

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)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики муниципального управления
(на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного
учреждения «Детский сад №2 г. Старица»)»

Студент Галина Вячеславовна Какорина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель Татьяна Валериевна Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующего кафедрой «Менеджмент организации»

к.э.н., С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Галина Вячеславовна Какорина

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики муниципального управления (на примере Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад №2 г. Старица»)».

Научный руководитель: к.э.н. Т.В. Полякова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики муниципального управления (на примере МБДОУ Детский сад №2).

Объект исследования – МБДОУ Детский сад № 2, основным видом деятельности, которого является осуществление образовательной деятельности по программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Предметом исследования выступают вопросы кадрового обеспечения и управления трудовыми ресурсами.

Методология исследования базируется на использовании процессного подхода, инструментов моделирования и классификации, методов научных обобщений, аналогий, социологических исследований, социометрических оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1. Изучена сущность и задачи кадровой политики местного самоуправления. Рассмотрены особенности кадрового обеспечения в муниципальных органах местного управления.

2. Дана общая характеристика МБДОУ Детский сад №2, выполнена оценка финансового состояния, проанализирована внешняя и внутренняя среда организации, проведен анализ использования трудовых ресурсов, проанализирована существующая кадровая политика.

3. Раскрыты проблемы в управлении персоналом, описаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики, а также дана оценка эффективности реализации предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы руководителями и специалистами муниципальных образовательных учреждений.

Выпускная квалификационная работа, изложенная на 65 страницах, состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, 4 рисунков, 20 таблиц, списка литературы из 64 использованных источников и 2 приложений.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты кадровой политики муниципального управления.....	7
1.1 Сущность и задачи кадровой политики местного самоуправления.....	7
1.2 Особенности кадрового обеспечения в муниципальных органах управления.....	18
2 Анализ кадровой политики МБДОУ Детский сад № 2.....	30
2.1 Общая характеристика образовательного учреждения.....	30
2.2 Оценка кадровой политики в образовательном учреждении.....	38
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики МБДОУ Детский сад № 2.....	44
3.1 Совершенствование кадровой политики в образовательном учреждении.....	44
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение.....	54
Библиографический список.....	56
Приложения.....	62

Введение

Современная стадия общественного развития обусловлена новым взглядом на роль человека как важнейшего фактора экономического роста, поскольку количественный и качественный состав населения в высокой степени отражает потенциалы развития и совершенствования всех ключевых составляющих жизни общества. Протекающие на сегодняшний день процессы можно охарактеризовать модернизацией экономики, использованием новейших технологических методов производства, поиском потенциалов интенсивного применения трудовых ресурсов. Помимо этого, экономические условия объединяют процесс совершенствования материальных, вещественных и личностных производственных факторов.

Ведущей составляющей результативности производства отдельной организации и целой отрасли экономики является кадровое обеспечение предприятия. Данный факт обусловлен тем, что в первую очередь необходимо организовать профессиональную команду, действующую в соответствии с целями бизнеса и умеющую достигать эти цели. Деятельность по результативному обеспечению кадрами организации должна отвечать современным понятиям менеджмента, условиям производства, выступать фундаментом для всей деятельности учреждения. Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы исследования.

Обобщая вышесказанное, сформулируем главную цель настоящего исследования: разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики муниципального управления (на примере МБДОУ Детский сад №2).

Для достижения обозначенной цели в работе решались следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы кадровой политики муниципального управления,
- проанализировать кадровую политику МБДОУ Детский сад №2,

- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики МБДОУ Детский сад №2.

Объектом исследования является МБДОУ Детский сад №2 г. и его деятельность по кадровому обеспечению.

Предметом исследования выступают вопросы кадрового обеспечения и управления трудовыми ресурсами.

Теоретической основой работы явились научные концепции управления организацией в целом и персоналом в частности, аспекты кадрового обеспечения, фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам отбора, найма персонала на предприятиях. Методология исследования базируется на использовании процессного подхода, инструментов моделирования и классификации, методов научных обобщений, аналогий, социологических исследований, социометрических оценок.

Информационная база работы представлена официальными данными образовательного учреждения, материалами, содержащимися в монографиях и статьях, опубликованными в периодических изданиях и сети Интернет.

Практическая значимость работы состоит в том, что все предложенные мероприятия могут быть рекомендованы к изучению и применению на практике руководителям и специалистам других дошкольных образовательных учреждений.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и двух приложений. Общий объем работы без приложений - 65 страниц, в том числе 20 таблиц, 4 рисунка.

1. Теоретические аспекты кадровой политики муниципального управления

1.1. Сущность и задачи кадровой политики местного самоуправления

Анализ существующих подходов к пониманию кадрового обеспечения позволяет выделить несколько интерпретаций этой категории. Ряд авторов рассматривают кадровое обеспечение как процесс обучения персонала, состоящий из отбора, профессиональной подготовки, повышения квалификации, планирования карьеры и подготовки резервов на всех уровнях управления [5; 9; 12]. Это понимание, на наш взгляд, значительно сужает границы его использования.

Во-первых, это свидетельствует о значительном факте: штатное расписание должно основываться на постоянном и систематическом профессиональном обучении и развитии персонала. Во-вторых, рассматриваемый подход не удовлетворяет реальную потребность субъектов предпринимательства в трудовых ресурсах, поскольку он не содержит инструментов для определения этой потребности, четко не структурирует все этапы кадрового обеспечения, не формирует представления о лицах, ответственных за успешную реализацию Все функции. В-третьих, этот подход не имеет четко структурированной цели, в результате чего возникают проблемы при разработке вопросов, связанных с обучением трудовых ресурсов одной и той же квалификации, не включая недостаточный уровень образования.

Особая роль отводится другому подходу, согласно которому кадровое обеспечение выступает в качестве комплекса процессов для решения задач по установлению качественного и количественного спроса на трудовые ресурсы во временном, отраслевом и территориальном контексте. Эти процессы состоят из мониторинга развития бизнеса, отдельных отраслей промышленности и экономики государства в целом, механизма подготовки высококвалифицированных кадров и выбора рациональных и наиболее

подходящих инструментов и способов удовлетворения ключевых потребностей. Таким образом, на первый план выходит процесс установления потребности в трудовых ресурсах, который признается в качестве дефицитного компонента первого подхода, описанного выше.

В рамках третьего подхода ряд авторов [9, 4] играют важную роль в процессе укомплектования персоналом предприятия аспектами удовлетворения потребности в работе и раскрытием своих возможностей каждым отдельным лицом. Согласно этому подходу, суть обеспечения организации трудовыми ресурсами заключается в обеспечении населения рабочими местами своевременно и в необходимом количестве в соответствии с их навыками, знаниями и условиями производства. Следовательно, процесс предоставления персонала направлен на сближение двух универсальных целей. С одной стороны, цели работодателя состоят в том, чтобы получить максимальную отдачу от сотрудников, потратив наименьшее количество ресурсов. С другой стороны, целью сотрудников является максимальное использование своих способностей, знаний, потенциалов, интересов и способностей и достижение максимального вознаграждения. Этот подход признан самым правильным, поскольку менеджер имеет возможность получить максимальный результат от сотрудников только в том случае, если они обеспечивают благоприятные условия для раскрытия их личного и профессионального потенциала.

Изучив большое количество литературных источников, выяснилось, что нет единой и четкой интерпретации категории «обеспечение персонала». В этой связи вопрос теоретического осмысления и изучения различных подходов к интерпретации кадрового состава организации признан значимым и актуальным.

В более широком смысле, укомплектование персоналом является одним из эталонов для управления людскими ресурсами, результатом составления человеческих ресурсов, которые отвечают стратегическим и тактическим целям организации, направленным на улучшение кадровых ресурсов учреждения.

Давайте объясним, по какой причине это то, что укомплектовано персоналом в работе. Во-первых, по образованию мы имеем в виду ряд процессов зависимости от этапа работы с человеческими ресурсами. Во-вторых, говоря о соответствии параметров, мы имеем в виду качественные и количественные критерии, которые необходимы компании в данный момент и которые необходимы для будущего прогресса. В-третьих, необходимо предоставить компании персонал не только на момент времени, но и на будущее, что может быть достигнуто за счет привлечения новых сотрудников и путем развития и раскрытия возможностей работников.

