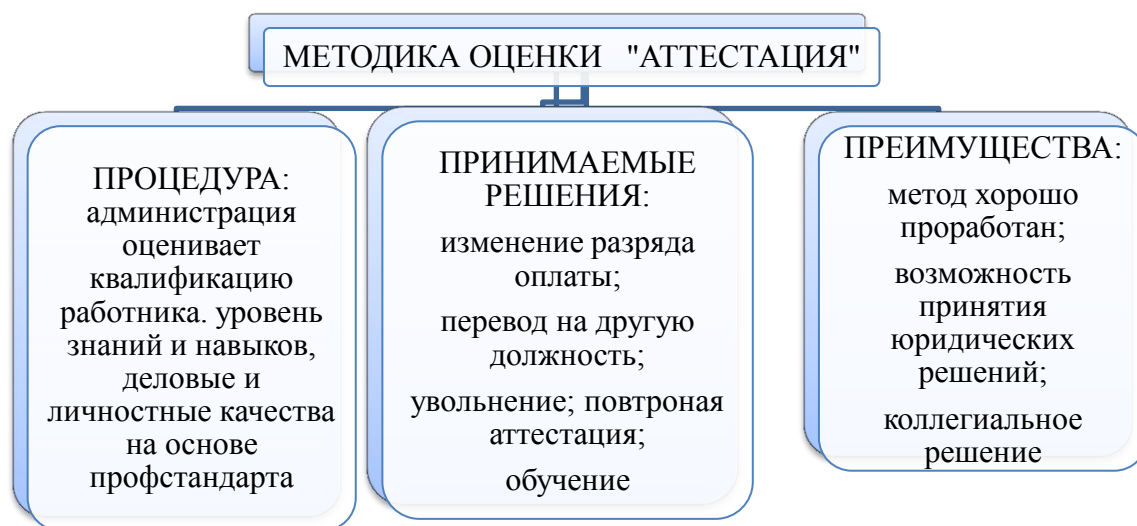


Рисунок 1.6 – Структура аттестации персонала как методики

Следует отметить, что аттестация в настоящее время обязательной осталась в бюджетных организациях и для тех должностей, чья деятельность подлежит надзору (пожарные, работники химических предприятий и пр.). В

иных организациях и учреждениях руководство самостоятельно выбирает периодичность проведения оценивающих потенциал работника процедур.

Процесс аттестации работников на подготовительном этапе включает: подготовку к проведению аттестации, собственно проведение, подведение итогов аттестации. Очевидно, каждая стадия имеет свою специфику, определенную задачами работников, которые отвечают за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов [20].

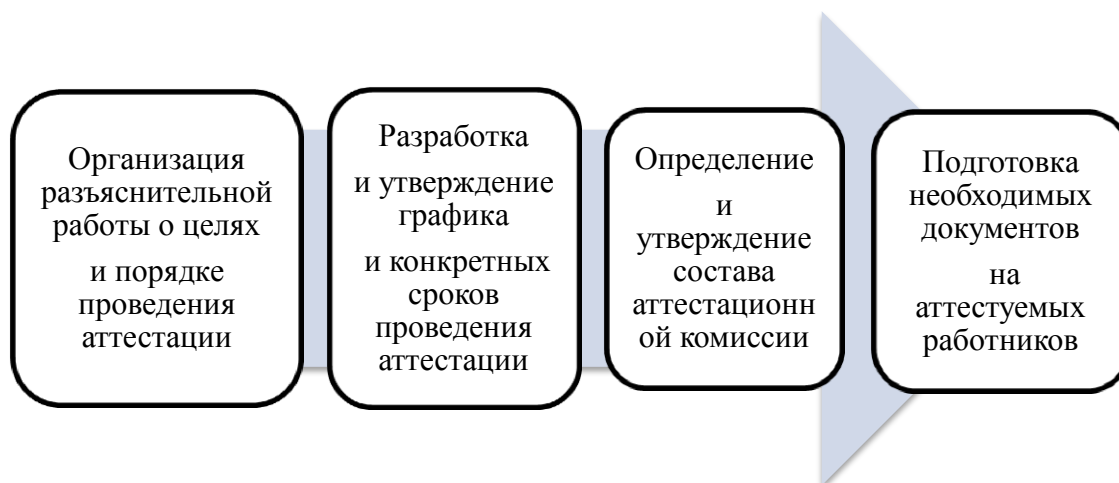


Рисунок 1.7 - Этапы подготовительной работы, предшествующей аттестации

Опишем подробнее содержание этапов аттестации (рисунок 1.7). Информационно-разъяснительная работа среди работников организации, подлежащих аттестации, является необходимым этапом подготовки к проведению аттестации. В этот период времени руководители структурных подразделений, работники кадровой службы, и другие члены аттестационной комиссии разъясняют каждому работнику, готовящемуся к аттестационной процедуре, с какой целью и в каком порядке будет проведена аттестация, информируют его о датах проведения аттестации поэтапно, а также предупреждают о тех кадровых решениях, которые появятся в результате аттестации [31].

Проведение аттестации включает в себя несколько этапов: оценка соответствия, оформление результатов, информирование аттестованного, подведение итогов (рисунок 1.8).

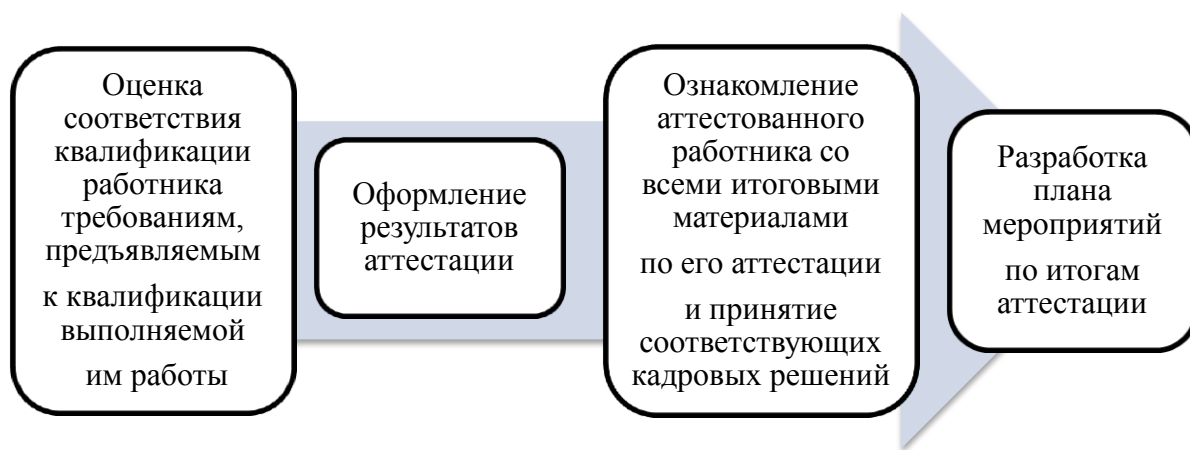


Рисунок 1.8 - Этапы проведения аттестации

Принятие решения о результатах аттестации проводится после окончания всех необходимых подготовительных мероприятий. Здесь важно уделить аттестационной комиссии особое внимание изучению всех представленных на аттестуемого работника материалов, в том числе служебной характеристики, составленной линейным руководителем аттестуемого, наличием аттестационного листа, сохранившегося от предыдущей аттестации.

Профессиональная деятельность аттестуемого работника оценивается, как правило, по его соответствию квалификационным требованиям должности, занимаемой им в настоящее время. Определяется степень участия аттестуемого в решении поставленных перед соответствующим подразделением организации задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. Особенно важно учитывать квалификацию работника, его знания и умения, а также профессиональные навыки, способности и другие качества аттестуемого, обуславливающие конечные результаты его работы. Поэтому эффективность проведения аттестации непосредственно связана с объективной оценкой результатов труда аттестуемого работника. Очевидно, что оценка результатов деятельности работника основана на измерении его вклада в достижение организационных целей [36].

Обратившись к историческим корням происхождения оценочных процедур, отметим, что в качестве самостоятельного блока работы по организации труда служащих, аттестация была введена в 1973 году в июле 2004

года постановлением Совета Министров СССР (с изменениями на 1986 год). Основной целью аттестации считалось повышение эффективности труда и ответственности руководителей, инженерно-технических работников и других специалистов «за порученное им дело, повышение их деловой квалификации и идейно-политического уровня» [42].

Тогда же было утверждено «Положение о порядке проведения аттестации руководителей, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи», предназначенное регламентировать аттестацию работников вышеперечисленных ключевых отраслей постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР (от 05.10.1973 № 267/470). Последние изменения данное положение претерпело в 1986 году, и, как ни странно, оно не отменено и не признано утратившим силу [42].

В соответствии с вышеизложенным, необходимость проведения оценки различных качеств сотрудника очевидна. Как видно, вот уже около полувека она привлекает внимание и кадровиков, и юристов, и работников экономической сферы деятельности и, конечно, руководителей организаций различных организационно-правовых форм. В этой связи, считаем необходимым сформулировать собственное определение данному феномену. Итак, в настоящем исследовании будем понимать: «Аттестация – это процесс оценки квалификации работника, необходимой ему для выполнения определенной трудовой функции, зафиксированной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации».

Данное определение, на наш взгляд актуально в свете последних изменений и поправок в Трудовой кодекс РФ. Начиная с июля 2016 года, профессиональные стандарты для той квалификации, которая необходима работнику для выполнения его трудовой функции, будут обязательными для применения работодателем только в случае, когда такие требования установлены Трудовым кодексом и иными федеральными законами и НПА.

Как известно, профессиональный стандарт педагога утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 за № 544н, и с 1 января 2017 года необходимо применять его при формировании кадровой политики, при организации обучения и аттестации работников, при заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда всеми организациями и учреждениями [45].

Профессиональный стандарт «Бухгалтер» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.12.2014 за № 1061н. Основной целью деятельности бухгалтера, как отражено в стандарте, является формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством РФ и составление на ее основе финансовой отчетности. В отчетных документах, как правило, раскрывается информация о финансовом положении экономического субъекта (учреждения, предприятия, организации и т.п.) на отчетную дату, финансовом результате его деятельности, а также сведения о движении денежных средств за отчетный период. Заключенная информация в отчетно-финансовых документах используется руководством для принятия экономических решений [49].

Профессиональный стандарт «Повар» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 за № 610н. Основным видом профессиональной деятельности данного профиля, указывается в стандарте «приготовление качественных блюд, напитков и кулинарных изделий, их презентация и продажа в организациях питания» [48].

Обращение к профессиональным стандартам вышеназванных видов профессиональной деятельности обусловлено наличием их в структуре муниципальных образовательных учреждений, являющихся объектом настоящего исследования. Именно эти специалисты представляют руководящий состав образовательных учреждений на муниципальном уровне (Приложение А).

В этой связи специалисты Минтруда России поясняют, что работодатель вправе самостоятельно выбирать какой именно документ он будет использовать при определении требования к квалификации работника профстандарт или квалификационный справочник. В ближайшее время Министерство труда планирует заменить профессиональными стандартами ЕТКС и ЕКС.

Таким образом, традиционная методика оценки персонала организаций и учреждений в форме аттестации персонала, несмотря на свою многолетнюю историю, остается привлекательной и в современных условиях. Руководству следует не только использовать достижения данной методики, но и совершенствовать ее, наполняя более эффективными методами с точки зрения современных подходов к оценке трудовых показателей работников. Очевидно, при аттестации в современных условиях, необходимо учитывать положения Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ 26.11.2012) [50].

С учетом реформирования кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях, процедуру аттестации следует перестраивать из плоскости квалификаций в плоскость компетенций. Данный процесс, очевидно, потребует уточнения критериев оценивания компетенций работников.

1.2 Организация и проведение аттестации муниципальных работников

В условиях реформирования системы образования, а также реорганизации системы государственного и муниципального управления, становится очевидной необходимость более полного использования потенциала всех участников происходящих процессов. Возрастает потребность в работниках, способных успешно и, вместе с тем, креативно решать поставленные задачи. В этом смысле особенно важным является понимание государственными и муниципальными служащими, руководителями учреждений своих профессиональных задач, направлений саморазвития, а

также мобилизации своего интеллекта на генерирование новейших идей [16,58,56].

В значительной степени этому способствует процедура аттестации, в частности, работников муниципальных учреждений [20, 21].

Практический опыт в организации и проведении данной оценочной процедуры свидетельствует о том, что аттестация является продуктивным методом работы с персоналом.

Несмотря на комплиментарность в исследуемом вопросе, аттестация не всегда способствует достижению целей, ради которых проводится.

Субъективизм и формальный подход как при подготовке, во время ее проведения, так и при подведении итогов довольно часто являются приемлемыми для многих руководителей [68].

Эффективности аттестационных процессов всегда способствовало законодательство. Вот и теперь, следует изменить процедуру проведения аттестации, сформировать критерии, соответствующие новым нормативно-правовым актам, применять более широкий спектр оценочных методов, а также повысить ответственность за ее организацию и проведение.

На основе вышесказанного можно утверждать об актуальности темы исследования и о необходимости изучения аспектов данной предметной области с целью ее приведения в соответствие с новыми законодательными актами.

Изучение возможных направлений совершенствования системы аттестации работников бюджетных учреждений в сфере образования привело к необходимости обратиться к понятию «бюджетное образовательное учреждение». Было выявлено, что бюджетным образовательным учреждением может называться некоммерческая организация, созданная для выполнения работ или оказания услуг в целях реализации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования [61].

В целях дальнейшего определения эффективности деятельности бюджетных учреждений, следует отметить, что бюджетное учреждение по

своим обязательствам отвечает всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом. Источником бюджетного финансирования, в основном, являются субсидии из бюджета соответствующего уровня. Об этом указывается в основном финансовом документе - Планах финансово-хозяйственной деятельности. Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, поступают в самостоятельное распоряжение учреждения, а денежные счета находятся в органах федерального казначейства [39].

Несомненно, проблемам государственной и муниципальной службы, государственной кадровой политики, государственного и муниципального управления уделено значительное внимание в управленческой и юридической специальной литературе.

Так, вопросы административного права рассмотрены в трудах А.П. Алехиной, Г.В. Атаманчука, Д.Н. Бахраха, К.С. Вельского, А.Г. Гуриновича, А.А. Демина, А.В. Оболонского, Ю.А. Тихомирова и других авторов. Процедурные аспекты оценки и аттестации работников предприятий и организаций отражены в трудах А.А. Вучкович-Стадник, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Дж. Лайкера, Е.В. Маслова, Ю.В. Ростовцевой, В.Р. Шмидта и др. [11].

Вместе с тем, особого внимания процедуре аттестации работников бюджетных учреждений в литературе, увы, не уделялось.

Кроме того, абсолютное большинство научных работ по проблемам аттестации персонала, было написано в период, когда кадровое сообщество не было озадачено внедрением профессиональных стандартов и, таким образом, в них не были учтены требования к компетенциям работников [23].

Принятые в последнее время законы и другие нормативно-правовые акты, касающиеся вопросов государственной гражданской службы, функционирования муниципальных учреждений, предъявляют к научной среде новые требования. Необходимо скорейшее теоретическое их осмысление,

проведение необходимых исследований и внедрение на их основе, практических мероприятий [14].

Н.В. Федорова утверждает, что процедура аттестации является более формализованной, поскольку регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации. В этой связи, она имеет юридическую силу, так как по ее результатам, работодатель может работника уволить или подвергнуть его ротации [63].

И действительно, в статье 81 ТК РФ указывается, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем, например, в случае «несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации» [57].

В соответствии с положением об аттестации государственных служащих, аттестация осуществляется для того, чтобы определить уровень соответствия гражданского служащего должности, которую он занимает. Оценка этого соответствия происходит на основе многоаспектного изучения его профессиональной служебной деятельности.