Нам представляется возможным изучить кадровое обеспечение бизнеса как системы, как процесса и механизма. Таким образом, укомплектование персоналом как системы представляет собой комплекс из следующих компонентов:

1. Планирование персонала;
2. маркетинг персонала;
3. набор и отбор;
4. крепление персонала;
5. развитие людских ресурсов.

Только в совокупности эти пять элементов в результате предоставляют организации рабочую силу на текущий и предполагаемый период времени. Система кадрового планирования признается в качестве фундаментальной основы для предоставления персонала для любой организации, в ходе которой осуществляется сбор и обработка информации о качественных и количественных потребностях в наборе трудовых ресурсов.

Согласно Е.Л. Кантор [24], планирование людских ресурсов выступает в качестве деятельности по установлению качественной и количественной потребности в организации в персонале в долгосрочной перспективе и оценке уровня удовлетворенности.

Другим компонентом единой системы укомплектования персоналом

является процедура найма. Этот термин следует рассматривать по нескольким аспектам: как обязательная часть маркетинга персонала и как один из ключевых элементов укомплектования персоналом. Это связано с тем, что сама процедура найма довольно обширна и сложна. В узком смысле процесс найма считается окончательным этапом формального кадрового обеспечения; Формирование трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством. Более широкая интерпретация позволяет нам понимать наем как порядок действий, направленных на привлечение потенциальных сотрудников, обладающих качествами, необходимыми для достижения ключевых целей организации. Наем включает в себя действия по набору, отбору, отбору, проведению одновременно с процессами оценки претендентов на вакантную должность.

Процедура назначения персонала часто коррелирует с аспектами стимулов и мотивации сотрудников. В этой связи не изучается прямая консолидация как автономное явление в практике управления персоналом. Набор - это комбинация мероприятий, набор шагов и методов, направленных на длительное сохранение рабочих в организации, сокращение оборота, минимизацию разногласий между интересами, потребностями работников и способностью учреждения к их удовлетворению.

Укрепление персонала основано на простом правиле: установить органическое сочетание взаимных действий сотрудников и организации. Указанное взаимодействие формируется по двусторонней связи: как фирма смотрит на персонал и как команда смотрит на предприятие.

Важным элементом кадровой системы является развитие людских ресурсов, что позволяет достичь стратегических целей кадрового процесса. В то же время развитие персонала признается одним из ключевых условий их консолидации, поскольку оно способствует удовлетворению потребностей самого высокого уровня управления: в признании, самореализации, успехе, достижении, саморазвитии.

Следует отметить, что в теории управления человеческими ресурсами

существует большое количество различных понятий развития людских ресурсов. Подводя итоги мнению разных авторов, можно утверждать, что развитие персонала является непрерывной процедурой для совершенствования и подготовки к внедрению новых производственных функций, завоевания новых позиций, выполнения обязанностей на более высоком и более производительном уровне. Чтобы сформировать основу для изучения кадрового обеспечения, рационально рассматривать его как процесс и как механизм (рис. 1).

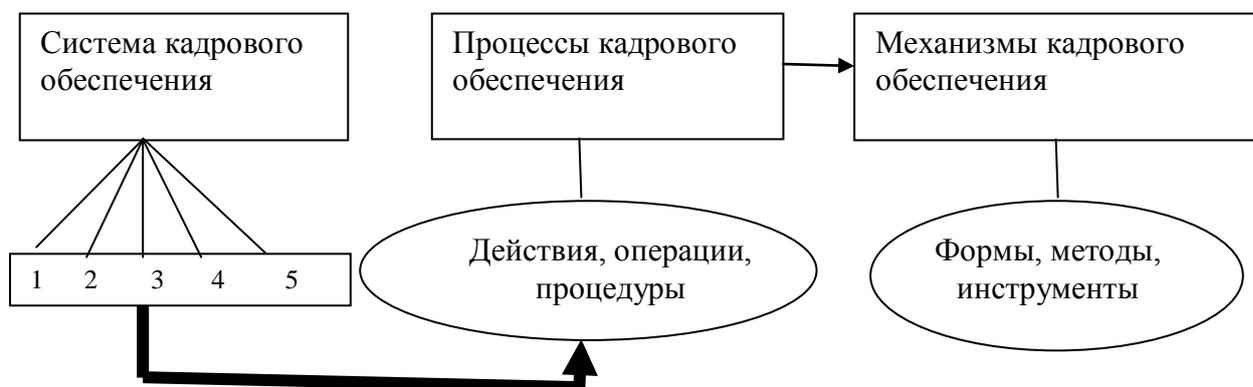


Рисунок 1 - Процесс обеспечения кадрами
(1,2,3,4,5 -компоненты подсистемы)

Компоненты системы снабжения людскими ресурсами, представленные в виде отдельных операций и видов деятельности, модифицируются в конкретные кадровые процессы, которые действуют как запланированные непрерывные действия для обеспечения того, чтобы персонал в организации сохранял ее в требуемом состоянии.

Механизм предоставления персонала служит комплексом форм и методов реализации процессов системы управления персоналом. [39].

В теории управления фактором является причина, то есть движущая сила любой операции, указывающая ее характер или отличительные особенности. Факторы влияют на кадровое обеспечение организации с различными сильными сторонами, могут создать баланс между потребностью персонала и

его присутствием и наоборот - уничтожить этот баланс. Соответственно, под воздействием комплекса факторов может быть сформирована одна из следующих ситуаций:

1. кадровое обеспечение достаточно для осуществления деятельности;
2. Недостаточное штатное расписание, т.е. нехватка персонала;
3. Резервирование кадров.

Мы предлагаем следующую группировку факторов, представленных в виде схемы (рис. 2).

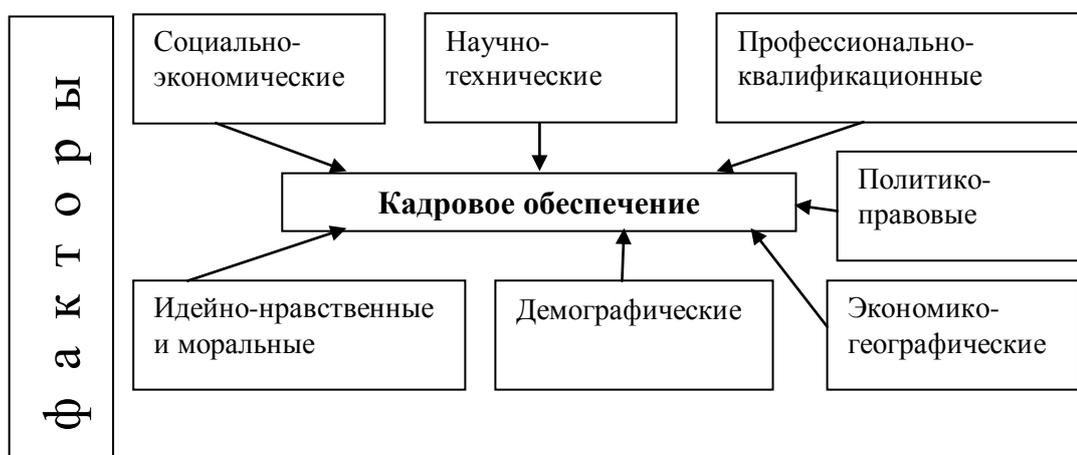


Рисунок 2 – Факторы влияния на кадровое обеспечение

Рассмотрим характер воздействия каждого из факторов [18, 19].

1. Социально-экономическое. Определить обстоятельства и требования работы и жизни работников, формы организации труда, инструменты мотивации персонала. Определите потенциал для развития творческой инициативы присутствия сотрудников в процессе управления, перспективы карьерного роста и повышения квалификации.

Определите наличие важного компонента - сотрудника социальной поддержки.

2. Научно-технические. Обозначают уровень инноваций, модернизацию организации, уровень автоматизации, использование современных технологий и технологий, внедрение новых разработок в научно-технический прогресс.

3. Профессиональная квалификация. Определяют профессиональную, культурную, квалификационную и общеобразовательную компетенцию трудового коллектива. Создают потенциал для дальнейшего профессионального продвижения и улучшения, освоения новых знаний, навыков и способностей.