Аттестация, таким образом, способствует формированию кадрового состава государственной гражданской службы в нашей стране, повышению профессионального уровня гражданских служащих, а также решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда [43].

Более полно трактует ФЗ «О муниципальной службе в РФ» вопросы о необходимости аттестации работников. Аттестация муниципального служащего, как следует из ст.18, проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности. В названном законе отмечается, что аттестации не могут подлежать служащие, не проработавшие более года в учреждении. Также не подлежат аттестации работники, достигшие 60-ти лет и беременные женщины. Аттестация не должна проводиться реже одного раза за три года [62].

Возможные результаты аттестации муниципального служащего показаны на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Возможные результаты аттестации муниципальных работников

Последовательность этапов процедуры аттестации, а главное, механизм реализации ее последствий, отражается в «Положении о проведении аттестации муниципальных служащих» конкретного муниципального объекта.

Как известно, с 1 июля 2016 года организации и учреждения обязаны переходить на использование профессиональных стандартов в своей деятельности. Министерством труда и социальной защиты РФ в этой связи подготовлены ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов [40].

Необходимость применения требований профессиональных стандартов распространяется не только на коммерческие организации, но и обязательны для государственных и муниципальных организаций [52,27].

Руководству государственных и муниципальных учреждений с целью повышения производительности труда и обеспечения более высокого качества выполняемых работ и услуг, рекомендуется провести анализ профессиональных компетенций работников на соответствие названным стандартам. При обнаружении каких-либо несоответствий предлагается составлять план направления работников на дополнительное профессиональное образование [55].

Исследование проблемы привело к необходимости изучения профессионального стандарта «Педагог», характеризующего требования к компетенциям работников в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования. Положения данного стандарта должны применяться при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, а также при организации обучения и аттестации работников, при заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с 1 января 2015 года [45].

Для настоящего исследования названный профессиональный стандарт предоставляет интерес с точки зрения оказания образовательных услуг по основным общеобразовательным программам, как основной цели профессиональной деятельности.

В стандарте закреплены требования в области дошкольного и начального общего образования как вида экономической деятельности и касается, например, персонала дошкольного воспитания и образования: требования к образованию и обучению, к опыту практической работы, перечислены особые условия допуска к работе. Зная их, становится возможным укомплектовать штат компетентными работниками, наиболее соответствующими должности и способными демонстрировать максимальную производительность труда при оказании образовательной услуги в муниципальном бюджетном учреждении.

Переход к оцениванию потенциала работника муниципального учреждения сквозь призму профессионального стандарта, обеспечивает последовательный переход на эффективную систему оплаты труда работников [50].

При переходе на новые методы управления, функции, виды деятельности, организация неизбежно сталкивается с противостоянием новому, росту неудовлетворенности работников. Подобные настроения могут возникать, например, по причине отсутствия готовности работников выделять рациональную часть трудовой деятельности, подлежащую оценке и не оцениваемую, но необходимую к исполнению. Другой причиной несогласия с

переходом на новую систему оплаты является та, что работники считают, что возрастут трудовые вложения при прежнем уровне оплаты труда за выполняемую работу [64]. Их понять нетрудно! По этой причине работы в муниципальных бюджетных образовательных учреждениях становится малопривлекательной для молодых, энергичных специалистов, способных к более эффективным способам реализации своих талантов.

Неудовлетворенность педагогов объясняется и неотработанностью механизма учета опыта преподавателя.

Именно в этой связи, в практику вводится эффективный контракт в системе образования, основная идея применения которого заключается в привязке экономических показателей работника к критериям качества выполняемой работы. Схема контракта, понятная для всех, отражена на рисунке 1.10.

Как показано на рисунке, в зоне особого внимания эффективного контракта находятся качество выполнения должностных обязанностей, количество и состав компенсирующих выплат, оплата труда, меры социальной поддержки.

При разработке положений эффективного контракта руководителю муниципального учреждения необходимо применять рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником [60].



Рисунок 1.10 – Элементы эффективного контракта

Методологическая основа внедрения эффективного контракта заложена в Методических рекомендациях по разработке показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников [41]. В данном документе показатели эффективности сгруппированы в двух направлениях: для руководителя и для работников образовательной организации. Поскольку субъектами исследования являются руководящие работники, то особое внимание обратим на первую часть. Для руководителя образовательного учреждения устанавливаются выплаты стимулирующего характера с учетом целевых показателей его эффективности, установленного работодателем. Рассмотрим рекомендуемые направления для разработки показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений (таблица 1.1).

Образовательная организация самостоятельно утверждает механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников.

Таблица 1.1 – Направления для разработки показателей эффективности руководителей образовательных учреждений

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее проф. образование
	1. Для образовательного учреждения			
1.	Соответствие деятельности ОУ требованиям законодательства в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, объективных жалоб)	+	+	+
2.	Функционирование системы государственно-общественного управления	+	+	+
3.	Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг дополнительного образования	+	+	+
4.	Информационная открытость (сайт ОУ, размещение протоколов комиссии по распределению стимулирующего фонда на сайте, участие в процедурах независимой оценки качества образования)	+	+	+

Продолжение таблицы 1.1				
5.	Реализация мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних		+	+
6.	Реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты, научное общество учащихся, др.)	+	+	+
7.	Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов	+	+	+
8.	Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми	+	+	+
9.	Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья детей	+	+	+
10.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы (спортивные секции, соревнования)	+	+	+
11.	Создание условий для реализации обучающимися индивидуальных учебных планов		+	+
12.	Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения	+	+	+
13.	Реализация профильного обучения, предпрофильной подготовки		+	
14.	Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по материалам контрольных мероприятий)		+	+
15.	Сохранность контингента в пределах одной ступени обучения (коэффициент выбытия из образовательного учреждения)		+	
16.	Отношение среднего балла единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с лучшими результатами единого государственного экзамена к среднему баллу единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с худшими результатами единого государственного экзамена		+	
17.	Результаты итоговой аттестации		+	+

Важно в таком случае соблюсти зависимость размера стимулирующей части фонда оплаты труда от результатов деятельности педагогического работника (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Направления для разработки показателей эффективности педагогических работников

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее проф. образование
	2. Для педагогических работников			
1.	Реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, групповые и индивидуальные учебные проекты обучающихся, социальные проекты, др.)	+	+	+
2.	Организация (участие) системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся	+	+	+
3.	Динамика индивидуальных образовательных результатов (по результатам контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации)		+	+
4.	Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся	+	+	+
5.	Участие и результаты участия учеников на олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и др.		+	
6.	Участие в коллективных педагогических проектах («команда вокруг класса», интегрированные курсы, «виртуальный класс», др.)		+	+
7.	Участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы	+	+	+
8.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	+	+	+
9.	Работа с детьми из социально неблагополучных семей	+	+	+
10.	Создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, музея и пр.)	+	+	+

Таким образом, вводимые эффективные контракты, требуют от руководства муниципальных учреждений изменения подходов к оценочным процедурам, тщательного отбора критериев и показателей эффективности, в соответствии с которыми будут оценены уровни компетенций, присущих руководящим работникам учреждения. Это обуславливает необходимость

изменения вышеописанной модели аттестации и разработки новой, ориентированной на перспективу. При разработке контрактов, законодатель рекомендует в обязательном порядке указывать трудовую функцию работника, срок действия договора, условия оплаты труда, режим рабочего времени, компенсации, характер работы, условия труда и условия обязательного социального страхования. По усмотрению руководителя, трудовой договор, может содержать дополнительные условия в сфере прав и обязанностей сторон. Важно, чтобы эти дополнительные условия не ухудшали положение работника по сравнению с законодательными нормами.

Итак, в данной части исследования выявлены нормативно-правовые особенности аттестации работников муниципальных учреждений, проведен теоретический анализ подходов к аттестации работников организаций и учреждений, предложены возможные направления повышения эффективности аттестации работников муниципальных учреждений, в частности, образовательных, в свете перехода на образовательные стандарты и необходимости перевода работников муниципальных образовательных учреждений на эффективный контракт.

1.3 Особенности трудовых функций работников образовательных учреждений

Муниципальная должность – должность, предусмотренная уставом муниципального образования в соответствии с законом субъекта РФ [62].

Среди муниципальных должностей можно выделить выборные и замещаемые муниципальные должности. Замещаемые должности появляются в результате муниципальных выборов (депутаты, члены выборного органа местного самоуправления) или на основании решений представительного или иного выборного органа местного самоуправления (выборные должности местного самоуправления). Различают и иные муниципальные должности, замещаемые путем заключения трудового договора.

Муниципальная служба – профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе работником, находящимся на муниципальной должности, не являющейся выборной.

Принципы муниципальной службы следующие:

1) верховенство Конституции, федеральных законов и законов субъектов РФ над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей и обеспечении прав муниципальных служащих;

2) приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие;

3) самостоятельность органов местного самоуправления в пределах их полномочий;

4) профессионализм и компетентность муниципальных служащих;

5) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;

6) равный доступ граждан к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;

7) единство основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в Российской Федерации, а также учета исторических и иных местных традиций;

8) правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;

9) внепартийность муниципальной службы [63].

Муниципальным служащим может стать гражданин Российской Федерации, достигший возраста 18 лет, исполняющий в порядке, определенном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Квалификационные разряды, в соответствии с «Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих

образовательную деятельность», присваиваются муниципальным служащим по результатам квалификационного экзамена или аттестации и указывают на соответствие уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих квалификационным требованиям, предъявляемым к муниципальным должностям муниципальной службы в соответствии с классификацией муниципальных должностей муниципальной службы [43].

Существуют ограничения деятельности для муниципальных служащих, которые не вправе:

- заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме педагогической, научной и иной творческой деятельности;

- быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания РФ, депутатом законодательного или представительного органа субъекта РФ, депутатом представительного органа местного самоуправления, членом иных выборных органов местного самоуправления, выборным должностным лицом местного самоуправления;

- заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц;

- состоять членом органа управления коммерческой организации, если иное не предусмотрено законом или если в порядке, установленном уставом муниципального образования, в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;

- быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в органе местного самоуправления, в котором состоит на муниципальной службе либо который непосредственно подчинен или подконтролен ему;

- использовать в неслужебных целях средства материально-технического, финансового и информационного обеспечения, другое имущество и служебную информацию;

- получать гонорары за публикации и выступления в качестве муниципального служащего;

- получать от физических и юридических лиц вознаграждения, связанные с исполнением им должностных обязанностей;

- выезжать в командировки за счет средств физических и юридических лиц, за исключением командировок, осуществляемых на взаимной основе по договоренности органов местного самоуправления муниципального образования с органами местного самоуправления других муниципальных образований, а также с органами государственной власти и органами местного самоуправления иностранных государств, международными и иностранными некоммерческими организациями;

- принимать участие в забастовках;

- использовать свое служебное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений.

Муниципальные служащие не вправе образовывать в органах местного самоуправления структуры политических партий, религиозных и других общественных объединений, за исключением профессиональных союзов.

Кроме того, муниципальный служащий обязан передавать в доверительное управление под гарантию муниципального образования на время прохождения муниципальной службы находящиеся в его собственности доли или пакеты акций, если таковые имеются, в уставном капитале коммерческих организаций в порядке, установленном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ.

Муниципальному служащему предоставляются гарантии (рисунок 1.11).

В случае ликвидации органа местного самоуправления, сокращения штата работников данного органа муниципальному служащему предоставляются гарантии, установленные законодательством РФ о труде для работников в случае их увольнения в связи с ликвидацией предприятий, учреждений, организаций, сокращения штата работников [62].

Таким образом, муниципальные служащие имеют, наряду со специфическими полномочиями, особый статус, отличающий их от служащих иных организаций. Кроме того, следует различать муниципальных служащих и

работников муниципальных учреждений.



Рисунок 1.11 – Гарантии муниципальному служащему, предоставляемые в соответствии с законодательством

Известно, что с июля 2016 года вступают в силу профессиональные стандарты, представляющие собой характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Положения, отраженные в них, должны применяться работодателями при управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, а также при установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации труда и управления [56]. Особо следует подчеркнуть, обязательность применения профстандартов государственными и муниципальными учреждениями. В случае отсутствия необходимости применять профстандарт, его используют в качестве основы для определения требований к квалификации работника.

Требования к руководящим работникам МБОУ, например, заведующему детским садом, бухгалтеру, шеф-повару, заместителю по УВР должны соответствовать квалификационному справочнику или профстандарту. Но, как

указано выше, профессиональные стандарты для названных должностей уже утверждены и теперь перед руководителями образовательных учреждений поставлена задача по разработке механизма внедрения профессионального стандарта в учреждении, необходимо разработать механизм внедрения. Решение данной задачи осложняется отсутствием законодательно установленной методики введения в действие профстандартов.

В логике настоящего исследования лежит вопрос о компетенциях руководящих работников муниципальных учреждений. Поскольку обязательным требованием к руководящим работникам муниципальных учреждений является наличие высшего образования, обратимся к модели компетенций, которая служит критериями оценки персонала во время прохождения аттестации. Применительно к анализу деятельности служащих муниципальных учреждений мысль о компетенциях не нова. Впервые развитие компетентностного подхода как интегральной системы требований к должностям государственных служащих было осуществлено в Великобритании благодаря утвержденному комплексу Professional Skills for Government (PSG), состоящему из перечня компетенций для чиновников всех уровней. Комплекс PSG позволяет определить индивидуальный потенциал карьерного продвижения работника и систему требований к конкретной должности. Данный свод требований включает кластеры компетенций: управление другими людьми, финансовый менеджмент, клиентский менеджмент, проектный менеджмент, стратегическое мышление. После 2003 года компетентностный подход в системе государственного и муниципального управления развивается в Канаде, Нидерландах, США и других странах. Применение компетентностного подхода позволяет решить достаточно сложную задачу – оценивать эффективность служащих государственных и муниципальных учреждений, что облегчает построение адекватной компенсационной системы.

Изучая отечественный опыт построения моделей профессиональных компетенций, нельзя не отметить вклад В.А. Мальцева, изучающего профессионализм государственных служащих как типологию по приоритетным

основаниям – уровню (федеральный, муниципальный), стилю мышления личности, уровню профессионализма и мотивации труда. В модели компетенций, разработанной Российской академией государственной службы, за основу взяты требования к деятельности, соответствие профессиональных знаний и опыта, профессиональные способности и установки деятельности.

Говоря об особенностях трудовых функций работников образовательных учреждений, отметим, что и за рубежом, к работникам муниципальных служб относятся как к ценному и воспроизводимому капиталу общества и государства.

В этой связи возникает вопрос, какими качествами должны обладать государственные и муниципальные служащие? Не случайно в последнее время уделяется большое внимание в специальной отечественной литературе, и за рубежом этому аспекту. Определение требований, которым должны соответствовать муниципальные работники различных категорий и групп, очень важно как в теоретическом, так и в практическом плане. Во-первых, такая необходимость очевидна при организации подбора такого работника, который должен в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым к кандидатам, претендующим на данную должность. Во-вторых, самому работнику муниципального предприятия или учреждения важно знать эти требования, для успешного исполнения обязанностей по должности. Вероятно, что в процессе самосовершенствования, самообразования у него разовьются и иные необходимые качества.

В литературе, посвященной особенностям трудовой деятельности муниципальных работников, содержится весьма значительный и разнообразный перечень критериев, которыми, по мнению авторов, должны обладать государственные и муниципальные служащие. Надо сказать, что в различных источниках критерии могут быть по-разному сформулированными. В настоящем исследовании ставится задача изучить перечни качеств, классификацию подходы к их выявлению и оценке. Мы ставим задачу обратить внимание на требования к работникам муниципальных учреждений, которые

им необходимы для эффективного исполнения муниципальных задач и, что важно, по возможности практически закрепить с тем, чтобы их учет был обоснованным при прохождении аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений.