4. Политико-правовой. Политика государства, программы содействия занятости, приоритетные национальные проекты. Определение приоритетных направлений развития национальной экономики. Доступность профильного образования.

5. Идеологические, моральные и моральные. Установлено влияние следующих элементов: рабочие династии, семейные трудовые ценности, трудовое воспитание и трудовая этика, нормы трудового поведения, традиции выбора профессии, трудовой пропаганды и системы профориентации.

6. Демографический. Возрастная и половая структура человеческих ресурсов, общая демографическая ситуация в стране.

7. Экономический и географический. Включить следующие компоненты: преобразование населения путем миграции, коэффициент трудовой миграции, процессы перераспределения населения, приток или отток рабочей силы, воздействие природных и климатических факторов на необходимость жить в определенном субъекте Федерации И работать в конкретной отрасли.

8. Естественно-биологические. Определите возрастающую важность здорового образа жизни, организацию охраны труда, безопасности труда, меры по обеспечению поддержки здоровья персонала. Перечисленные факторы разнообразны по своей сути и содержанию, и каждый из них непосредственно участвует в процессе предоставления персонала, проявляя себя в определенном результате: способствуя формированию человеческого ресурса или создавая препятствия для этого. Одновременное существование и влияние этих факторов позволяют рассматривать их в системе, т. Е. В одной взаимосвязи и совокупности, поскольку невозможно изолировать какой-либо один фактор или группу и изучить их действие независимо от других [22].

Установлен ряд факторов, влияющих на штатное расписание, и раскрыл их сущность. Представленный материал представляет определенную научную новизну при изучении различных аспектов управления персоналом, в том числе на отраслевом уровне.

Ключевую роль в скоординированной и эффективной предпринимательской деятельности отводится его кадровому потенциалу. В соответствии с этим каждая организация разрабатывает и реализует кадровую политику, направленную на выполнение ряда задач:

- формирование здоровой и продуктивной рабочей силы;
- формирование трудового коллектива, оптимального с точки зрения возрастной и половой структуры, с точки зрения уровня квалификации;
- повысить уровень квалификации сотрудников компании;
- формирование высокопрофессиональной управленческой команды, которая позволяет им адаптироваться к меняющимся условиям, чувствовать и внедрять новые и продвинутые разработки и умеет грамотно оценивать будущие перспективы [24].

Кадровая политика организации в общем виде состоит из следующих этапов:

- подбор и продвижение персонала;
- обучение и развитие;
- найм в условиях неполной занятости;
- размещение персонала в соответствии с условиями производства;
- стимулирование трудовой деятельности;
- модернизация методов управления трудом;
- формирование благоприятных условий труда для персонала и т. Д.

Группировка сотрудников выполняется при прогнозировании и планировании потребности в них и при изучении фактической структуры людских ресурсов [19].

В то же время профессия - это определенный вид работы, характеризующийся сочетанием навыков и способностей, приобретенных

сотрудником в результате специальной подготовки или в ходе практической деятельности. Поскольку российское трудовое законодательство предусматривает ряд дополнительных преимуществ для сотрудников конкретных специальностей, компетентное разделение работников по профессии и фактически выполненная работа подходит для принятия управленческих решений по кадровым вопросам и должна осуществляться в соответствии с классификатором профессий, Должности сотрудников и тарифные категории. Разделение труда в масштабах профессии объясняет формирование категории «специальность», которая характеризуется наличием набора навыков и знаний сотрудников, которые способствуют осуществлению высокоспециализированной работы.

Квалификация - это уровень знаний и навыков работы, необходимых для выполнения работы определенной сложности в любой профессии. Для работников квалификацию оценивают путем присвоения тарифного уровня, которому соответствует конкретная тарифная ставка.

Планирование персонала признается одним из ключевых направлений в реализации кадровой политики предприятия. Планирование в процессе реализации кадровой политики направлено на то, чтобы своевременно и в нужном количестве обеспечить рабочие места в соответствии с их знаниями и увлечениями, а также условиями производственного процесса. Рабочее место с точки зрения производительности и стимулов должно способствовать развитию возможностей персонала, обеспечению эффективности работы и соблюдению условий формирования благоприятных условий труда и обеспечению занятости.

Признание и отбор сотрудников признается одним из ключевых этапов управления рабочей силой. Прием (найм) для работы подразумевает перечень мероприятий, осуществляемых руководством предприятия, с целью привлечения потенциальных сотрудников, наделенных необходимыми качествами для достижения ключевых бизнес-целей. Выбор относится к событию, в котором руководство компании выбирает одного или нескольких

кандидатов из списка кандидатов, максимально удовлетворяющих условиям вакантного рабочего места, с учетом факторов окружающей среды.

Опрос и тестирование - наиболее известные методы отбора. Интервью имеет три цели:

А) оценивать соответствие руководства предполагаемой позиции кандидата;

В) принимает решение о кандидате, подходит ли ему работа;

С) создать образ хорошего бизнеса.

Еще один инструмент выбора - тестирование. Тесты обычно подразделяются на пять групп:

1) установить знания и навыки;

2) установить навыки;

3) о проверке личных качеств;

4) выбрать группу;

5) медицинское обследование.

При принятии решения о выборе кандидатов на вакантные рабочие места необходимо провести анализ документации, необходимой при подаче заявления на работу, затем - завершить окончательное собеседование.

В системе отбора потенциальных сотрудников ключевую роль играет оценка бизнеса рабочей силы, которая понимается как определение соответствия кандидата требованиям рабочего места или должности.

В организациях существует необходимость в обучении, заключающемся в переподготовке и повышении уровня квалификации сотрудников.

Планирование обучения персонала включает в себя мероприятия по внутреннему и внешнему обучению и самоподготовке. Планирование в процессе обучения персонала способствует внедрению персональных производственных ресурсов, работая без поиска нового высокого уровня квалификации на внешнем рынке труда. Такой вид планирования создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, способствует

ускорению привыкания работника к меняющимся условиям окружающей среды.

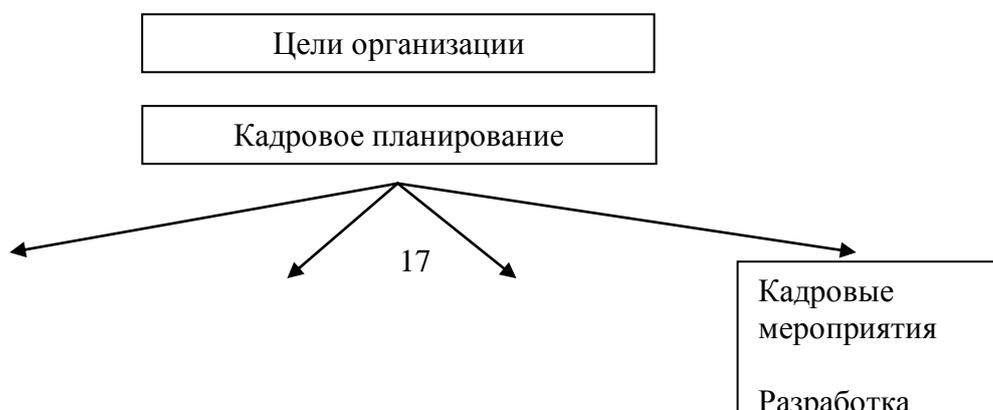
Если организация обнаруживает большой оборот персонала, найдены дополнительные затраты из-за поиска новой рабочей силы, ее обучения и инфузии в рабочий процесс. Все вышеперечисленное увеличивает затраты, приводит к снижению уровня конкурентоспособности.

Непрерывное развитие рыночных отношений определяет важность учета новых видов расходов, вызванных участием работников в прибыли и капитале бизнеса.

В имеющейся управленческой и экономической литературе категории «планирование персонала» и «кадровая политика» очень слабо ограничены. Кадровая политика превращается в планирование целей компании. С этой точки зрения, кадровая политика или цели планирования часто сравниваются с долгосрочным стратегическим планированием персонала. То есть решение кадровых проблем фундаментального перспективного значения для бизнеса должно основываться на долгосрочном планировании. Следовательно, планирование персонала начинается одновременно с одобрения кадровой политики.