Например, в юридической литературе страны советов речь шла о выделении политических, деловых и моральных качеств. Так, среди деловых качеств, обычно выделялись следующие:

- 1) наличие управленческой подготовки и высшего или среднего уровня специального образования по профилю должности;
- 2) наличие опыта практической работы в определенной сфере деятельности;
- 3) наличие организаторских способностей;
- 4) инициативность и чувство новизны;
- 5) стабильная работоспособность;
- 6) стремление к постоянному повышению профессиональных знаний, самообразованию.

Как видно из перечня, часть из приведенных качеств затруднительно описать, и, как следствие, закрепить нормативно. Например, как оценить величину организаторских способностей или чувства новизны?

Как правило, в ряде стран Западной Европы, для работников муниципальных и государственных учреждений был составлен перечень из 18-ти показателей. Опрос экспертов показал, что приоритетными качествами, которыми должен обладать муниципальный служащий, являются:

- 1) умение анализировать;
- 2) политическая и социальная эрудиция;
- 3) творческий подход;
- 4) коммуникабельность;
- 5) корректность, порядочность;
- 6) объективность;
- 7) сопротивляемость стрессам и разочарованиям.

К сожалению, в доперестроечный период общие квалификационные требования к государственным служащим вообще не были закреплены в каких-либо нормативно-правовых актах, поскольку в те годы не существовало единого нормативного правового акта о государственной службе в СССР.

В результате проведенного анализа большого объема специальной литературы и научных публикаций о специфике деятельности государственного аппарата, можно сделать вывод, что в них чаще всего идет речь об общих требованиях, предъявляемых к различным категориям и группам государственных служащих.

Г.В. Атаманчук в «Теории государственного управления» предлагает качества, по которым может и должен развиваться персонал государственного управления, разделить на две группы [66]:

- 1) первичные, исходные качества, которыми призван обладать человек, претендующий на государственную должность;
- 2) приобретаемые, формируемые в процессе исполнения государственных должностей, накопления опыта и продвижения по иерархии (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Критерии работников государственных и муниципальных учреждений

Перечень качеств не является законченным. В каждом конкретном случае человеку свойственно проявлять различную их совокупность.

Комплекс требований, которыми должны обладать различные категории государственных и муниципальных служащих, определяется задачами, поставленными перед ними для исполнения, а также правами и обязанностями, которыми они наделены для выполнения задач.

Поэтому одна из задач, сформулированных в настоящей работе, разработать критерии оценки эффективности их деятельности в современных условиях.

Современный российский законодатель пошел по пути нормативного закрепления квалификационных требований к государственным и муниципальным служащим [30, 31, 43, 60, 61].

Новая общественно-политическая ситуация в России, задачи перехода к качественно новым экономическим отношениям предъявляют особые требования к уровню профессионализма служащих государственных и муниципальных учреждений. Качества руководящих работников, их интеллектуальные возможности, поведение и профессиональная деятельность непосредственно влияют на авторитет муниципальных организаций в целом.

Федеральный закон «О муниципальной службе Российской Федерации» закрепил такой важнейший принцип, как профессионализм и компетентность муниципальных работников и служащих [62].

Профессия является родом деятельности, занятий человека, который владеет комплексом специальных знаний и практических навыков, приобретенных в результате углубленной общей и специальной подготовки, а также опыта работы. Профессионализм представляет собой глубокое всестороннее знание и владение практическими навыками в определенной области общественно полезной деятельности.

Установленные Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» квалификационные требования к муниципальным служащим и гражданским лицам, носят весьма общий характер. Они не могут

быть признаны достаточными для того, чтобы, основываясь исключительно только на них, проводить конкурсы на замещение вакантных должностей, аттестации и квалификационные экзамены.

Для этого необходимо осуществить индивидуальное регулирование правовых статусов исследуемых должностей муниципальной службы. Такое регулирование не может быть осуществлено только лишь на основе классификации должностей по группам. В настоящее время на этапе внедрения положений профессиональных стандартов необходимо разработать модель перехода от квалификаций к компетенциям руководящих работников муниципальных учреждений образования. Это позволит провести нормативное различие между должностями, а также позволит разработать индивидуальные критерии оценки по каждой должности на основе соответствующих правовых квалификационных статусов муниципальных работников.

Подводя итоги вышеизложенному, отметим, что поиск эффективных моделей профессиональных компетенций руководящих работников государственных и муниципальных учреждений требует всестороннего анализа, творческого переосмысления и приспособления уже имеющихся в мировой практике моделей для конкретной ситуации.

Таким образом, в результате проведенного теоретического анализа аттестации работников муниципальных образовательных учреждений, был всесторонне изучен процесс оценки работников, и особенное внимание уделено одному из его способов – аттестации. На основе проведенного анализа определений данной категории, было дано авторское определение, сформулированное следующим образом: «Аттестация – это процесс оценки квалификации работника, необходимой ему для выполнения определенной трудовой функции, зафиксированной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации». Результатом изучения регламентирующих аттестацию работников нормативно-правовых актов, сделан вывод о том, что реформирование кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях, влечет переход из плоскости

квалификаций в плоскость компетенций. Данный процесс сопровождается уточнением критериев оценивания компетенций работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, необходимо разрабатывать и внедрять модели профессиональных компетенций с учетом адаптации уже имеющегося в мировой и отечественной практике опыта в данном вопросе.

2 Анализ системы аттестации работников бюджетных образовательных учреждений г.о. Тольятти

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности бюджетных образовательных учреждений

Рассмотрим результаты финансово-хозяйственной деятельности муниципальных образовательных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента образования.

Финансирование образовательных учреждений города Тольятти в 2015 году осуществлялось из средств федерального, областного, муниципального бюджетов, а также из внебюджетных источников.

Областной бюджет финансирует затраты на образовательный процесс в общеобразовательных и в дошкольных учреждениях (оплата труда педагогов и административно-управленческого персонала, учебные расходы, материальные затраты на учебный процесс); муниципальный – затраты на осуществление присмотра и ухода в дошкольных учреждениях, затраты на образовательный процесс в учреждениях дополнительного образования, а также затраты на содержание зданий и сооружений и коммунальные услуги всех муниципальных учреждений образования. За счет средств федерального бюджета финансировались расходы: на выплату денежного вознаграждения за классное руководство; на создание дополнительных мест для дошкольников и прочее (Приложение Б).

В 2015 году действовало 144 образовательных учреждений, что на 18 учреждений меньше количества 2014 года (162 учр.). Уменьшение произошло из-за структурных изменений сети. Сеть муниципальных образовательных учреждений на конец 2015 года включает (рисунок 2.1):

Проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, выявленных в результате работы балансовой комиссии по подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных

образовательных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента образования г.о. Тольятти.

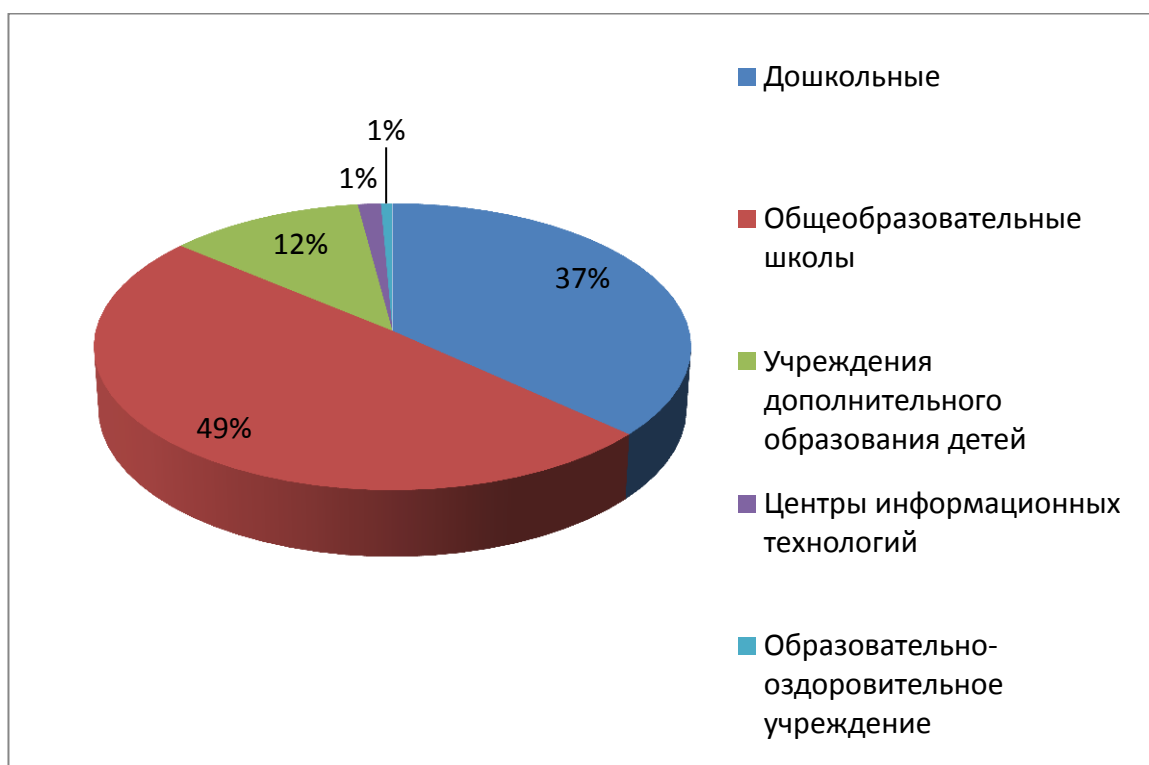


Рисунок 2.1 – Структура МОУ г.о. Тольятти по состоянию на 2015 год

В 2015 году по отрасли «Образование» было предусмотрено 6 073 745 тыс. руб., что на 4% больше бюджета отрасли 2014 года. Исполнение бюджета в целом по отрасли образования составило в 2015 году 6 004 678 тыс. руб., или 98,9 % к годовому плану (98,4 % в 2014 году).

Финансирование муниципальных бюджетных и автономных образовательных учреждений из бюджета в 2015 году осуществлялось посредством предоставления субсидий:

- на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг (выполнением работ) в сумме 4 979 425 тыс. руб.;
- на цели, не связанные с возмещением нормативных затрат на оказание ими муниципальных услуг (выполнение работ), в сумме 377 952 тыс. руб.;

- на осуществление капитальных вложений в объекты недвижимого имущества в сумме 218 052 тыс. руб.

Кассовые расходы образовательных учреждений составили 5 548 867 тыс. руб. всего, в том числе:

- на оказание муниципальных услуг – 4 982 954 тыс.руб.;
- на иные цели – 387 438 тыс.руб.;
- на капитальные вложения в объекты недвижимого имущества – 179 355 тыс.руб.

Покажем на диаграмме перечисленные расходы (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Соотношение кассовых расходов образовательных учреждений

Как показано на диаграмме, большая часть – 90% всех расходов осуществляется на медицинские услуги, оказываемые учреждениями.

Неиспользованные остатки денежных средств на лицевых счетах бюджетных и автономных учреждений по субсидиям, перечисленным департаментом образования, по состоянию на 31.12.2015 г. составляют 65 722 тыс. руб. (с учетом остатка прошлых лет), из них:

- по субсидиям муниципальным учреждениям на финансовое обеспечение выполнения ими муниципального задания - 14 687 тыс. руб.;

- по субсидиям муниципальным учреждениям на цели, не связанные с финансовым обеспечением ими муниципального задания, за исключением капитальных вложений в объекты недвижимого имущества государственной (муниципальной) собственности – 12 339 тыс. руб.;

- по субсидиям муниципальным учреждениям на капитальные вложения в объекты недвижимого имущества государственной (муниципальной) собственности – 38 696 тыс. руб.

В 2015 году образовательными учреждениями привлечено внебюджетных средств в сумме 824 588 тыс. руб. В 2014 году привлечение внебюджетных средств составляло 769 239 тыс. руб. Рост связан, прежде всего, с увеличением поступлений от родителей за оплату содержания дошкольников (на 20%) в связи с открытием новых групп и повышением родительской платы за присмотр и уход в дошкольных учреждениях. Кроме того, выросли доходы за оказанные платные образовательные услуги (на 17%) за счет расширения спектра образовательных услуг. Незначительный рост наблюдается по: доходам за счет добровольных пожертвований целевых взносов от юридических и физических лиц - 12%; средствам, поступающим от арендаторов на возмещение оплаты коммунальных услуг – 6%; средствам, поступающих от аренды – 4%.

Кассовые расходы образовательных учреждений за счет иной, приносящей доход деятельности, составили 827 794 тыс. руб.

Остаток внебюджетных средств на лицевых счетах учреждений на 01.01.2015 составляет 59 662 тыс.руб., на 01.01.2016 – 56 452 тыс.руб.

Также было проведено несколько мероприятий, проведенных в рамках муниципальных программ, повлекших расходы муниципальных учреждений:

1) В рамках МП «Дети городского округа Тольятти» на 2014-2016 годы» за истекший период 2015 года осуществлялось решение следующих задач:

1. Удовлетворить потребности населения в дошкольном образовании.

2. Обеспечить безопасные условия пребывания детей в образовательных учреждениях за счет приведения зданий и сооружений в соответствие современным нормам и требованиям.

3. Создать условия для развития личности детей и молодежи.

4. Оказание муниципальных услуг в отрасли «Образование».

5. Создание условий для удовлетворения запросов городского сообщества и личности в сфере образования.

2) В рамках МП «Обеспечение пожарной безопасности на объектах муниципальной собственности городского округа Тольятти на 2014-2016 гг.» мероприятия выполнены на общую сумму 6 596 тыс. руб. или 98,2% от плана года (6 718 тыс. руб.).

3) По МП по созданию условий для улучшения качества жизни жителей городского округа Тольятти и обеспечения социальной стабильности на 2014-2016 годы средства направлялись на организацию бесплатного, льготного питания учащимся в муниципальных образовательных учреждениях – 19 964 тыс. руб. Расходование средств осуществлялось согласно фактическим затратам.

Таблица 2.1 - Динамика средней заработной платы в отрасли

Вид расходов	Средняя заработная плата работников образования, руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год
Всего по отрасли	18 696	20 763	21 771
в том числе:			
- административно-управленческого персонала	29 762	33 126	34 171
- педагогических работников	21 378	23 805	25 195
- учебно-вспомогательного персонала	13 750	15 168	15 771
- обслуживающего персонала	10 472	11 432	11 961

Анализ расходов на оплату труда 2015 году показал, что доля расходов на оплату труда в структуре бюджета отрасли увеличилась по сравнению с 2014 годом. Это связано с повышением заработной платы педагогам в рамках реализации Указов Президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и от 01.06.2012 №761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы». В таблице 2.1 представлены данные по заработной плате.

Покажем динамику изменений заработной платы работников отрасли (рисунок 2.3).