Цели и задачи планирования рабочей силы могут быть расширены в виде схемы (рис. 3)

Поскольку процессы управления персоналом охватывают множество различных функций, планирование персонала как процесс делится на ряд конкретных проблем. Развитие регулярного планирования персонала играет ключевую роль для менеджеров и потенциальных сотрудников, а также для государственных и региональных агентств занятости и занятости.



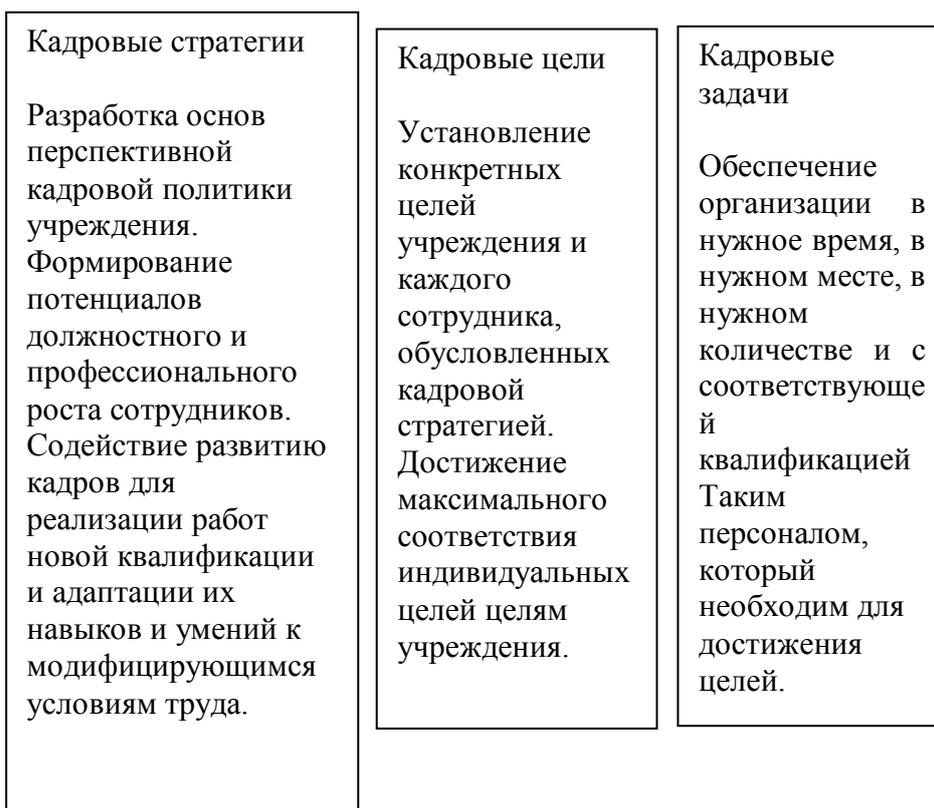


Рисунок 3 – Цели и задачи кадрового планирования [39]

Регулярное планирование способствует сокращению числа ошибочных решений в будущем, поскольку благодаря высокой интенсивности планирования уровень качества решений значительно возрастает по сравнению с теми, которые интуитивно принимаются в условиях ситуации. В то же время принятие ошибочных решений в области управления персоналом весьма вероятно, и их влияние на экономические и социальные цели может быть значительным. С этой точки зрения, планирование людских ресурсов наделено фундаментальной задачей создания предпосылок для реализации ключевых целей руководства и сотрудников компании [43].

1.2 Особенности кадрового обеспечения в муниципальных органах управления

Органы системы снабжения персонала организации организованы в соответствии с нормативной, методической и правовой документацией, которая

координирует и формирует обстоятельства для ее эффективного функционирования.

Нормативно-методическая поддержка представляет собой набор документов организационного, организационного, методологического, организационного, административного и экономического характера, а также нормативных и справочных документов, которые утверждают правила, нормы, условия, требования, характеристики, инструменты, методы и другую информацию, используемую в Решение проблем Управление персоналом и утверждение в установленном порядке уполномоченным органом или руководителем учреждения [28, с. 157].

Нормативно-методическое обеспечение формирует условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по кадровым вопросам учреждения [29, с. 328].

Оно заключается в осуществлении процессов формирования и реализации методологических документов, а также в осуществлении нормативной экономики в системе управления человеческими ресурсами.

Ответственность за формирование нормативно-методической документации возлагается на соответствующие структурные подразделения организации (например, юридический отдел).

На основе стандартных документов, с учетом специфики учреждения, сотрудники Службы управления персоналом формируют документы для внутреннего заявления.

Правовое положение заключается в использовании инструментов и форм юридического влияния на органы и объекты системы управления персоналом для достижения эффективного функционирования учреждения.

Основные задачи правовой поддержки характеризуются следующими аспектами:

- правовое регулирование трудовых отношений между работодателями и потенциальными работниками;

- защита прав и интересов работников, обусловленная трудовыми отношениями.

Правовая охрана содержит следующие пункты:

- соблюдение и применение норм действующих законов;
- создание и ратификация местных нормативных и нерегулируемых организационных, административных и информационных документов;
- осуществление мер по изменению существующего или отмене утраченных нормативных документов, созданных в учреждении, в отношении устаревших трудовых и кадровых вопросов.

Группы документов юридической поддержки состоят из следующих актов:

- централизованное регулирование - Трудовой кодекс, правительственные постановления, акты министерств и других государственных ведомств;
- региональное регулирование - положения, приказы, положения региональных и местных органов власти;
- местное регулирование - положения, приказы, распоряжения руководителя организации по вопросам управления персоналом.

В практике управления персоналом известны следующие виды правовых актов [30, с. 139]:

- нормативные соглашения, общие, специальные, отраслевые, коллективные и другие договоры и другие правовые акты, используемые в учреждениях;
- ненормативные приказы и инструкции, которые могут создавать руководители структурных подразделений штатного расписания.

Алгоритм создания группировок муниципальных должностей и присвоения квалификации муниципальным служащим. Были также утверждены ограничения, обусловленные спецификой государственной службы, правами, обязанностями и гарантиями работников [31, с. 498].

В масштабах субъектов Российской Федерации целесообразно принимать законы о муниципальной службе. Эти документы должны содержать:

- реестры должностей муниципальных служащих,
- соотношение должностей государственной и муниципальной службы субъекта Федерации,
- алгоритм присвоения и сохранения категорий квалификации муниципальных служащих при изменении места работы,
- инструменты для наказаний и вознаграждений,
- рамочные условия для установления прав и обязанностей муниципальных служащих,
- создание денежного содержания для муниципального служащего,
- алгоритм получения и прохождения муниципальной службы,
- алгоритм управления.

Принимая во внимание вышеупомянутые условия, аспекты регулирования муниципальной службы определяются уставами и нормативными правовыми актами муниципалитетов. Трудовое законодательство применяется к муниципальным служащим. Время работы в органах местного самоуправления включено в стаж работы в соответствии с законодательством о государственной службе, которое необходимо для получения льгот и гарантий [32, с. 197].

Граждане России имеют одинаковый доступ к муниципальной службе независимо от пола, национальности, расы, происхождения, языка, собственности и официального статуса, принадлежности к религии, убеждений, отношения к общественным объединениям. Условия доступа: образование и квалификация работника [33, с. 197].

В то же время в России уровень образования далеко не оптимален: 46% работников имеют только среднее образование, 2% не имеют никакого профессионального образования. Из населения с высшим образованием в направлении государственного и муниципального управления всего 1,5%. Гуманитарное образование - 30%, техническое образование - 26,5%, экономика и управление - 17%, сельское хозяйство - 16%, наука и математика - 5,5%, юридическое - 5%.

Законодательно созданы пять групп должностей муниципальной службы: младший, старший, главный, и выше. Формирование высших и основных должностей регулируется уставом муниципального учреждения в соответствии с законодательством региона. Другие должности могут регулироваться нормативными правовыми актами муниципалитета в соответствии с его уставом [34, с. 123].

Названия муниципальных служебных постов, квалификационные и другие условия для этих должностей могут быть сформированы с учетом исторических и местных обычаев.

На основании перечня должностей муниципальному служащему присваивается квалификационный ранг, характеризующий соответствие степени его подготовки квалификационным требованиям должностей муниципальной службы [35, с. 197]

Уступка разряда может сопровождаться квалификационным экзаменом или сертификацией. Законодательство региона устанавливает алгоритм сохранения квалификационных категорий муниципальных служащих при передаче, приеме на государственную должность или увольнении.

Федеральный закон Российской Федерации «О муниципальной службе в Российской Федерации» (последняя версия 04/04/2017 N 64-ФЗ) четко и конкретно устанавливает организационно-правовые аспекты муниципальной службы в России, обеспечивает единый статус Муниципальных служащих, их обязанностей и прав, а также ограничений и запретов в связи с особенностями муниципальной службы [36].

В соответствии с этим документом замена должностей муниципальных служб осуществляется на основании трудового договора (контракта).

Закон регулирует вопрос об аттестации муниципальных служащих путем составления списка сотрудников, которые не нуждаются в сертификации. К ним относятся:

- лицо, которое заменяет должность муниципального служащего менее чем на год;

- граждане старше 60 лет;
- женщины в декретном отпуске, в отпуске по уходу за ребенком до 3 лет;
- беременные женщины;
- сотрудники, которые заменяют должности муниципальной службы на основе срочного трудового договора.

Обозначены ключевые права муниципальных служащих:

- знакомство с документацией, регламентирующей его обязанности и права на занимаемую должность, индикаторы для оценки качества исполнения служебных обязанностей и обстоятельств продвижения;

- обеспечение организационных и технических условий, важных для выполнения служебных обязанностей;

- оплата трудовой деятельности и других платежей в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальном обслуживании и трудовым договором;

- время отдыха, в соответствии с обычным рабочим временем, с предоставлением праздников и праздников и ежегодных оплачиваемых отпусков;

- получение информации, необходимой для выполнения служебных обязанностей, а также формирование мер по улучшению работы местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования;

- участие в конкурсе на замещение вакантной должности в муниципальном учреждении;

- в соответствии с муниципальными правовыми актами, повышение квалификации за счет местного бюджета;

- защита персональных данных;

- ознакомление со всеми материалами его личного дела, обзоры профессиональной деятельности и других документов, прежде чем вносить их в его личный архив, а также приложить свои письменные объяснения к личному делу;

- объединение для защиты своих прав, социальных, экономических и профессиональных интересов;

- разрешение индивидуальных трудовых споров в соответствии с законом, защита своих прав и законных интересов на муниципальной службе, в том числе обращение в суд о их нарушениях;

- пенсионное обеспечение.

Обязанности муниципальных служащих включают:

- соблюдать требования Конституции, федеральных конституционных законов, федеральных законов, других нормативных правовых актов, уставов, законов и других нормативных правовых актов регионального и муниципального уровня и обеспечивать их реализацию;

- выполнять служебные обязанности, указанные в должностной инструкции;

- соблюдать права и законные интересы граждан и организаций при выполнении должностных обязанностей;

- соблюдать нормы внутреннего трудового законодательства, должностных обязанностей, алгоритм работы с официальной информацией, утвержденной в органах местного самоуправления, аппаратом избирательной комиссии муниципалитета;

- поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения служебных обязанностей;

- не распространять информацию, представляющую государственную тайну и другое законодательство, а также информацию, известную в связи с выполнением служебных обязанностей, включая информацию о частной жизни и здоровье граждан или затрагивающих их честь и достоинство;

- сохранить государственную и муниципальную собственность, в том числе предоставленное ему для исполнения служебных обязанностей;

- представлять в установленном порядке информацию, требуемую законом о себе и членах семьи, о доходе, полученном и принадлежащем праве собственности;

- своевременно информировать работодателя о выходе из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства другого государства;
- выполнять ограничения, исполнять обязательства, а не нарушать запреты, которые утверждены законом;
- информировать работодателя о своей заинтересованности в исполнении служебных обязанностей, что может спровоцировать конфликт интересов и принять меры для предотвращения такого конфликта [37, с. 58].

Указаны ограничения и запреты, налагаемые муниципальной службой (например, разрешить публичные заявления, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, о деятельности местного самоуправления, избирательной комиссии муниципалитета и их руководителей, если это не входит в его официальные обязанности). Закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» также установил нюанс о запретах, причиненных муниципальной службой [38, с. 197].

Муниципальный служащий, который заменяет должность главы местной администрации по контракту, не имеет права заниматься другой оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности. В то же время преподавательская, научная и другая творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет иностранных государств и иностранных граждан, а также международных и иностранных организаций и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или Законодательства Российской Федерации.

При замене должности главы местной администрации по договору муниципальный служащий не имеет права быть включенным в органы управления, опекуноство или наблюдательные советы, другие органы иностранных некоммерческих неправительственных организаций и подразделения Действующих в России, если иное не предусмотрено международным договором или законодательством Российской Федерации [39, с. 63].

Закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» подробно определяет предоставление муниципальными служащими информации о доходе, имуществе и пассивах имущественного характера. Важным моментом является конфиденциальность этой информации.

В новой редакции закона раскрывается информация о процедуре приема на муниципальную службу, ее проходе и прекращении. Согласно закону граждане 18-летнего возраста, имеющие знания русского языка и имеющие соответствующие квалификационные требования, установленные законом, имеют право подать заявку на муниципальную службу. Законодательство предусматривает перечень документов, которые должны быть представлены заявителю на должность в муниципальном учреждении:

- заявление о приеме на муниципальную службу и замену должности муниципальной службы;
- самозаполняющаяся и заверенная анкета по единой форме;
- удостоверение личности;
- трудовая книга, за исключением работы в первый раз;
- документ об образовании;
- страховой сертификат обязательного пенсионного страхования, за исключением первого занятого;
- документы военной регистрации;
- свидетельство о регистрации в налоговом органе;
- заключение медицинского учреждения;
- информация о доходах за прошлый год, имуществе и пассивах имущественного характера.

Кроме того, закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» предусматривает возможность приема на муниципальную службу на конкурсной основе. Алгоритм проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принятым представительным органом муниципального образования.

Процедура реализации конкурса предусматривает публикацию его условий, требований, информации о дате, времени и месте ее реализации, а также проект трудового договора не позднее, чем за 20 дней до соревновательного дня. Общее количество членов конкурсной комиссии в муниципалитете и алгоритм его формирования устанавливаются представительным органом муниципалитета.

Закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» устанавливает общие принципы оплаты труда муниципального служащего и предоставленные гарантии.

Также была введена совершенно новая глава: работа персонала в муниципалитете. Работа персонала включает:

- формирование персонала для замены должностей муниципальных служб;
- подготовка предложений по реализации положений законодательства о муниципальной службе и представление этих предложений представителю работодателя (работодателя);
- организация подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с вхождением в муниципальную службу, ее переходом, подписанием трудового договора (контракта), назначением на муниципальную службу, освобождением от замещающей должности

Муниципальное обслуживание, увольнение муниципального служащего из муниципальной службы и его выход на пенсию, а также оформление соответствующих документов;

- обеспечение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципалитете;
- регистрация и выдача служебных сертификатов муниципальных служащих;

- проведение конкурса на замещение вакантных должностей на муниципальной службе и в том числе муниципальных служащих в кадровом резерве;

- проведение аттестации муниципальных служащих;

- организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

- организация проверки достоверности персональных данных, представленных гражданином, и другая информация при входе на муниципальную службу, а также предоставление допуска установленной формы к информации, составляющей государственную тайну;

- организация проверки информации о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдение ограничений, налагаемых муниципальной службой, которые установлены статьей 13 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» и других федеральных законов;

- консультирование муниципальных служащих по юридическим и другим вопросам муниципальной службы;

- решение других вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законодательством субъекта Российской Федерации.

В этой главе также указывается порядок ведения личного дела работника, находящегося на муниципальной службе, приоритетные направления формирования кадрового персонала муниципальных служб.

Была представлена глава по вопросам финансирования и программных аспектов развития служб муниципалитета.

Юридической гарантией осуществления конституционных норм является создание четкой нормативно-правовой базы для муниципальной службы, которая устанавливает равный доступ граждан к государственной службе.