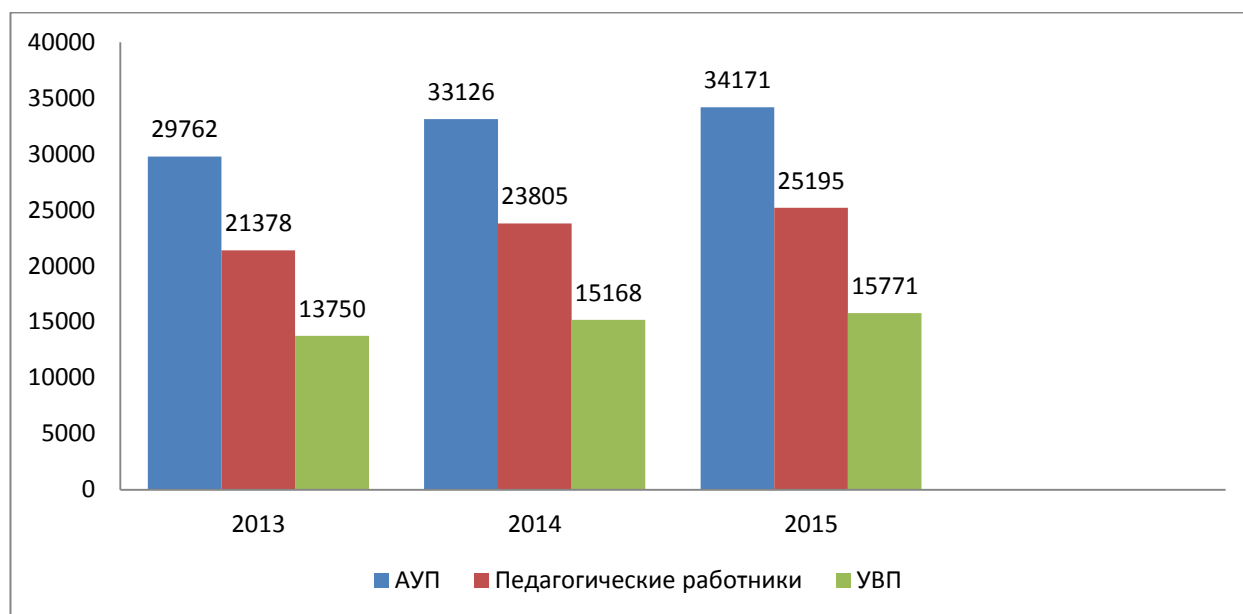


Рисунок 2.3 – Диаграмма изменений заработной платы, руб.

Очевидно, в среднем у всех категорий персонала обозначается тенденция возрастания абсолютной величины заработной платы. Это объясняется действующими решениями Правительства и указов Президента. Так, в целях реализации Указов Президента РФ от 07.05.2012 № 597 и от 01.06.2012 № 761 средняя заработная плата педагогических работников в 2015 году:

- дошкольных образовательных учреждений должна быть доведена до уровня средней заработной платы в сфере общего образования, а именно до 25 408 руб.;

- общеобразовательных учреждений должна быть доведена до уровня средней заработной платы в экономике по региону, а именно до 27 234 руб.;
- учреждений дополнительного образования должна быть доведена до 85% от уровня средней заработной платы учителей в регионе (27571 руб.), а именно 23435 руб.

Таблица 2.2 - Средняя заработная плата педагогических работников образовательных учреждений

Категории работников	Уровень, определенный Указами Президента № 597 и № 761, руб.	Среднемесячная начисленная заработная плата работников списочного состава (без внеш. совм.), руб.	% выполнения Указов
	САМАРАСТАТ за 2015	Факт по ЗП - образованию за 2015 год	
педагогические работники дошкольных образовательных учреждений	25 408	25 124	98,9%
педагогические работники общеобразовательных учреждений	27 234	26 419	97,0%
педагогические работники образовательных учреждений дополнительного образования детей	23 435	23 752	101,4%

Величина заработной платы педагогических работников образовательных учреждений (без учета внешних совместителей) в 2015 году представлена в таблице 2.2.

Следует отметить, что установленный уровень не достигнут по педагогическим работникам дошкольных образовательных учреждений и общего образования (полномочия областного бюджета), а по педагогическим работникам дополнительного образования детей (полномочия местного бюджета) данный показатель достигнут и составляет 101,4%.

Однако указанный уровень не достигнут:

- По среднемесячной начисленной заработной плате педагогических работников дошкольных образовательных учреждений - в 33 учреждениях (62% от общего количества детских садов);
- По среднемесячной начисленной заработной плате педагогических работников общего образования - в 49 учреждениях (69% от общего количества школ);
- По среднемесячной начисленной заработной плате педагогических работников дополнительного образования детей - в 8 учреждениях (47% от общего количества УДО).

На объем расходов по заработной плате влияют такие показатели, как соотношение численности учащихся и преподавателей, сеть, штаты, контингент (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Сведения по штатам и контингентам учреждений образования

Вид расходов	Количество учреждений			Количество учащихся / воспитанников			Среднесписочная численность работников		
	2014	2015	% прироста	2014	2015	% прироста	2014	2015	% прироста
Детские сады	65	53	-18,46	23 903	24 357	1,90	4 803	4 753	-1,04
Школы	75	71	-5,33	65 401	67 176	2,71	6 891	6 924	0,48
Учреждения дополнительного образования детей	19	17	-10,53	61 211	61 599	0,63	1 064	938	-11,84
Прочие учреждения	3	3	0,00	18 357	18 488	0,71	205	210	2,44
ИТОГО	162	144	-11,11	168 872	171 620	1,63	12 963	12 825	-1,06

Очевидно, количественно больше муниципальных образовательных учреждений общего образования. Вторую позицию занимают, что логично, детские сады, которые в основном пополняют лидеров списка контингентом.

В качестве примечания к таблице 2.3 следует указать следующее.

- 1) Численность дошкольников в детских садах указана с учетом структурных подразделений дошкольного образования (по ф 85-К).
- 2) Численность школьников указана по 76-РИК.
- 3) Численность воспитанников в УДО указана с учетом структурных подразделений дополнительного образования (по приказу ДО).
- 4) Указано количество койко-дней в МАООУ «Пансионат «Радуга».

По сравнению с 2014 годом количество учреждений образования уменьшилось на 11,1%, что связано с вышеуказанной реорганизацией сети образовательных учреждений.

Количество детей в детских садах увеличилось за счет создания дополнительных мест для детей в возрасте от 3-х до 7-ми лет. Также наблюдается рост численности детей в учреждениях дополнительного образования за счет внедрения программ технической направленности. Рост количества койко-дней в МАООУ «Пансионат «Радуга» связан с увеличением количества заездов педагогов.

Покажем соотношение муниципальных образовательных учреждений на диаграмме (рисунок 2.4).

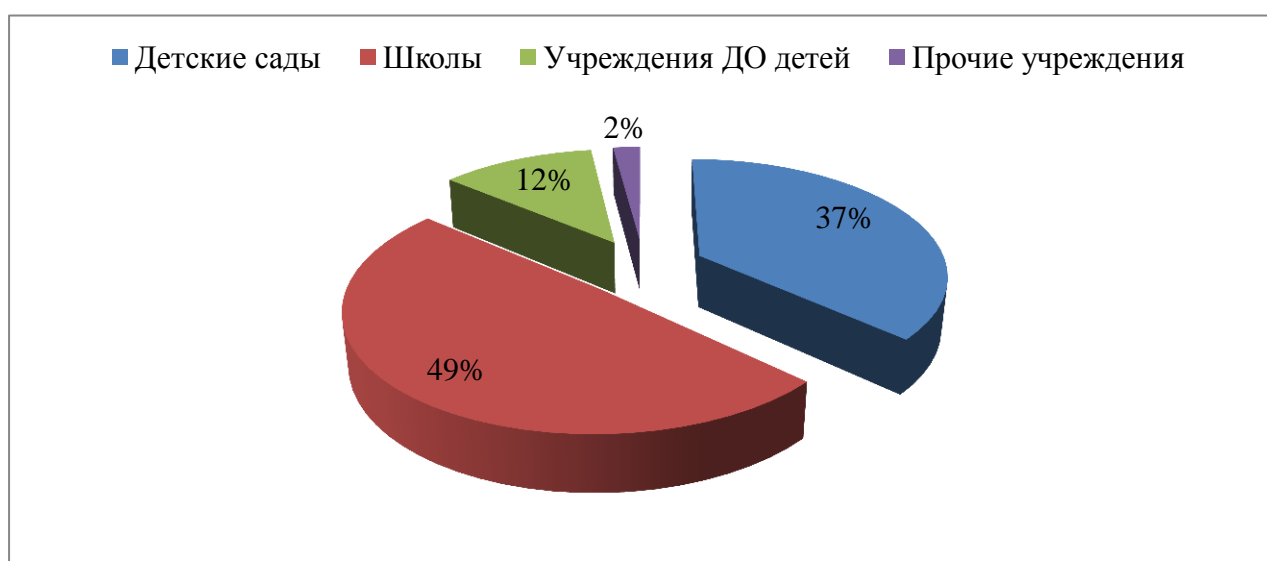


Рисунок 2.4 – Количественное соотношение муниципальных образовательных учреждений в 2015 году

По итогам работы балансовой комиссии по отрасли образования можно сделать следующие выводы:

1. Запланированная оптимизация сети проведена в полном объеме, что позволяет концентрировать ресурсы: финансовые, кадровые, материальные.
2. В 2015 году привлечено внебюджетных средств на 7,2 % больше, чем в 2014 году.
3. Исполнение бюджета стабильно высокое и составляет 98,9%.
4. Исполнение программных мероприятий стабильно высокое как по финансовым затратам, так и по целевым индикаторам.
5. Динамика средней заработной платы работников отрасли положительная и рост составляет 5%.

Итоги финансово-хозяйственной деятельности за 2015 год муниципальных образовательных учреждений признаны отраслевой балансовой комиссией удовлетворительными.

Результаты выполнения решений балансовой комиссии по подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента образования, за 2014 год в разрезе каждого из них представлены в Приложении Г.

Для повышения эффективности расходования бюджетных средств в 2016 году департамент образования был намерен предпринять следующие шаги:

1. С учетом изменений в действующем законодательстве продолжить работу над совершенствованием методики определения базового норматива затрат на оказание муниципальных услуг.
2. Совместно с образовательными учреждениями усилить контроль за использованием в полном объеме средств, выделяемых из бюджета городского округа Тольятти, а именно: повысить качество планирования финансово-хозяйственной деятельности; усилить контроль за платежной дисциплиной с целью недопущения образования дебиторской и кредиторской задолженностей и остатков на счетах учреждений; своевременно вносить изменения в план ФХД на основе анализа остатков неиспользованных средств.

Таким образом, проведенный анализ деятельности БОУ позволяет сформулировать выводы о необходимости:

- устранения негативных отклонений от нормативных, плановых и фактических показателей;
- рационального планирования расходов и 100% исполнения Плана ФХД;
- доведения среднемесячной заработной платы педагогических работников до уровня, определенного Указами Президента;
- разработки и проведения мероприятий по повышению эффективности использования муниципального имущества;
- разработки и проведения мероприятий по привлечению внебюджетных средств, в том числе организации дополнительных платных образовательных услуг или расширению спектра уже имеющихся.

2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность БОУ г.о. Тольятти

Данный аспект в настоящем исследовании будет рассмотрен на примере одного из представителей объекта исследования – детский сад № 197 «Радуга», заведующим которого является автор настоящей диссертации.

Если рассматривать особенности муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений, с точки зрения детских садов, то речь может идти о группах общеобразовательной направленности и компенсирующей направленности. В группах первого вида дошкольное образование детей осуществляется в соответствии с образовательной программой, разрабатываемой учреждением самостоятельно в соответствии с государственными требованиями и адаптируемыми к существующим условиям реализации этих программ.

В группах компенсирующей направленности реализуются программы, направленные на коррекцию нарушения опорно-двигательного аппарата, на образование детей с ограниченными возможностями здоровья с учетом

особенностей психофизического развития и возможностей детей и, в то же время, в соответствии с государственными требованиями к программам подобного типа.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 197 «Радуга» (МБУ детсад «Радуга»), учредителем которого является мэрия г.о. Тольятти, осуществляет свою деятельность по двум видам: в группах общеразвивающей и компенсирующей направленности. Детский сад имеет вторую категорию и обеспечивает воспитание и обучение детей в возрасте от 2-х до 7-ми лет [37].

МБОУ расположен в экологически чистом месте Автозаводского района г. Тольятти. Недалеко от него расположены лесная зона, парк Победы, Жигулевское водохранилище. Обеспечение возможности посещения культурно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятий, преимущественности дошкольного и школьного образования, оказания квалифицированной коррекционно-развивающей помощи детям с ОВЗ становится реальным благодаря расположенным недалеко от детского сада таких объектов, как: дворец спорта «Волгарь», стадион «Торпедо», бассейн «Олимп», театр «Дилижанс», музыкальная школа № 4, МОУ СОШ №№ 73, 74, МОУ Психолого-педагогический центр.

По близости с детским садом № 197 «Радуга» находятся и другие детские сады: № 139 «Облачко», № 190 «Дюймовочка» АНО Планета Детства «Лада». Отличительной особенностью исследуемого детсада является то, что в нем воспитываются и здоровые детки, и дети, имеющие особые возможности здоровья (ОВЗ), получающие здесь квалифицированную лечебно-профилактическую помощь. Кроме того, детским садом оказываются дополнительные образовательные услуги по ритмической гимнастике и изучению английского языка. В этой связи, приоритетные направления воспитательно-образовательной работы в данном учреждении, руководство сформулировало следующим образом: интеллектуальное, физкультурно-оздоровительное, коррекция нарушений опорно-двигательного аппарата детей.

Структура управления детского сада представлена в Приложении А. Едино начальное руководство осуществляется заведующей детским садом, в непосредственном подчинении у которой находятся заместитель по учебной работе, заместитель по административно-хозяйственной части (АХЧ), главный бухгалтер и шеф-повар. Некоторые вопросы решаются заведующим коллегиально с Педагогическим советом, Общим собранием или Советом Учреждения в зависимости от компетенции коллегиального органа (Приложение В).

Деятельность детского сада «Радуга» начата в декабре 1988 года в соответствии с Постановлением от 24.06.1997 г. № 738-1/06-97.

В настоящее время функционирует 13 групп общей численностью 221 человек (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Возрастная структура воспитанников детского сада «Радуга»

Возраст детей	Количество групп
Преддошкольный возраст	2
Дошкольный возраст	10
Кратковременное пребывание	1

Половозрастной состав воспитанников представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Гендерный состав воспитанников 2014-2015 гг.

Возрастная группа	Количество детей, чел.	
	из них мальчиков	из них девочек
2012 г.р.	10	8
2011 г.р.	24	26
2010 г.р.	31	38
2009 г.р.	21	22
2008 г.р.	22	19
Итого	108	113

Как видно, девочки (51%) составляют преимущество в 2 % перед мальчиками (49%) из общего числа воспитанников.

Динамика численности воспитанников по годам представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Численность воспитанников

Годы	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Всего, чел.	213	219	221
Всего групп	13	13	13

Как видно, количество детей за указанный период пусть не на много, но возросло.

В материалах публичного отчета исследуемого учреждения в разделе 2 сформулирована миссия дошкольного учреждения: обеспечение максимально возможного, всестороннего и гармоничного развития, физического, социального и психологического благополучия каждого ребенка, с особым учетом его личностных особенностей и резервных возможностей при коррекционно-развивающей работе. Стратегическими целями, которые предстоит решить при этом трудовому коллективу, являются:

1. Сохранение и укрепление психофизического здоровья детей;
2. Подготовка к обучению в школе в соответствии с требованиями ФГОС для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата;
3. Социально-бытовая реабилитация и интеграция детей с особыми образовательными потребностями (заболевания ДЦП).

Необходимо также отметить, что в настоящее время коллективом детского сада успешно реализуется три проекта:

- 1) полифункциональная предметно-развивающая среда как средство сенсорно-перцептивного развития дошкольников;
- 2) формирование мотивационных установок на здоровый образ жизни при организации воспитательно-образовательного процесса;

3) совершенствование коррекционно-развивающей среды МБУ как условие социализации детей дошкольного возраста. По окончании их реализации ожидается рост обеспечения детей индивидуальными программами развития для работы в общеобразовательных и коррекционных группах с детьми, имеющими отклонения в развитии, а также снижение показателей эмоционального неблагополучия у воспитанников.

Очевидно, решение поставленных задач требует от руководства компетенций, способствующих организовать и направить трудовой коллектив на деятельность, позволяющую эффективно их решить.