Вышеупомянутые законы регулируют такие ключевые вопросы, как методы отбора и назначения сотрудников, критерии их продвижения,

принципы организации их работы и рабочего времени, а также система увольнения.

Таким образом, анализ нормативно-правовой базы, регулирующей и формирующей систему снабжения персонала, показал, что такая база в настоящее время создана и способствует эффективности вышеупомянутой системы [40, с. 93].

Таким образом, муниципальные служащие подчиняются особым требованиям, таким как достижение 18-летнего возраста, знание государственного языка, наличие соответствующего образования. Однако в муниципальных органах одной из основных проблем является именно нехватка кадров с приоритетным образованием.

2 Анализ кадровой политики МБДОУ Детский сад № 2

2.1 Общая характеристика образовательного учреждения

МБДОУ Детский сад № 2 - это учебное заведение, осуществляющее воспитательную и образовательную деятельность, а также уход за детьми и присмотр.

Полное название: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 2 г. Старица».

Сокращенное название: МБДОУ Детский сад №2.

Учредителем является отдел образования администрации Старицкого района Тверской области.

Руководитель детского сада МБДОУ Детский сад №2 - Журавлева Марина Владимировна.

Дошкольное образовательное учреждение муниципального бюджета (далее - МБДОУ) «Детский сад № 2 г. Старица» было открыто в 1960 году как ясли-сад с 68 местами для детей работников швейной фабрики.

В 1982 году начали функционировать еще две группы - средняя и старшая.

С 1994 года МБДОУ работало по программе «Радуга», а с 1999 по 2001 год началось экспериментальное осуществление программы «Из детства в отрочество», в ходе которой было проведено тесное сотрудничество с дошкольным отделом ГОИУУ и Детский сад № 134 г. Твери.

В 2012 году дошкольное учреждение стало бюджетным.

В 2014 году путем реорганизации (постановление главы администрации Старицкого района Журавлева С. Ю. № 722 от 18.11.2013 г., распоряжение заведующего отдела образования администрации Старицкого района Комаровой Г.Н. №336 от 18.11.2013) к детскому саду № 2 был прикреплен детский сад № 1 по улице Советской и строения яслей по ул. Захарова,

которые стали называться отдельными подразделениями «Развитие» и «Кроха»).

В настоящее время детский сад № 2 - это 3 отдельных здания, вдали от промышленных предприятий. Здания старой постройки, приспособленные к детскому саду (1960, 1906, 1936).

Структура МБДОУ № 2 представлена на рисунке 4:

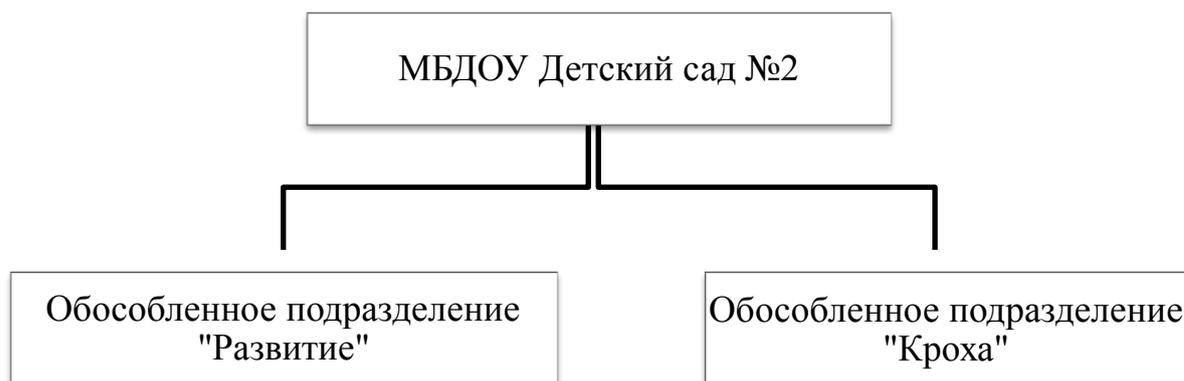


Рисунок 4 – Структура МБДОУ Детский сад №2

Юридический адрес:

171360, Тверская область, г. Старица, пер. Аптекарский, д. 3а;

Адреса образовательной деятельности:

171360, Тверская область, г. Старица, пер. Аптекарский, д. 3а;

171360, Тверская область, Старица, ул. Советский (обособленное подразделение «Развитие»);

171360, Тверская область, Старица, ул. Захарова, д. 91 (обособленное подразделение «Кроха»).

В своей деятельности детский сад № 2 руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, решениями Органов управления образованием всех уровней, Устава.

МБДОУ Детский сад №2 Старицы является юридическим лицом, имеет печать установленного типа, штамп и другие реквизиты. МБДОУ приобретает право на образовательную деятельность, предусмотренную законодательством Российской Федерации с момента получения лицензии.

Лицензия Департамента Тверской области № 107 от 30 апреля 2014 года.

Миссия детского сада - это образование свободного, творчески мыслящего человека, который знает, как применять на практике знания и навыки, полученные в детском саду.

Цель деятельности Детского сада №2:

1. Создание благоприятных условий для полноценного дошкольного детства ребенка;
2. формирование основной культуры личности;
3. всестороннее развитие физических и умственных качеств в соответствии с возрастом и индивидуальными особенностями;
4. Подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

Основные виды деятельности:

- физическое развитие;
- социально - коммуникативное развитие;
- речевое развитие;
- художественное и эстетическое развитие;
- познавательное развитие.

Для дошкольных образовательных учреждений обеспечены объекты прав собственности (здания, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительских, социальных, культурных и других целей) для образовательной деятельности.

Территория детского сада благоустроена и хорошо озеленена: по периметру территории растут различные виды деревьев и кустарников, цветочные композиции ежегодно украшаются, что благоприятно сохраняет и укрепляет психофизическое здоровье детей и способствует формированию

бережного отношения к природе.

Также в детском саду находятся 9 игровых площадок, оборудованных необходимым оборудованием для комфортного пребывания детей: веранды, спортивные и игровые комплексы, песочницы, небольшие игровые формы.

Помещения и территория детского сада № 2 соответствуют:

- государственным санитарно-эпидемиологическим требованиям к установлению правил и положений для работы (СанПиН 2.4.1.3049-13),
- нормам и правилам пожарной безопасности.

МБДОУ Детский сад № 2 имеет неплохую материальную и техническую базу.

В учреждении 9 групп, комплектование которых происходит в соответствии с возрастом:

- ранняя возрастная группа (от 1 года до 2 лет),
- первая младшая (от 2 до 3 лет),
- две вторых младших группы (от 3 до 4 лет),
- средняя группа (от 4 до 5 лет),
- две старшие группы (от 5 до 6 лет),
- две подготовительные к школе группы (от 6 до 7 лет).

В помещениях групп есть игровая комната с развивающей средой, сформированной с учетом интересов и возраста детей, отдельная спальня, приемная для раздевания детей и туалет.

А также в ДОУ имеются:

- 2 музыкальных и спортивных зала;
- 2 медицинских кабинета;
- 2 методические комнаты, адаптированные для кружковой работы с детьми;
- кабинет педагога - психолога и логопеда;
- 3 пищеблока;
- прачечная;
- административный блок - офис руководителя, кабинет бухгалтера.

Все функциональные помещения МБДОУ Детский сад № 2 оснащены необходимым оборудованием, мебелью и достаточным количеством обучающих игрушек, игр и пособий в соответствии с современными требованиями и санитарными нормами.

В целях обеспечения безопасности жизни и здоровья всех участников педагогического процесса в Детском саду № 2 были проведены следующие мероприятия:

- создание безопасных условий труда;
- установлена система мониторинга Стрельца;
- установлена система видеонаблюдения;
- в здании есть круглосуточная служба (сторож ночью и в выходные);
- установлены пожарная сигнализация и прямая телефонная связь с ПЧ.

Управление МБДОУ Детский сад № 2 осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Организационная структура и органы управления МБДОУ Детский сад № 2 представлены в Приложении А.

Единственным исполнительным органом Учреждения является заведующий (он же руководитель), который осуществляет текущее руководство учреждением. Руководитель детского сада принимается и увольняется по приказу заведующего отдела образования администрации Старицкого района. Заместитель заведующего АХЧ, старший воспитатель и старшая медсестра назначаются, перемещаются, увольняются по приказу руководителя и работают в соответствии с должностными инструкциями.