Далее рассмотрим результаты финансово-хозяйственной деятельности МБДОУ детский сад № 197 «Радуга».

Как было сказано выше, ключевым элементом исследуемого объекта в настоящей работе избран МБУ детский сад № 197 «Радуга».

Таблица 2.7 - Информация об объёмах финансирования образовательной деятельности на 2014 – 2015 учебный год

	2014 год	2015 год
Объём образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счёт бюджетных ассигнований федерального бюджета (руб.)	0	0
Объём образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счёт бюджетных ассигнований Российской Федерации (Самарская область) (руб.)	16365000	16759581
Объём образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счёт местного бюджета (руб.)	6999458	8115559
Количество воспитанников по бюджету (чел.)	219	221
Объём образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счёт средств физических и (или) юридических лиц (руб.)	Родители 2923384,08 Грант 720278	Родители 2903005,9 Грант 412177
Количество воспитанников по договорам с физическими и (или) юридическими средствами (чел.)	0	0

По данным таблицы 2.7 видно, что в 2015 году бюджетные ассигнования РФ прекращены совсем, финансирование из местного бюджета возросло – на 1116,1 тыс. руб. При этом финансирование за счет физических и/или юридических лиц возросло в 2015 году на 20,378 тыс.руб.

Проводя анализ внешней среды, отметим, что МБДОУ детсад № 197 «Радуга» располагается на экологически чистой территории Автозаводского района г. Тольятти. Недалеко расположены несколько культурно-образовательных учреждений и организаций. Это театр «Дилижанс», музыкальная школа № 4, МОУ средне-образовательные школы №№ 73 и 76, психолого-педагогический центр. Кроме того, недалеко находятся и спортивно-оздоровительные учреждения, такие, как Дворец спорта «Волгарь», стадион «Торпедо», бассейн «Олимп», спортивный комплекс «ЛАДА». Близкое местонахождение названных учреждений способствует обеспечению преемственности дошкольного и школьного образования, получению квалифицированной коррекционно-развивающей помощи семьям с ограниченными возможностями здоровья у детей, а также благоприятствует посещению детьми культурно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятий.

Особенностью исследуемого объекта является тот факт, что в нем воспитываются как здоровые дети, так и ребята с нарушением опорно-двигательного аппарата различной степени тяжести, получающие квалифицированную коррекционно-развивающую лечебно-профилактическую помощь и содействие в развитии детей.

Подводя итоги сказанному, отметим, что достижение перечисленных успехов стало возможным благодаря нескольким факторам. Среди них благоприятная внешняя среда исследуемого МБОУ детский сад «Радуга», умение руководящих работников адаптировать изменения внешней среды для успешного функционирования объекта исследования. Для продолжения положительной динамики деятельности детского сада, как и прочих муниципальных образовательных учреждений г.о.Тольятти и в связи с

переходом на эффективный контракт, на соответствие профессиональным стандартам, необходимо обратиться к формированию модели компетенций руководящих работников, способной положительно влиять на эффективность их деятельности.

В рамках исследуемой темы настоящей работы, когда говорим об оценке руководящих работников, очевидно, следует описать критерии оценки эффективности управления муниципальными учреждениями. Ведь именно руководящие работники обеспечивают выполнение названных критериев. С 2015 года они существенно обновлены, перечень их приведем ниже:

1. Соответствие устава МУ требованиям законодательства;
2. Использование имущества, закрепленного на праве оперативного управления за МУ, в соответствии с видами деятельности, указанными в уставе МУ;
3. Использование земельного участка по целевому назначению;
4. Наличие правоустанавливающих документов на здания, помещения, земельные участки;
5. Отсутствие ущерба в результате недостачи и хищений материальных ценностей, денежных средств, а также порчи материальных ценностей;
6. Приобретение основных средств за счет внебюджетных средств;
7. Приобретение материальных запасов за счет средств от приносящей доход деятельности;
8. Доходы от иной приносящей доход деятельности;
9. Использование доходов, полученных за счет внебюджетных средств, на содержание зданий и сооружений, в том числе на ремонтные работы;
10. Выполнение основных натуральных показателей, установленных учредителем МУ согласно муниципальному заданию;
11. Получение поощрительных денежных средств (премий, грантов) за осуществление уставной деятельности в отчетном периоде.

Критерии оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями, используются для оценки деятельности этих учреждений. Оценочная шкала включает градацию: эффективное учреждение получает от 37 до 50 баллов; недостаточно эффективное – от 25 до 36 баллов, учреждение, получившее менее 25-ти баллов, считается неэффективным.

Для учреждений, оказавшихся в статусе «недостаточно эффективное», проводится анализ оценки по каждому показателю, и могут быть приняты решения относительно такого учреждения о повышении его эффективности, об оптимизации использования имущества, реорганизации муниципального учреждения или передачи казенного имущества в муниципальную казну. Решение может быть принято и об устранении негативных отклонений от нормативных, плановых и фактических значений за предыдущий отчетный период.

В случае, когда учреждение оказалось «неэффективным», в результате анализа полученных им оценочных баллов, могут быть приняты следующие решения: о повышении эффективности, об оптимизации использования, об устранении негативных отклонений от нормативных и пр. значений, о ликвидации муниципального учреждения. Отдельно могут быть назначены санкции против руководителя: о не назначении ему премии или о досрочном расторжении трудового договора с ним. Следует отметить, что по итогам оценки эффективности управления, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальным учреждением, имуществом издается постановление мэрии г.о. Тольятти.

По данным отчетности, за 2015 год, исследуемое учреждение – детский сад № 197 «Радуга», наряду со множеством иных МБОУ г.о. Тольятти, получило максимальную оценку! Таким образом, МОУ эффективно функционировало под руководством и, можно считать, эффективной работой руководящих работников, благодаря чему, и получена высшая оценка. Руководитель же получает премию, как сумевший привести деятельность

вверенного ему учреждения к успешному результату.

2.3 Анализ системы аттестации работников МБОУ

В Положении определен порядок проведения аттестации, прописаны цели и задачи этого процесса (Приложение Г).

Основные задачи аттестации представлены на рисунке 2.5

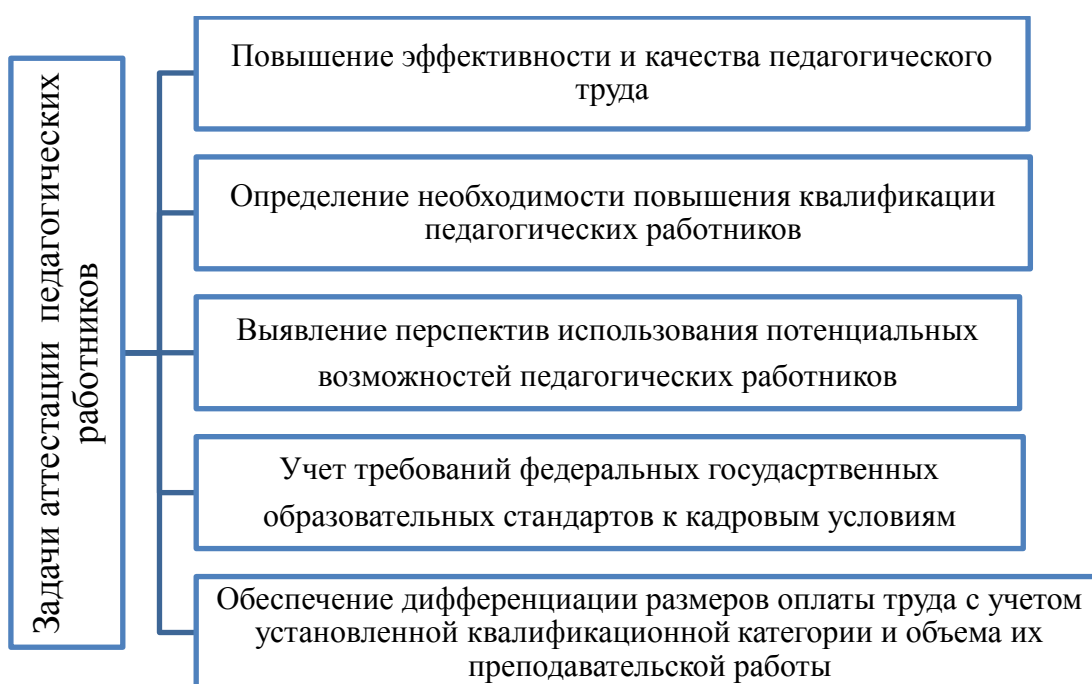


Рисунок 2.5 – Основные задачи аттестации работников

Аттестация работников исследуемого объекта осуществляется в соответствии с п.2 ст. 49 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФЗ «О муниципальной службе», ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами.

В положении указывается, какие категории работников не подлежат аттестации. Это, например, работники с квалификационной категорией, проработавшие в колледже менее 2-х лет, беременные женщины и находящиеся в отпуске по беременности и родам, заболевшие работники и отсутствовавшие

по этой причине более 4-х месяцев на рабочем месте.

Основываясь на принципах коллегиальности, гласности, открытости, недопущения дискриминации, аттестация с целью подтверждения соответствия занимаемой должности проводится один раз в пять лет в отношении работников, не имеющих квалификационных категорий.

В п.2 Положения описана процедура формирования аттестационной комиссии, ее состав и порядок работы. Обязательным условием при формировании комиссии является в состав ее включать работников с тем, чтобы исключить возникновение конфликта интересов, негативно влияющего на принимаемые аттестационной комиссией решения.

Поскольку БОУ – бюджетное учреждение, то в состав аттестационной комиссии могут входить его работники, представители территориальных управлений министерства образования и науки Самарской области, общественных организаций, органов самоуправления и представитель от профсоюза.

Основанием для аттестации каждого работника на соответствие занимаемой должности служит представление работодателя, в котором указываются такие данные: ФИО аттестуемого, указывается должность работника, дата заключения трудового договора, уровень образования и квалификации, сведения о дополнительном профессиональном образовании, итоги предыдущей аттестации, всесторонняя объективная характеристика деловых и профессиональных качеств педагогического работника, качество выполняемых им обязанностей.

В результате проведения всех оценочных мероприятий, комиссия выносит решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, о чем вносится запись в протокол, а затем издается приказ директора, с выпиской из которого работника знакомят под подпись не позднее, чем через три дня после ее составления.

Для более полной и объективной оценки деятельности аттестуемого работника, а также с целью определения размера стимулирующих выплат, в

БОУ разрабатываются критерии на основе результативности и качества работы сотрудников. Критерии разбиты на несколько блоков (рисунок 2.6).

Как показано на рисунке, соответствие работника занимаемой должности и определение уровня стимулирующих выплат определяется пятью группами информации о работнике. Например, уровень квалификации определяется уровнем образования, показателями профессиональной компетентности, сведениями о повышении квалификации.



Рисунок 2.6 – Критерии результативности и качества работы работников

Результативность профессиональной деятельности включает результаты обучения обучаемых и воспитанников, созданными условиями для реализации творческих возможностей обучающихся и воспитанников, совершенствованием учебно-методического обеспечения, развитием материально-технической базы.

Блок 3 охватывает данные об уровне профессиональной и информационной культуры работника.

Результаты профессиональной деятельности работника описываются через его организационно-воспитательную деятельность.

Особенно важным является то, что в перечне показателей

результативности прописаны и отрицательные показатели (блок 5). Это, например, наличие замечаний по исполнению функциональных обязанностей, наличие обоснованных жалоб родителей обучаемых и воспитуемых, нарушение сроков предоставления отчетности, пропуски занятий обучающимися без уважительных причин. Материалы блока 5 позволяют обосновано депремировать работника с одной стороны, и не допускать нарушений со стороны работника, с другой.

Таким образом, оценка персонала в образовательном учреждении осуществляется в соответствии с законодательством, на основе локальных нормативных актов и позволяет не реже 1-го раза в пять лет определить, соответствует ли работник занимаемой должности или нет. Процедуры оценочные четко прописаны и позволяют качественно к ним подготовиться как аттестуемым, так и членам аттестационной комиссии, назначаемой руководством.

Недостатком такой системы оценки работников является наличие большого количества документации, сопровождающий этот процесс. Необходимость хранения аттестационных документов обязывает иметь шкафы, сейфы, файлы и другие средства оргтехники, что влечет за собой определенные неудобства: расходы финансовые, загруженность помещений и прочее.

Более того, процедура аттестации за многие годы ее осуществления превратилась в формально-организованное мероприятие, позволяющее проявиться субъективизму при оценке работников.

В соответствии с нормативными документами, с 2014 года, аттестация работников МОУ переведена на внутренний уровень, т.е. лично для руководителя учреждения возросла ответственность за организацию процесса, его содержательную часть и результаты оценивания компетентности сотрудников.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации руководящих работников МБОУ

3.1 Методика оценки компетенций руководителей МБОУ

Оценить компетенции руководящих работников МБОУ возможно при помощи модели компетенций. Выполнить это можно различными подходами: от простого – скопировать готовую модель компетенций, до более сложного - выбрать из многих источников варианты и адаптировать под собственные нужды. Первый вариант является малоэффективным, поскольку миссия, цели и ценности у каждого учреждения индивидуальны. Ко второму мы прибегнем в настоящей главе исследования.

Специалисты в сфере кадрового менеджмента называют основные этапы разработки модели компетенций руководящих работников:

1. Определить состав проектной группы по разработке модели компетенций.
2. Сформулировать цели и задачи для проектной группы, сроки выполнения этапов проекта.
3. Сформировать перечень групп компетенций (организационные, профессиональные, управленческие) для руководящих работников МБОУ.
4. Создать профиль каждой должности руководящих работников, т.е. эталон, определенный профессиональным стандартом для данной должности. Создание профиля компетенций для каждой должности руководящего работника процесс сложный, поэтому рассмотрим его поэтапно.

На первом этапе определяются критерии эффективности, т.е. определяется спектр знаний, умений и способностей, необходимых для эффективного выполнения возложенных обязанностей. Затем в перечень, возможно, будут внесены коррективы с учетом стратегии развития организации.

Следующим этапом является группировка компетенций по видам: корпоративные, профессиональные и управленческие. Их должно быть по 3-5 в каждом профиле и в пределах 7-ми компетенций по каждой группе. Очевидно, что для руководящих работников разных должностей управленческие компетенции будут разными.

На третьем этапе дается определение каждой компетенции и прописываются индикаторы поведения работника. Определение компетенции не должно допускать ее неоднозначного понимания и охватывать все ключевые задачи («функционал») должности.

Последующий этап посвящается выбору количественной шкалы оценки наличия компетенций у сотрудников. Здесь могут использоваться различные шкалы: уровневая – «минимальный», «достаточный», «высокий»; балльная – пятибалльная система: 1 балл – компетенция не выражена полностью (плохо выражена), 2 балла - выражена редко (не достаточно выражена), 3 балла - чаще не выражена (достаточно выражена), 4 балла - чаще выражена, чем нет (хорошо выражена), 5 баллов - сильно выражена (превосходно выражена).

При получении значения менее 3 баллов – сотрудника либо надо увольнять, либо переводить на другую должность, если это возможно, либо серьезно поработать над его обучением и развитием его управленческих способностей, если, например, по корпоративным и профессиональным компетенциям им получены высокие оценки.

Далее формулируются требования к доказательствам наличия компетенции. Обычно это 2-3 требования, определяющие наиболее высокий уровень владения компетенцией (максимальная оценка - 5 баллов). Далее определяются доказательства демонстрации компетенции по убывающей – например, два требования выполняется, а третье, выполняется менее, чем в 50% случаев, далее – одно требование выполняется всегда, второе – частично, а третье чаще вообще не выполняется и т.п. по нисходящей.