Руководитель ДОУ, заместитель заведующего АХЧ, главный бухгалтер, старший воспитатель, старшая медсестра являются «стратегической вершиной», которая должна обеспечить эффективное выполнение миссии организации, а также удовлетворить потребности тех, кто контролирует организацию.

Функционально «стратегическая вершина» учреждения выполняет разработку долгосрочного и краткосрочного планирования деятельности организации, осуществляет различный контроль.

Старшая медсестра следит за состоянием здоровья и физическим развитием учеников.

В течение дошкольного возраста (с момента поступления ребенка в детский сад до окончания школы) педагогом-психологом предоставляется психологическая поддержка воспитанников.

«Операционным ядром» в детском саду можно назвать воспитателей, но скорее условно. Ведь это подразумевает создание основной продукции, благодаря которой сама организация существует. В дошкольном учреждении «продукция» - здоровый ребенок, подготовленный к школе. Эта функция реализуется воспитателями.

Основными задачами бюджетного учета в МБДОУ Детский сад № 2 являются:

- формирование полной и достоверной информации о состоянии активов и обязательств, а также о финансовых результатах;
- формирование полной и достоверной информации об исполнении бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации;
- обеспечение контроля за соблюдением действующего законодательства об операциях, выполняемых при исполнении бюджетов на всех уровнях бюджетной системы, а также контроль за компиляцией активов и выполнением обязательств;
- предоставление внутренним и внешним пользователям отчетов о состоянии активов и обязательств.

Бюджетный учет в учреждении осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011. № 402-ФЗ, Бюджетного кодекса Российской Федерации, «Единого плана счетов и Инструкции для его применения», утвержденного Министерством финансов

Российской Федерации от 01.12.2010 года. № 157-н «План счетов бюджетных учреждений и Инструкции для его применения», утвержденный приказом Министерства финансов Российской Федерации от 16.12.2010 г. № 174-п и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

В таблице на рисунках 1 и 2 приведены данные о распределении средств организации по источникам получения и расходы организации.

Таблица 1 - Распределение объема средств организации по источникам получения.

Наименование показателей	№ строки	Фактически		Изменение
		2015г.	2016г.	
Объем средств организации – всего (сумма строк 02, 06)	01	20353,9	21858,5	+1504,6
в том числе: бюджетные средства – всего (сумма строк 03-05)	02	18699,2	19876,2	+16712
в том числе бюджета:				
федерального	03	10969,6	10886,5	-83,1
субъекта Российской Федерации	04			
местного	05	7729,6	8989,7	+1260,1
внебюджетные средства (сумма строк 07, 08, 10-12)	06	1654,7	1982,3	+327,6
в том числе средства:				
организаций	07			
населения	08	1654,7	1982,3	+327,6
из них родительская плата	09	1654,7	1982,3	+327,6
внебюджетных фондов	10			
иностранных источников	11			
другие внебюджетные средства	12			

Из таблиц 1 и 2 видно, что в целом бюджетные сметы для бюджетных средств выполнены. В 2015 году - на 97,4%. В связи с остатками в 2016 году наблюдается увеличение фактических расходов.

Анализируя расходы в контексте экономической классификации, мы можем заключить, что наибольшая сумма расходов приходится на заработную плату - 53,4% и начисления для выплаты заработной платы - 16%, далее основная часть расходов приходится на продукты питания - 15%,

коммунальные услуги - 5%, а также прочие расходы 7%. Такие общественно значимые расходы, как заработная плата, коммунальные услуги финансируются на 100%.

Таблица 2 - Расходы организации

Наименование показателей	№ строки	Фактически		Изменение
		2015г.	2016г.	
Расходы организации – всего (сумма строк 02, 04-11)	01	19828,5	22126,2	+2297,7
в том числе: оплата труда	02	11813,3	11825,8	+ 12,5
из нее: педагогического персонала (без совместителей)	03	7246,7	6928,0	- 318,7
начисления на оплату труда	04	3350,1	3557,2	+ 207,1
питание	05	2776,9	3418,0	+ 641,1
услуги связи	06	65,1	70,5	+ 5,4
транспортные услуги	07	10,6	-	- 10,6
коммунальные услуги	08	859,5	1091,8	+ 232,3
арендная плата за пользование имуществом	09	-	-	-
услуги по содержанию имущества	10	171,9	714,9	+ 543
прочие затраты	11	1555,1	1448,0	-107,1
Инвестиции, направленные на приобретение основных фондов	12		-	

Показатели численности воспитанников отражены в таблице 3.

Таблица 3- Показатели численности воспитанников

Наименование показателя	2015 год	2016 год	Отклонение
Количество обучающихся, чел. всего	217	217	-
В том числе: группы общеразвивающей направленности	217	217	-
Количество групп	9	9	-
В том числе: группы общеразвивающей направленности	9	9	-
Группы оздоровительной направленности	0	0	-
Фактические расходы на 1воспитанника в месяц, руб.	7133, 93	8428,72	+1294,79

Общее количество воспитанников в 2015 и 2016 годах не изменилось.

Фактические расходы для 1-го воспитанника на 2016 год по сравнению с 2015 годом увеличились на 15%. Этот показатель можно объяснить более высокой заработной платой, более высокими тарифами на товары и услуги.

2.2. Оценка кадровой политики в образовательном учреждении

Трудовой коллектив МБДОУ Детский сад № 2 состоит из граждан, которые участвуют своим трудом в его работе. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключенного ими трудового договора в соответствии со статьей 16 Трудового кодекса Российской Федерации.

В таблице. 4 представлены данные о нормативном и фактическом количестве сотрудников по категориям.

Таблица 4 - Обеспеченность МБДОУ Детский сад № 2 трудовыми ресурсами (на конец 2015, 2016г.)

№ п/п	Категория работников	Численность сотрудников, чел.				Обеспеченность %	
		Нормативная		Списочная		2015г.	2016г.
		2015г.	2016г.	2015г.	2016г.		
1	Административный персонал	3	3	3	3	100	100
2	Специалисты	28	28	23	26	82,1	92,8
3	Прочие специалисты	20	20	20	20	100	100
4	Рабочие	10	10	10	10	100	100
Итого		61	61	57	59	93,4	96,7

Таблица 4 показывает, что персонал Детского сада № 2 не полностью укомплектован (92,8%):

– есть вакансии для специалистов (логопед, музыкальный руководитель);

Следовательно, в детском саду управление персоналом в области обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами осуществляется не эффективно.

Качественный состав персонала детского сада будет рассмотрен с помощью построения его структуры по нескольким основным основаниям:

- возраст (таблица 5);
- по уровню образования (таблица 6.7);
- по уровню квалификации (таблица 8);
- в соответствии с опытом работы (таблица 9).

Таблица 5 - Возрастной состав работников МБДОУ Детский сад №2

	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20–30 лет	30–40 лет	40–55 лет	свыше 55 лет
Административный персонал	3				2	1
Специалисты	26			16	6	4
Прочие специалисты	20		4	11	3	2
Рабочие	10			1	6	3
Всего	59		4	28	17	10
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	6,7%	47,5%	28,8%	17%

Анализ таблицы. 5, мы можем сделать выводы:

- большинство административного персонала - люди в возрасте 40 лет и старше;
- специалисты - люди в возрасте от 30 до 40 лет;
- большая часть педагогов - в возрасте от 30 до 40 лет,
- всего 6,7% от общего числа сотрудников это молодые люди в возрасте до 30 лет,

- более 45% всех сотрудников - люди, достигшие пенсионного возраста и предпенсионного возраста.

Персонал МБДОУ Детский сад № 2 имеет достаточный уровень образования.