Дальнейший этап разработки профиля компетенций заключается в определении значения весовых коэффициентов («весов») для каждой

компетенции, входящей в профиль должности. Для каждого МБОУ разные компетенции имеют различную значимость для успеха руководящего работника в конкретной должности, поэтому им присваиваются разные «веса». «Веса» компетенций выбираются так, чтобы отражалась значимость данной компетенции для конкретной должности. Сумма значений всех весовых коэффициентов по всем компетенциям в профиле конкретной должности должна составлять единицу или 100% (в зависимости от того какая размерность у весового коэффициента – долевая (0,1; 0,15; 0, 2 и т.п.) или процентная (10%, 15%, 20% и т.д.).

Внедрение модели компетенций осуществляется после предварительного ознакомления сотрудников с моделью компетенций, заполнением профиля компетенций для каждого из них. Результаты оценки для наглядности можно представлять графически: диаграммой, графиком, рисунком, лепестковой диаграммой.

Вряд ли у кого-то из сотрудников будет в 100% высшая оценка. Главное, чтобы при оценке руководящего работника по модели компетенций был достигнут некий баланс положительных и отрицательных моментов таким образом, чтобы положительных оценок было все-таки больше, особенно по тем компетенциям, которым присвоены наибольшие доли.

Следующий этап предполагает определение причин «разрывов» в профилях компетенций, наличие отклонений полученных оценок от нормативного значения и принятие решений по этим «разрывам». Решения, могут быть трех видов: уволить сотрудника, не соответствующего профилю должности; перевести его на другую должность, которой он в большей степени соответствует, или заставить его обучиться.

Очевидно, в модель компетенций руководящих работников могут вноситься коррективы в связи с изменением каких-либо важных параметров в деятельности учреждения: изменение системы корпоративных ценностей, целей развития, введения новых должностей и т.д.

Нельзя забывать об оценке эффективности применения модели компетенций. Поскольку описанный алгоритм разработки профиля компетенций достаточно дорогостоящий, то эффективность от его применения должен быть выше, чем затраты на разработку. Сложность оценки эффективности разработки и применения модели компетенций определяется тем, что не всегда возможно точно измерить, например, уровень повышения удовлетворенности сотрудников работой в учреждении, ощущение справедливости системы оценки, уровень лояльности персонала. Но все-таки оценку эффективности следует проводить, используя экспертные методы оценки, опросы сотрудников, анкетирование и т.п.

Представим описанный выше алгоритм составления профиля должности в виде схемы (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Алгоритм разработки и внедрения профиля должности руководящих работников МБОУ

Очевидно, разработанная модель компетенций в целях обеспечения ее эффективности, должна отвечать некоторым требованиям. Перечислим ключевые из них:

1. Модель должна быть уникальной, т.е. быть разработана для конкретного МБОУ и соответствовать его целям и стратегии развития.
2. Модель должна иметь стратегическую направленность, поэтому компетенции формулируются с учетом перспектив развития учреждения.
3. Модель должна быть достаточно простой, понятной и содержать оптимальное количество компетенций, иначе ее трудно будет применить.
4. Модель должна быть справедливо воспринимаемой всеми, кого она касается.
5. Компетенции в модели должны быть прописаны в форме конкретных индикаторов поведения, с примерами демонстрации эффективного поведения, легко оценимы доступными методами.

Использование профиля компетенций, соответствующего перечисленным требованиям, несомненно, выводит процедуру оценки работников на более совершенный уровень, что, собственно было заявлено в исследовании как одна из его задач. Использование модели компетенций позволяет МБОУ приобрести следующие преимущества:

1. Формируется четкая система критериев для подбора и оценки, формирования программ обучения и развития персонала учреждения с учетом его специфических особенностей и стратегии развития.
2. Создается объективная основа для планирования карьеры сотрудников, их ротации, выдвижения в кадровый резерв.
3. Формируются стандарты качества эффективности выполнения работы руководящими работниками.
4. Возрастает мотивация и заинтересованность работников в повышении своих компетенций, и, тем самым, обеспечивается повышение эффективности деятельности образовательного учреждения в целом.
5. Формируется определенная организационная культура муниципального учреждения и обеспечивается лояльность персонала.

Для описания критериев оценки компетенций работников, обратимся, например, к профессиональному стандарту «Педагог» [45].

Основным видом деятельности педагога обозначено оказание образовательных услуг по основным общеобразовательным программам образовательными организациями (организациями, осуществляющими обучение).

Функциональная карта вида профессиональной деятельности состоит из двух обобщенных трудовых функций: педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования; педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ. Обе функции выполняются 6-ым уровнем квалификации. В соответствии с установленной структурой профессионального стандарта, каждая обобщенная трудовая функция может быть расщеплена на трудовые функции. Те, в свою очередь, описываются трудовыми действиями, необходимыми умениями, необходимыми знаниями и другими характеристиками.

Так, например, трудовая функция «Воспитательная деятельность», описана в профстандарте следующими характеристиками (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика элементов трудовой функции «Воспитательная деятельность»

Трудовые действия	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды
	Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности
	Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера
	Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации
	Проектирование и реализация воспитательных программ
	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)
	Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка)

Продолжение таблицы 3.1	
	Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления
	Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации
	Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни
	Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде
	Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка
Необходимые умения	Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей
	Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их
	Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников
	Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность
	Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу
	Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях
	Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися
	Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.
	Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач

Содержимое таблицы описывает полный спектр необходимых компетенций, которыми в той или иной мере должен соответствовать педагог в части названной трудовой функции. Сложность проекта разработки критериев заключается в трудоемком описании уровней их сформированности. Задачей исследования в работе является показать методику оценивания компетенций руководящих работников МБОУ.

Аналогичным образом следует поступить и при разработке оценки компетенций для других должностей.

Итак, разработка модели компетенций руководящих работников – это перспективный и полезный инструмент для муниципальных образовательных учреждений. Однако, это достаточно непростой и сложный, требующий кропотливой работы процесс, нуждающийся к тому же, в дополнительном финансировании для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников проектной группы.

Кроме того, внедрение модели компетенций влечет существенное изменение в организации деятельности сотрудников. В отсутствие предварительно проведенных разъяснительных мероприятий, оно неизбежно будет вызывать сопротивление.

3.2 Модель подготовки и проведения аттестации работников муниципальных образовательных учреждений

Требования нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность муниципальных образовательных учреждений, обязывают учреждения изыскивать ресурсы для адекватного перехода на новые условия трудовой деятельности руководящих работников. Перед нами поставлена задача сформировать модель, позволяющую в новых условиях проводить аттестацию работников, способную оценить весь потенциал работника и создать атмосферу для дальнейшего развития. Ниже представлена модель подготовки и проведения аттестации руководящих работников МБОУ.

Модель содержит целевой компонент, методологический компонент, два компонента, отражающих этапы проведения аттестации работников и результативно-диагностический этап (рисунок 3.2).

Рассмотрим предлагаемую модель подробно. В Российской Федерации вступают профессиональные стандарты, о чем было неоднократно прописано выше. В соответствии с внедрением их, а также в свете реформирования системы управления на муниципальном уровне и в системе образования, данная модель включает, на наш взгляд, оптимальное количество элементов.

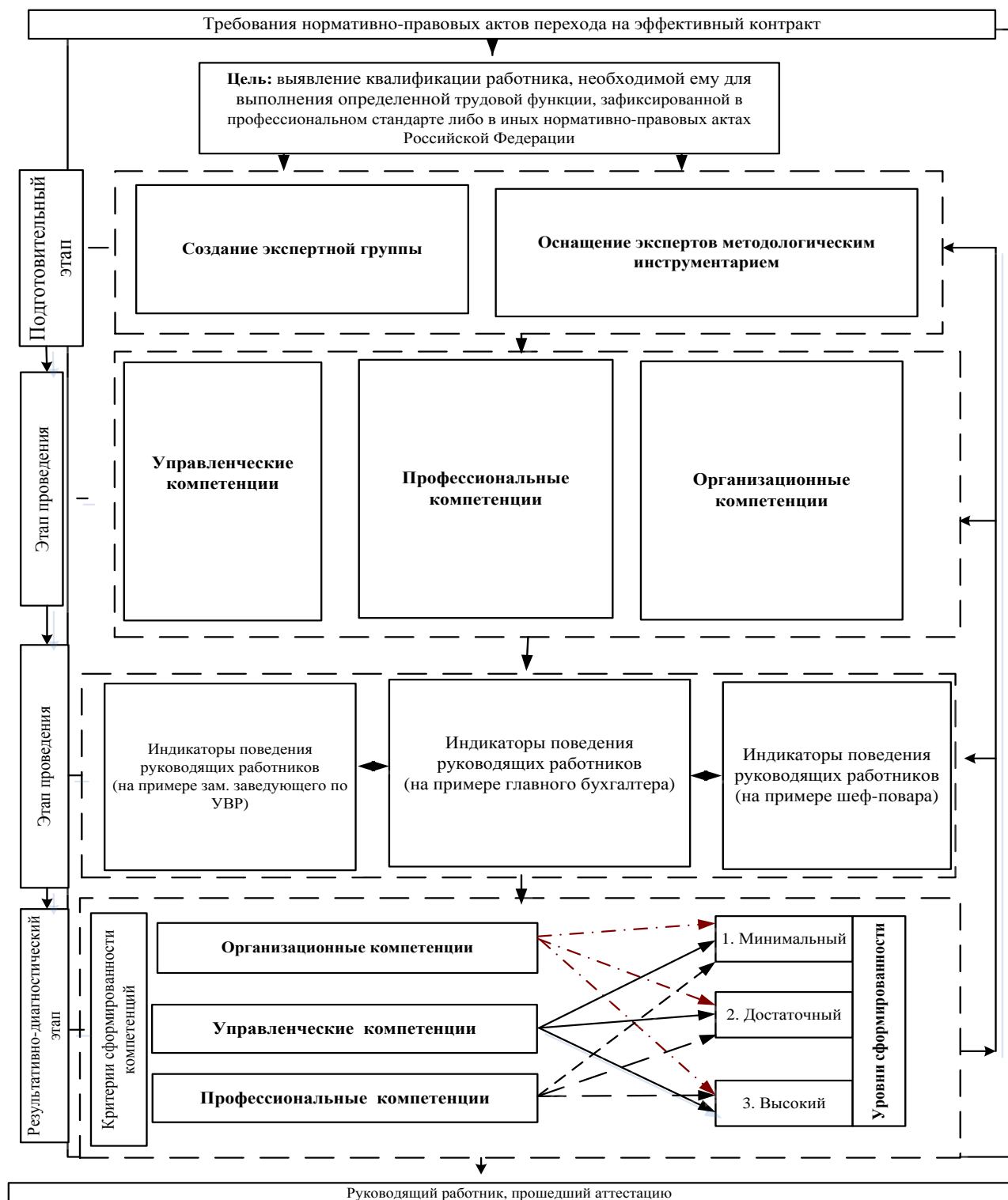


Рисунок 3.2 – Модель подготовки и проведения аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений

Социальный заказ, закрепленный в положениях нормативно-правовых актов, привел к необходимости совершенствовать систему аттестации работников муниципальных образовательных учреждений в целом, и

руководящих работников, в частности. Элементами модели являются этапов процесса подготовки, организации, проведения и подведения итогов аттестационных процедур. Подготовительный этап данной модели включает две составляющие: 1) создание проектной группы, основной задачей которой является формирование критериев оценки работников; требования к членам этой группы были описаны выше (п.3.1); 2) оснащение членов рабочей группы методологическим инструментарием. При этом осуществляется группировка компетенций по видам, определяются методы и инструменты, которыми комиссия будет пользоваться.

Далее в модели на этапе проведения аттестации, определяются, обладает ли руководящий работник и в какой степени. Второй подэтап проведения аттестационных процедур включает использование индикаторов поведения руководящих работников МБОУ на примере главного бухгалтера, шеф-повара и заместителя заведующего детским садом по учебно-воспитательной работе.

Результативно-диагностический этап завершает проведение аттестационных процедур. На данном подэтапе определяется, насколько сформированы компетенции руководящих работников по трехбалльной шкале: минимальный уровень, достаточный, высокий. Исходя из полученных данных об уровне сформированности профессиональных, управленческих и организационный компетенций, комиссия выносит вердикт о соответствии работника занимаемой должности.

Данная модель может быть интегрирована в систему критериальной оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями. И тогда можно констатировать следующее: сотрудник, набравший от 37 до 50 баллов – эффективен; от 25 до 36 баллов – недостаточно эффективен; менее 25 баллов – не эффективен. Решением аттестационной комиссии в таком случае могут быть: для не эффективных сотрудников – депремирование или досрочное прекращение трудового контракта (договора) . Для работников, получивших

оценку «недостаточно эффективен» - принимается решение о повышении эффективности сотрудника исходя из оценки значения по каждому критерию.

Новизна разработанной автором модели подготовки и проведения аттестации руководящих работников МОУ заключается в интегральном подходе к аттестации руководящих работников, совмещающем традиционные процедуры ее проведения с ориентацией на профессиональные стандарты, вступившие в силу с июля 2016 года. Несмотря на истечение полугода со времени вступления профессиональных стандартов, государственной методики до сих пор не существует. Разработанная автором модель может претендовать на ее использование во всех муниципальных образовательных учреждениях, а также и в других организациях, решающих проблему совершенствования процесса аттестации своих работников.

Практическая значимость заключается в возможности применения методики и в других учреждениях для оценки компетенций, присущих работникам.

3.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения мероприятий

Эффективность совершенствования процесса аттестации будет зависеть, в первую очередь, от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру.

С другой стороны, отдача от внедрения и использования результатов аттестации напрямую зависит от отношения руководителя к персоналу, от уровня его управленческой компетентности и принципов кадровой политики, действующей в организации.

Все организационные решения в компании, которые могут быть запланированы и учтены на этапе разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность. При

проведении аттестации необходимо соблюдать принципы: объективность оценки, обеспечение конфиденциальности результатов.

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основанных на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально.

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Разработка и внедрение модели совершенствования системы аттестации руководящих работников в МБОУ г.о. Тольятти требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить ее целесообразность. В связи с этим необходимо определить затраты для реализации проекта.

В нашем исследовании аттестацию с применением разработанной модели компетенций, основанную на положениях профессиональных стандартов «Бухгалтер», «Педагог», «Шеф-повар» будут проходить 5 человек, весь руководящий персонал за исключением воспитателей, нянечек, технического персонала, узких специалистов.

Оценку профессиональной компетентности с целью выявления профессиональных и управленческих навыков проводит группа экспертов.

Заведующий детским садом, возглавляющий проектную группу разрабатывает профессиональные задания, адекватные выполняемым функциям

работников при соблюдении условий конфиденциальности. Задания утверждает руководитель группы экспертов.

К заданиям для оценки профессиональной компетентности прилагается перечень законов РФ, нормативных документов МБОУ, которые используются при подготовке к оценке профессиональной компетентности. С перечнем знакомятся все специалисты учреждения, в котором проводится комплексная оценка.

Профессиональные задания выполняются в течение двух часов, оформляются в виде ответа на поставленный вопрос объемом не более трех печатных листов. При подготовке ответов на полученные задания допускается использование нормативных документов и имеющейся компьютерной справочно-информационной системы. Не разрешаются консультации с другими сотрудниками.

После проведения этапа выполнения профессиональные задания готовятся к экспертной оценке. Каждой работе присваивается код, убираются все идентификационные признаки (Ф.И.О. специалиста).

Оценка работ осуществляется в баллах от 1 до 3 (до десятых единиц) (таблица 3.2)

Параметры оценки: 3 – высокий уровень; 2 – достаточный уровень; 1 – минимальный уровень.

Оценка работ осуществляется по фиксированным параметрам:

- 1) полнота раскрытия вопроса;
- 2) четкость, структурированность ответов;
- 3) знание нормативной базы.

Определяется общая оценка профессиональной компетентности, средняя по всем параметрам, причем учитывается, что:

- 1) 2,6 – 3,0 – уровень профессиональной компетентности удовлетворяет требованиям;
- 2) 2,0 – 2,5 – требуется дифференцированная подготовка;
- 3) менее 2,0 – уровень профессиональной компетентности не

удовлетворяет, требуется фундаментальная подготовка.

Таблица 3.2 – Форма 1 для оценки профессиональной компетенции

Аттестация руководящих работников

и условий его мотивации

Оценка профессиональной компетенции

Фамилия _____

Имя, отчество _____

Должность _____

Оцениваемый параметр	1 вопрос	2 вопрос
1. Полнота раскрытия вопроса		
2. Четкость, структурированность ответа		
3. Знание нормативной базы		
СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ		
ОБЩИЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		
Комментарии:		
Эксперт (Ф.И.О.)	Подпись	Число

При проведении оценки профессиональной компетентности эксперты работают автономно.

Обобщает результаты оценки профессиональной компетентности специалист отдела по работе с персоналом, который является членом экспертной группы.

Для оптимизации процесса управления компетенциями следует вести базу данных по всем сотрудникам компании с результатами оценки. Сравнивать эти результаты за период по одному сотруднику, либо сопоставлять данные по нескольким сотрудникам удобнее, если этот процесс автоматизирован. Создав модель компетенций в информационной системе, можно будет привязать каждую компетенцию к способу ее оценки, в том числе и по формальным критериям, такие как, «количество проведенных документов» - для сотрудников служб учета и т.д. И эти данные также можно получать из информационной системы автоматически. Информационная система позволит:

- 1) моделировать компетенции;

- 2) формализовать оценки компетенций;
- 3) создавать список должностных компетенций;
- 4) оценивать компетенции сотрудников;
- 5) использовать единожды созданные должностные компетенции для различных функций HR: при подборе, оценке потребности в обучении, аттестации работников по компетенциям.

Целесообразно также использовать типичную модель построения компетенций с уровнями, например (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Построение взаимоотношений

Управление отношениями	Работа в команде	Влияние на окружающих
1. Управление отношениями: - взаимоотношения в отделе - взаимоотношения в учреждении - внешние взаимоотношения		
	2. Работа в команде: - член команды - поддержка членов команды - лидерство	
		3. Влияние на окружающих: - создание образа в глазах окружающих - оказание влияния на других - изменение мнения других
Взаимоотношения в подразделении	Взаимоотношения в учреждении	Внешние взаимоотношения
оказание помощи коллегам при их обращении	Использование обязательных стандартов	Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях
Предложение помощи коллегам	Ориентирование сотрудников на соблюдение стандартов	Активно управляет внешними контактами
Поддержка коллективных усилий и достижений	Принятие решений по возникающим проблемам	Организует и использует любые события для развития внешних связей

Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей специалистов проводится методом психологического тестирования. Психологическое тестирование проводится психологом при добровольном

согласии тестируемого. Процедура тестирования включает в себя беседу тестируемых с психологом, а также выполнение ими бланковых и компьютерных тестов. Средняя продолжительность тестирования одного человека составляет 2,5 - 3 часа. Всем работникам предлагается единый набор тестовых заданий.

Полученные данные представляются в обобщенном виде (таблица 3.4), анализируются в совокупности с результатами оценки профессиональной и управленческой компетентности.

Таблица 3.4 – Форма 2. Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей специалистов

Комплексная оценка руководящих работников и условий его мотивации

Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей

Фамилия _____

Имя, отчество _____

Структурное подразделение, должность _____

Параметры оценки	Оценка сотрудника в условных единицах	
Работоспособность		
Продуктивность		
Способность к аналитической деятельности		
Эмоциональная устойчивость		
Склонность к лидерству		
Способность к взаимодействию		
Ответственность		
Комментарии:		
Эксперт (Ф.И.О.)	Подпись	Число

Оценка условий мотивации труда проводится в форме закрытого анонимного анкетирования. Результата оценки условий мотивации труда обобщает психолог.

Обработка результатов комплексной оценки осуществляется членами экспертной группы.

Полученные данные заносятся в таблицы по каждому виду оценки, рассчитываются средние показатели по структурному подразделению. Общие результаты комплексной оценки каждого специалиста оформляются по форме 3, которая хранится в личном деле сотрудника и базе данных по оценке персонала.

Результаты комплексной оценки обобщаются и представляются в форме информационной записки руководителю МБОУ. Информационная записка должна содержать рекомендации по использованию результатов комплексной оценки и перечень мероприятий по развитию руководящего работника.

Результаты комплексной оценки могут быть использованы руководителем структурного подразделения в качестве дополнительного обоснования при принятии управленческих решений по вопросам, связанным с организацией работы с персоналом:

- 1) при включении сотрудника в группу резерва персонала;
- 2) при должностном продвижении сотрудника.

В связи с выявленными недостатками существующей системы аттестации персонала предлагается ввести в модель круговой аттестации - методика оценки деловых и личностных качеств персонала «Аттестация 360°». Отметим ее основные преимущества:

- 1) простота организации и исполнения;
- 2) практически не отвлекает персонал от работы;
- 3) не требует формирования аттестационных комиссий;
- 4) охватывает все основные аспекты жизнедеятельности коллектива;
- 5) не только измеряет качества сотрудников, но и заметно влияет на их развитие.

Суть «круговой» аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям-критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные. По тем же критериям специалист осуществляет самооценку, которая сравнивается с характеристиками экспертов.

Такая схема предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. В отличие от традиционной аттестации, при таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной.

Предлагаются общие рекомендации по организации подготовки и проведения круговой аттестации:

1. В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в учреждении не меньше шести месяцев. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег и чтобы его смогли оценить другие.

2. В одной группе должно быть не более 10-15 человек: в таком коллективе все достаточно близко контактируют и имеют представление о работе друг друга. Кроме того, снижается риск получить много «пустых» или случайных оценок.

3. В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 5 человек (линейный и/или функциональный руководители, коллеги и подчиненные – минимум по два-три человека).

4. До начала аттестации все сотрудники должны быть ознакомлены с правилами ее проведения.

5. Для каждой должности выбираются 10-12 наиболее важных из 30-40 критериев оценки, отраженные в профиле компетенций должности (см. п.3.1).

6. Аналогично формируются специальные критерии, составленные с учетом профессиональных особенностей должности (например, для руководящих работников – организаторские и управленческие способности;

умение мотивировать подчиненных, взаимодействовать с родителями).

7. Результаты проведения первой аттестации не рекомендуется сразу же увязывать с административными решениями – кадровыми перемещениями, изменениями в оплате труда и пр.

8. Проведение повторной аттестации советуем планировать не ранее чем через год, поскольку сотруднику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Процесс проведения комплексной оценки персонала в компании необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. Должны быть определены ответственные за каждый этап специалисты. Достижению перечисленных задач служит Положение о порядке аттестации, который разрабатывается для регламентации технологии оценки. Ее внедрение может встретить противодействие со стороны сотрудников, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, ее влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина сопротивления работников заключается в том, что участие в процессе оценке накладывает на каждого руководителя не только дополнительные обязательства (ознакомление с отчетами, обработка полученных данных и т.д.), но и ответственность за успешность оценочных мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат.

Предлагается следующая структура положения (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Структура положения об аттестации

Раздел	Содержание
Общие положения	Назначение документа, основные цели (оценка готовности сотрудника самостоятельно выполнять обязанности после окончания испытательного срока; оценка эффективности достижения сотрудником поставленных целей и выполнение задач по итогам года и т. п.) и задачи (например, активизация знаний и навыков руководящих работников в области совершенствования технологических процедур управления), решаемые с помощью программы оценки
Описание технологии оценки	Этапы, задачи (каждого из этапов), процедуры, сроки. Например, ежегодно в последнюю неделю апреля в учреждении будет издаваться приказ с объявлением состава комиссий и сроков проведения оценки. Примерные сроки оценки персонала – июнь-июль каждого года. На предприятии могут использоваться различные виды оценочных программ в зависимости от категорий персонала. Специальные технологии требуются при оценке сотрудников при переходе в ранг руководителей.
Возможные выводы по результатам оценки	Сотрудник соответствует занимаемой должности и что для него рекомендуется. Сотрудник соответствует занимаемой должности при некотором условии. Сотрудник не соответствует занимаемой должности и что для него рекомендуется.

Таким образом, аттестация руководящих работников МБОУ будет иметь целью улучшение кадровой работы кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры работника, и представлять собой компетентную оценку деловых качеств работников предприятия и результатов их труда.

Далее необходимо составить план проведения оценки (таблица 3.6).

В заключение отметим, что аттестация руководящих сотрудников действительно необходима. Тем более, если речь идет о руководящих работниках образовательных учреждений. С одной стороны, это большая

ответственность – обучать, воспитывать и развивать детей, не достигших уровня взрослости, совершеннолетия. С другой стороны, в сложившихся условиях финансирования муниципальных образовательных учреждений, руководителям особенно необходимо соответствовать требованиям профессиональных стандартов. Уровень соответствия руководящих работников определяется в процессе аттестации.

Таблица 3.6 – План проведения аттестации работников

Этап	Сроки
1. Утверждение списков работников подлежащих аттестации	за 1 месяц
2. Проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации	за 1 месяц
3. Утверждение графика и сроков проведения аттестации	за 1 месяц
4. Отзывы на аттестуемых	за 1 месяц
5. Подготовка и проведение оценки личного трудового вклада	за 1 месяц
6. Образование оценочной комиссии	за 1 месяц
7. Ознакомление аттестуемых с материалами оценки	
8. Оценка сотрудников	За 2 недели
9. Принятие решения об установлении соответствующих разрядов (окладов) сотрудникам по результатам оценки	через 2 недели после аттестации

Как было сказано выше (п.2.2), деятельность муниципальных учреждений подлежит оценке в соответствии с критериями оценки, ориентированными на то, как эффективно руководство названных учреждений управляет имуществом, закрепленным за ними на праве оперативного управления. В результате проведенного нами исследования, мы можем констатировать лишь наличие социальной эффективности, как следствие проведенной работы.

Эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется эффективностью труда персонала. Состав показателей, всесторонне отражающих социальную эффективность труда, следующий: средняя заработная плата одного работника, темпы роста заработной платы,

уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, социально-психологический климат в трудовом коллективе, надежность работы персонала и др.

С целью определения социально-психологического климата в коллективе, был проведен тестовый опрос (Приложение Д), результаты которого убедительно доказали состоятельность предложенной модели и портфеля компетенций для руководящих работников МБОУ детский сад № 197 «Радуга».

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера некоторых из представленных показателей. Однако можно утверждать, что в целом разработанные мероприятия имеют положительный социально-экономический эффект и могут быть реализованы на практике в рамках данного учреждения.

Социальная эффективность разработанных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации: обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня; реализация и развитие индивидуальных способностей работников; прием работников с нужными профессиональными качествами, что предоставляет определенную степень свободы и самостоятельности; благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Заключение

Проведение муниципальной реформы в России привело к значительному увеличению числа муниципальных образований, обладающих обширными полномочиями по решению вопросов местного значения, и как следствие, к изменению требований к кадрам управления, росту их числа.

Несмотря на имеющийся позитивный опыт аттестации работников муниципальных структур, накопленный в отдельных регионах страны и в местных сообществах развитых стран, доминирующей в российской практике является модель аттестации, основанная на использовании ограниченного перечня форм, методов и инструментов.

В процессе исследования получены знания о том, что проблемам государственной и муниципальной службы, государственной кадровой политики, государственного и муниципального управления уделено значительное внимание в управленческой и юридической специальной литературе. Наряду с этими достижениями, как было выявлено в работе, особого внимания процедуре аттестации работников бюджетных учреждений в литературе не уделялось. Данный аспект приобрел большую актуальность и в связи с переходом на профессиональные стандарты с июля 2016 года.

Поскольку, абсолютное большинство научных работ по проблемам аттестации персонала, было написано в период, когда кадровое сообщество не было озадачено внедрением профессиональных стандартов и, таким образом, в них не были учтены требования к компетенциям работников, представленное исследование приобретает особую значимость.

Для достижения поставленной цели были поставлены и успешно решены задачи. Решая первую задачу, были изучены нормативно-правовые акты, публикации отечественных и зарубежных авторов. Проведенный анализ позволил выявить опыт организации, проведения и подведения итогов оценочных (аттестационных) процедур. На основе изучения подходов к определению понятия «аттестация», было сформулировано авторское

определение: «Аттестация – это процесс оценки квалификации работника, необходимой ему для выполнения определенной трудовой функции, зафиксированной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации».

Выявлена необходимость осуществления индивидуального регулирования правовых статусов исследуемых должностей муниципальной службы. Такое регулирование не может быть осуществлено только лишь на основе классификации должностей по группам. В настоящее время на этапе внедрения положений профессиональных стандартов очевидна необходимость разработки такой методики. В п. 3.1 дано подробное ее описание и составлен алгоритм осуществления.

Переход от квалификаций к компетенциям руководящих работников муниципальных учреждений образования позволяет провести нормативное различие между должностями, а также разработать индивидуальные критерии оценки по каждой должности. В настоящем исследовании это: главный бухгалтер, заместитель заведующего по УВР, шеф-повар и заместитель заведующего по АХЧ.

Поиск эффективных моделей профессиональных компетенций руководящих работников государственных и муниципальных учреждений потребовал всестороннего анализа, творческого переосмысления и приспособления уже имеющихся в мировой практике моделей для конкретной ситуации.

Результатом изучения регламентирующих аттестацию работников нормативно-правовых актов, сделан вывод о том, что реформирование кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях, влечет переход из плоскости квалификаций в плоскость компетенций. Данный процесс сопровождается уточнением критериев оценивания компетенций работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, необходимо разрабатывать и внедрять модели профессиональных компетенций с учетом

адаптации уже имеющегося в мировой и отечественной практике опыта в данном вопросе.

Данный аспект в настоящем исследовании был рассмотрен на примере одного из представителей объекта исследования – детский сад № 197 «Радуга», заведующим которого на данный момент является автор настоящей диссертации.

Новизной исследования является и тот факт, что в нем были учтены критерии эффективности муниципальных учреждений, применяемых с 2015 года. Критерии оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями, используются для оценки деятельности этих учреждений. Оценочная шкала включает градацию: эффективное учреждение получает от 37 до 50 баллов; недостаточно эффективное – от 25 до 36 баллов, учреждение, получившее менее 25-ти баллов, считается неэффективным.

Для учреждений, оказавшихся в статусе «недостаточно эффективное», проводится анализ оценки по каждому показателю, и могут быть приняты решения относительно такого учреждения о повышении его эффективности, об оптимизации использования имущества, реорганизации муниципального учреждения или передачи казенного имущества в муниципальную казну. Решение может быть принято и об устранении негативных отклонений от нормативных, плановых и фактических значений за предыдущий отчетный период.

В случае, когда учреждение оказалось «неэффективным», в результате анализа полученных им оценочных баллов, могут быть приняты следующие решения: о повышении эффективности, об оптимизации использования, об устранении негативных отклонений от нормативных и пр. значений, о ликвидации муниципального учреждения. Отдельно могут быть назначены санкции против руководителя: о не назначении ему премии или о досрочном расторжении трудового договора с ним. Следует отметить, что по итогам оценки эффективности управления, закрепленным на праве оперативного

управления за муниципальным учреждением, имуществом издается постановление мэрии г.о. Тольятти.

По данным отчетности, за 2015 год, исследуемое учреждение – детский сад № 197 «Радуга» получило максимальную оценку! Таким образом, МОУ эффективно функционировало под руководством и, можно считать, эффективной работой руководящих работников, благодаря чему, и получена высшая оценка. Руководитель же получает премию, как сумевший привести деятельность вверенного ему учреждения к успешному результату.

Итак, разработка модели компетенций руководящих работников – это перспективный и полезный инструмент для муниципальных образовательных учреждений. Однако, это достаточно непростой и сложный, требующий кропотливой работы процесс, нуждающийся к тому же, в дополнительном финансировании для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников проектной группы.

Кроме того, внедрение модели компетенций влечет существенное изменение в организации деятельности сотрудников. В отсутствие предварительно проведенных разъяснительных мероприятий, оно неизбежно будет вызывать сопротивление.

Новизна разработанной автором модели подготовки и проведения аттестации руководящих работников МОУ заключается в интегральном подходе к аттестации руководящих работников, совмещающем традиционные процедуры ее проведения с ориентацией на профессиональные стандарты, вступившие в силу с июля 2016 года. Несмотря на истечение полугода со времени вступления профессиональных стандартов, государственной методики до сих пор не существует. Разработанная автором модель может претендовать на ее использование во всех муниципальных образовательных учреждениях, а также и в других организациях, решающих проблему совершенствования процесса аттестации своих работников.

Таким образом, задачи, поставленные в исследовании, решены и цель достигнута.

Библиографический список

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»/ Анцупов А.Я., Ковалев В.В.- Электрон. текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 391 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52562>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Асалиев А.М., Мирзабалаев Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала Инфра-М 2016 281 с.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. - М.: Юрид. лит., 1997. - 400 с.
4. Бабосов Е.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент»/ Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С.- Электрон. текстовые данные.- Минск: ТетраСистемс, 2012.- 288 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28268>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Барциц И.Н. Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты). Ч.1[Электронный ресурс]. URL: <http://www.pvlast.ru/archive/index.433.php> (дата обращения 09.10.2016).
6. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / К. Бланшар: Питер; СПб.; 2011.- Режим доступа: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/
7. «Большая восьмерка компетенций» компании SHL [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nikomaha.ru/> (дата обращения: 11.09.2016).
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2013. 288 с.
9. Бухалков М.И. Развитие трудового потенциала: Высшее образование. Магистратура. Инфра-М, 2016. 195 с.
10. Вопросы совершенствования системы государственного управления

в современной России: межвузовский сборник научных статей. Директ-Медиа. 2015. 736 с.

11. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.

12. Гайдук В. Деловая оценка персонала / В. Гайдук, Д. Синицина.- Режим доступа: URL: http://edu.secna.ru/media/f/econom_trud_tez_2013.pdf (дата обращения 13.04.2016)

13. Галузо В.Н. Основы органов государственной власти России: учебное пособие / Галузо В.Н., Габричидзе Б.Н., Эриашвили Н.Д., и др. ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право. 2012 год. 479 с.

14. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р;

15. Гулин, К.А. Трудовой потенциал региона [Текст]/ К.А. Гулин, А.А. Шабунова, Е.А. Чекмарева; под рук. д.э.н., проф. В.А. Ильина. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 84 с.

16. Емельянова Е.Р. Сущность и факторы развития управленческого потенциала образовательного учреждения / Е.Р. Емельянова // Управление персоналом в России: современные исследования, проблемы и решения: сборник материалов Всероссийской научно-практич. конф. Ульяновск. 15 марта 2011 г. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – С. 37-44

17. Иваненко О. Нужно сделать систему оценки прозрачной, открытой и без бумаг. Внедряйте автоматизированную программу. Результатам поверят. HR-департамент. – 2013. - № 3. URL: <http://e.hr-director.ru> (дата обращения 13.09.2016)

18. Как с 1 июля 2016 года профстандарты изменят жизнь бухгалтера (Орестова А.В.) («Главная книга», 2016, N 13) <http://www.consultant.ru>

19. Квалификационные характеристики должностей работников образования. URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения 03.11.2016)

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. 2-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2012. 358 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА - М. 2010. 695 с.
22. Ки́фа Л.Л., Андреева Е.В. Разработка системы развития руководителей. Стратегическое планирование развития городов и регионов. IV МНПК: сб. науч. тр. в 2 частях. отв. редактор: Ю.А. Анисимова. 2014. С. 3-10.
23. Ки́фа Л.Л., Мелькина В.В. Предпосылки совершенствования аттестации работников муниципальных образовательных учреждений // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). С. 17-21.
24. Кови Стивен. 7 навыков высокоэффективных людей/ С.Кови. М : Издательство: Альпина Паблишер. - пер. с англ. – 2007. - 205 с.
25. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. С. 40.
26. Компетенции руководителя – таблицы для оценки. URL: http://spb-progressor.ru/st_kompetencii.htm (дата обращения 25.10.2016)
27. Корчемный П.А. Психологические аспекты компетентностного и квалифицированного подходов в образовании [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Вестник Московского Государственного областного университета». 2012. № 1. URL: <http://evestnik-mgou.ru/Articles/Doc/173> (дата обращения: 27.02.2016).
28. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата : допущено Советом Учебно-методического объединения... / Маслова, Валентина Михайловна ; МГУ им. М. В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М. : ЮРАЙТ, 2015. - 492 с.
29. Махмудова И.Н. Комплексный подход к формированию оценки персонала / И.Н. Махмудова. – Самара : Изд-во СамНЦ РАН, 2010. – 390 с.

30. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010.- 193 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/773>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю
31. Мелькина В.В. О роли аттестации работников в современных условиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 5-7. С. 100-103.
32. Моисеев В.В. История государственного управления России: учебное пособие. Директ-Медиаю. 2014. 464 с.
33. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smart-edu.com> (дата обращения: 18.11.2016).
34. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.- Электрон. текстовые данные.- М.: Русайнс, 2015.- 151 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю
35. Сайт «Налог-налог.ру». Налоговые новости и статьи. URL: <http://nalog-nalog.ru>
36. «О разработке показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150442/ (дата обращения 21.05.2016)
37. Официальный сайт детсада № 197 «Радуга», г.о. Тольятти. URL: chgard197.tgl.net.ru
38. Оценка персонала: мотивирован ли он работать эффективно. Как выбрать инструменты и получить адекватный результат. URL: <http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=306736> (дата обращения: 10.03.2016).
39. Письмо Минфина России от 22.10.2013 № 12-08-06/44036 «О

Комментариях (комплексных рекомендациях) по вопросам, связанным с реализацией положений Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ»

40. Письмо Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2016 № 14-0/10/13-2253 «Ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов».

41. Письмо Минобрнауки России № АП-1073/02 от 20 июня 2013 года

42. Положение об аттестации персонала: юридические тонкости/ HR-Maximum. URL: http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/122

43. Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110) (ред. от 19.03.2014).

44. Привалова Ю.В. Критерии оценки компетенций управленческого персонала региона // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С.76-79.

45. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании)».

46. Приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». <http://www.rg.ru/2014/06/04> (дата обращения: 02.03.2016).

47. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственных (муниципальных) учреждений при введении эффективного контракта». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.edu53.ru/np-includes/> (дата обращения: 14.09.2016)

48. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08 сентября 2015 г. № 610н «Об утверждении профессионального стандарта "Повар"»

49. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н «Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"»
50. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р.
51. Профессиональный стандарт для повара // Сайт «Народный советникЪ. Юридические консультации». URL: <http://sovetnik.consultant.ru/>
52. Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 № 722р об утверждении плана мероприятий «дорожная карта», направленных на повышение эффективности образования и науки.
53. Сайт консалтинга. URL: <http://buhonline24.ru/kadry/> Сайт «Налог-налог.ру»
54. Сидоркина С. Оценка персонала – выбери нужный метод // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 8. С. 48-53.
55. Тавтилова Н.Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н.Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г. – СПб. : Реноме, 2013. – С. 98-103.
56. Технология оценки и сертификации квалификации руководителей муниципальных образовательных учреждений // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения 09.10.2016).
57. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 15.02.2016).
58. Ужакина Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить // Консультант. 2012. № 19. С. 31 - 47
59. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].- Электрон.

текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю

60. Управление персоналом. Словарь-справочник. URL: <http://psyfactor.org/personal0.htm>

61. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О некоммерческих организациях».

62. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 30.03.2015) «О муниципальной службе в Российской Федерации».

63. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.

64. Фролов С.П. Переходим на эффективный контракт по правилам [Электронный ресурс] // Руководитель бюджетной организации. – 2015 . – № 4. – режим доступа: <http://www.audit-it.ru> (дата обращения: 27.04.2016)

65. Что такое эффективный контракт с педагогом в образовании? URL: <http://law5.ru/obrazcy-dokumentov> (дата обращения 29.06.2016)

66. Шестакова Е. Что значит применение профстандартов для работодателя и HR-службы: 6 главных вопросов. <http://www.hr-director.ru>

67. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг/ Шекшня С. - М. : «Альпина». – 2011. – 220 с.

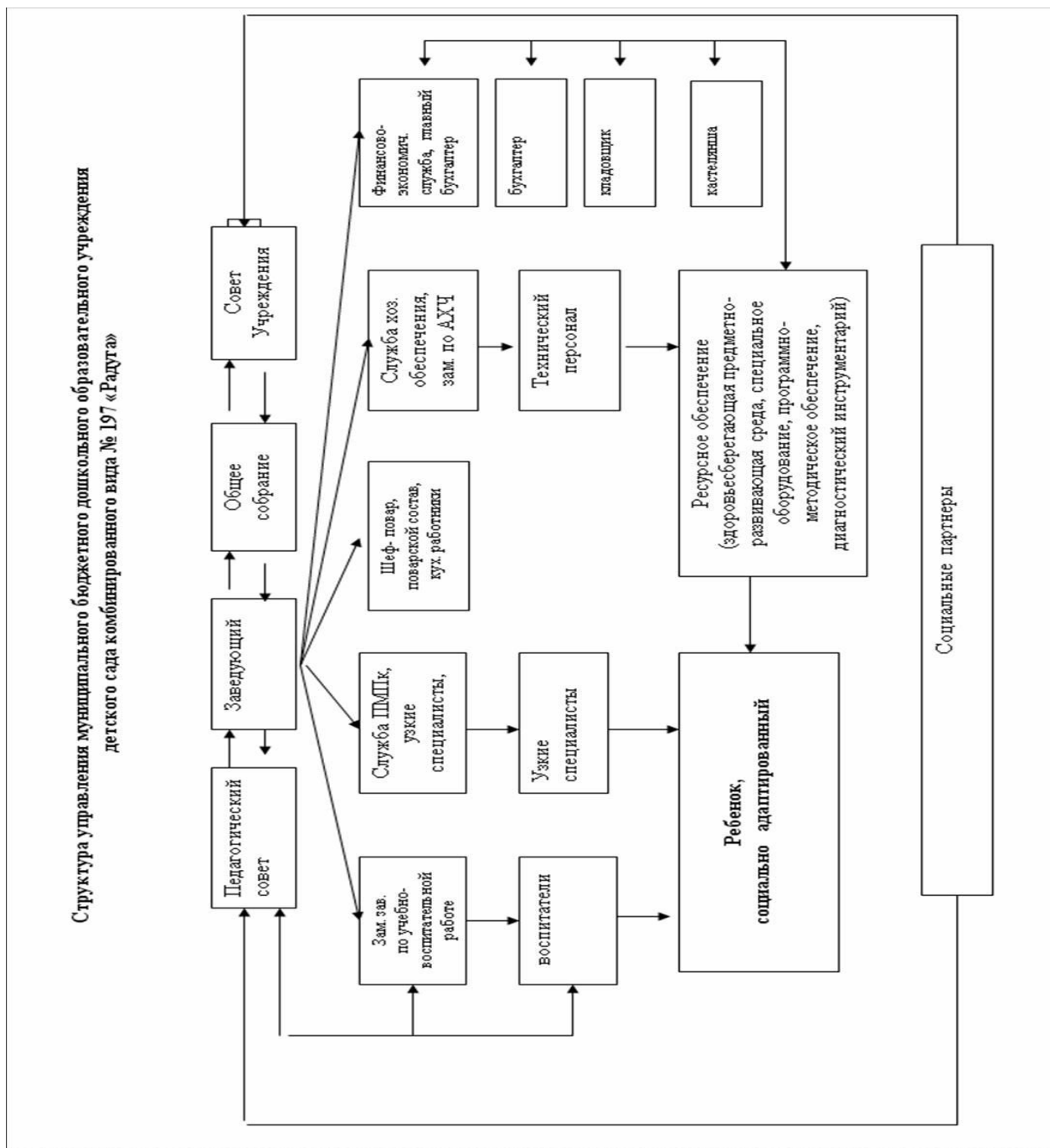
68. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие. – СПб. : Речь, 2008. – 160 с.

69. Эффективный контракт для бюджетников: переход на эффективный контракт начнется уже в этом году// Политическое образование. URL: <http://www.lawinrussia.ru/node/200822> (дата обращения 10.12.2015)

70. Юрьева О.В. Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abadawecan.ru/> (дата обращения: 14.09.2016).

71. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник. / Егоршин А.П., Зайцев А.К. – М.: ИНФРА-М. 2008. 320 с.

Структура управления муниципального бюджетного образовательного учреждения
детского сада комбинированного вида № 197 «Радуга»



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

по результатам проведения отраслевой балансовой комиссии по подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных образовательных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента образования, за 2015 год
(фрагмент)

Финансирование образовательных учреждений города Тольятти в 2015 году осуществлялось из средств федерального, областного, муниципального бюджетов, а также из внебюджетных источников.

Областной бюджет финансирует затраты на образовательный процесс в общеобразовательных и в дошкольных учреждениях (оплата труда педагогов и административно-управленческого персонала, учебные расходы, материальные затраты на учебный процесс); **муниципальный** – затраты на осуществление присмотра и ухода в дошкольных учреждениях, затраты на образовательный процесс в учреждениях дополнительного образования, а также затраты на содержание зданий и сооружений и коммунальные услуги всех муниципальных учреждений образования. За счет средств **федерального** бюджета финансировались расходы: на выплату денежного вознаграждения за классное руководство; на создание дополнительных мест для дошкольников и прочее.

В 2015 году действовало **144** образовательных учреждений, что на 18 учреждений меньше количества 2014 года (162 учр.). Уменьшение произошло из-за структурных изменений сети. Сеть муниципальных образовательных учреждений на конец 2015 года включает:

- 53 дошкольных образовательных учреждения;
- 71 общеобразовательную школу;
- 17 учреждений дополнительного образования детей;
- 2 центра: ресурсный и центр информационных технологий;
- 1 образовательно-оздоровительное учреждение («Пансионат «Радуга»).

По результатам работы балансовой комиссии по подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных образовательных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента образования, отмечено следующее.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

В 2015 году по отрасли «Образование» было предусмотрено **6 073 745 тыс. руб.**, что на 4% больше бюджета отрасли 2014 года. Исполнение бюджета в целом по отрасли образования составило в 2015 году **6 004 678 тыс. руб.**, или 98,9 % к годовому плану (98,4 % в 2014 году).

ТЕСТ «КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы.

Вопросы	Да	Нет
1. У Вас хороший психологический климат в коллективе? 2. Отношения коллектива и администрации нормальные? 3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально? 4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы? 5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе? 6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду? 7. Взаимоотношения малых социальных групп (отделов) хорошие? 8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный? 9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст)? 10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную? 11. Ваш коллектив доверяет руководству? 12. Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие? 13. Права личности человека в вашем коллективе соблюдаются? 14. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную? 15. Считаете ли вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы? 16. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период? 17. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства? 18. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений? 19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная? 20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?		
Итого:		

Ключ к тесту:

Подсчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов:

- Более 16 баллов - у вас прекрасный климат или завышенные оценки;
- от 12 до 15 баллов - в вашем коллективе хороший климат;
- от 8 до 11 баллов - климат в коллективе удовлетворительный. Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией;
- менее 7 баллов - социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, так как сменить руководство может только собственник.