Таблица 6 - Распределение персонала (из числа административного и педагогического) по уровню образования за 2015, 2016г

Наименование показателей	Всего работников		из административного и педагогического персонала имеют образование:								
			высшее профессиональное		из них педагогическое		среднее профессиональное		из них педагогическое		
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	
Численность работников - всего	57	59	X	X	X	X	X	X	X	X	X
в том числе персонал: административный - всего	3	3	1	1	-	-	2	2	-	-	-
из него заведующий, заместители заведующего	1 2	1 2	1	1	-	-	1	1	-	-	-
педагогический – всего	23	26	7	9	7	8	16	17	16	17	
в том числе: воспитатели	19	22	5	7	5	6	14	15	14	15	
старший воспитатель	1	1	-	-	-	-	1	1	1	1	
музыкальный руководитель	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	
инструктор по физической культуре	1	1	-	-	-	-	1	1	1	1	
педагог- психолог	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	

Из приведенных данных видно, что большая часть персонала имеет среднее специальное образование. С высшим образованием, руководитель ДОУ, ряд воспитателей и специалистов, таких как музыкальный руководитель, педагог - психолог.

Таблица 7 - Распределение персонала по уровню образования

Наименование показателей	2015г. (чел.)	2016г. (чел.)
Высшее	8	10
Среднее профессиональное	49	49

Рассмотрим квалификационную структуру педагогического персонала организации.

Часть работы с персоналом учреждения заключается в повышении квалификации, т. е. степени овладения профессиями и соблюдении требований должностей и рабочих мест.

Это больше относится к педагогическому персоналу, поэтому далее рассмотрим в таблице. 8 качественную структуру персонала по уровню квалификации.

Таблица 8 - Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации	Численность сотрудников на конец года, (чел.)	
	2015 г.	2016 г.
Высшая категория	1	1
Первая категория	10	11
Вторая категория	-	-
Без категории	12	14
Итого	23	26

Анализ таблицы 8 позволяет сделать следующие выводы: за 2016 год квалификацию повысили:

- I квалификационная категория - 1 сотрудник;

Структура персонала по стажу работы (на конец 2016 года):

- до 5 лет - 4 сотрудника;

- от 5 до 10 лет - 13 сотрудников;

- более 10 лет - 42 сотрудника.

Таблица 9 - Распределение педагогического персонала по стажу работы
(педагогический стаж)

Наименование показателей	Всего работников	до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 20 лет	20 и более
Педагогический персонал (воспитатели, специалисты)	26	2	5	7	3	9

Как мы видим, стаж работы свыше 10 лет имеют более половины сотрудников и всего 4 человека со стажем работы до 5 лет. У большинства сотрудников, стаж работы превышает 10 лет.

Для определения социально-психологического климата в ДОУ среди сотрудников был проведен опрос, который содержал следующие вопросы:

- каков социально-психологический климат в ДОУ;
- как часто возникают конфликты в ДОУ;
- как часто сотрудники являются участниками конфликтов;
- каковы причины конфликтов в ДОУ.

Из 59 сотрудников ДОУ в опросе приняли участие 50 человек. Результаты опроса представлены в табл. 10,11,12,13.

Таблица10 - Определение социально-психологического климата в ДОУ

Варианты ответов	Количество человек	%
Положительный	37	74
Скорее положительный	13	26
Скорее отрицательный	-	-
Отрицательный	-	-

Таблица 11 – Частота возникновения конфликтов в ДОУ

Варианты ответов	Количество человек	%
Очень часто	-	-
Иногда	32	64
Затрудняюсь ответить	18	36

Таблица 12 – Показатели участия сотрудников в конфликтах

Варианты ответов	Количество человек	%
Очень часто	-	-
иногда	15	30
Избегаю конфликтов	35	70

Таблица 13 – Определение причин конфликтов

Варианты ответов	Количество человек
Несправедливая оплата труда	1
Высокие амбиции некоторых работников	5
Неправильная организация работы	19
Действия руководителей	2
Чувство зависти работников друг к другу	3
Столкновение разнонаправленных целей, интересов и т.д.	25

Результаты опроса показали:

- Несмотря на то, что многие сотрудники избегают конфликтов, они иногда бывают в ДООУ;

- преобладающей причиной конфликтных ситуаций между сотрудниками ДООУ является столкновение интересов и целей;

- социально-психологический климат в ДООУ в целом положительный.

На сегодняшний день в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад № 2 г. Старица» есть проблема управления кадрами:

- Персонал ДООУ не полностью укомплектован (есть вакансии специалистов - логопед, музыкальный руководитель);

- среди сотрудников ДООУ наблюдается тенденция конфликтных ситуаций.

Поэтому в МБДООУ Детский сад № 2 стоит вопрос о совершенствовании кадровой политики.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики

МБДОУ Детский сад № 2

3.1. Совершенствование кадровой политики в образовательном учреждении

Ранее в исследовании было установлено, что кадровая политика представляет собой систему сознательно и конкретно обозначенных и утвержденных правил, и норм, которые мобилизуют человеческий ресурс в соответствии с долгосрочной перспективой учреждения. Общая цель кадровой политики - обеспечить целесообразный и оптимальный баланс процессов обновления и поддержания количества и квалификации кадровой структуры в соответствии с потребностями самого учреждения, требованиями действующего законодательства и текущими условиями и ситуация на рынке труда [43].

На сегодняшний день в МБДОУ Детский сад № 2 есть несколько проблем в управлении персоналом.

Первой из них является нехватка персонала: есть вакансии специалистов (логопед, музыкальный руководитель).

Рассмотрим проект мероприятий по привлечению работников для работы в МБДОУ Детский сад № 2, этапы представлены в табл. 14.

Практика различных исследований по выбору и управлению трудовыми ресурсами показала, что начальным этапом управления персоналом являются процессы найма и отбора кандидатов. С того момента, как осуществляется набор персонала и какие люди выбраны для работы в учреждении, зависит вся дальнейшая деятельность в процессе управления персоналом. Нынешний этап в развитии теории управления персоналом способствует использованию различных инструментов для поиска необходимых специалистов и использования сложных многоступенчатых систем отбора, которые занимаются всеми аспектами личности.

Основой компетентного отбора трудовых ресурсов является наличие объективной информации о конкретном работнике и его функциональных обязанностях для разумного анализа их соответствия. Всесторонняя оценка людских ресурсов может быть выполнена на основе изучения различных аспектов индивидуальных, объективных человеческих ресурсов, деловых и моральных качеств, профессиональных навыков, жизненного опыта, здоровья и эффективности, карьерного роста и других аспектов.

Таблица 14 – Этапы реализации проекта

Этапы реализации проекта	Сроки	Задачи
Подготовительный этап	с 01 марта по 01 июня 2017 года	Определение стратегии поиска персонала, каналов поиска, рекламная кампания
Основной этап	с 01 июня по 01 декабря 2017 года	Подбор сотрудника, его адаптация к новым условиям труда
Заключительный этап(аналитико-оценочный)	С 01 декабря по 15 декабря 2017года	Оценка результативности проекта, его успешности, перспективы.

Проект способствует решению вопросов по подбору и адаптации сотрудников в дошкольном учреждении, так что сами механизмы могут быть сгруппированы в соответствии со следующими характеристиками.

Группа I - набор:

1. Установление потребностей учреждения в специалистах.
2. Подбор специалистов, который состоит из:
 - описание вакансии;
 - определение каналов привлечения;
 - привлечение (выбор);
 - определение эффективности отбора.
3. Отбор (оценка) кандидатов через вопросники, тестирование, интервью, исследование резюме.

4. Прием на работу (заключение трудового договора).

В практике управления образовательными заведениями наиболее распространены два источника поиска и привлечения (табл. 15).

Таблица 15 – Источники поиска персонала

Источник поиска	Достоинства	Недостатки
Внутренний	Нет затрат, направленных на поиск, рекламу. Известны все характеристики кандидата. Кандидат мотивирован на деятельность. Короткий срок адаптации к новой деятельности.	Нет свежих людей и идей Ограниченный выбор Возможны конфликты
Внешний	Приток новых людей Широкий выбор	Долгая адаптация Неизвестны качества кандидата Высокая стоимость поиска

При решении задач этого проекта необходим внешний поиск специалистов, поскольку внутренний резерв не соответствует цели поиска – музыкальный руководитель, логопед.

Основные инструменты поиска персонала:

- интернет;
- СМИ (средний и низкий уровень персонала);
- биржи труда (низкое качество персонала);
- ярмарка вакансий;
- Университеты, колледжи и университеты.

Проводя анализ показателей, наиболее привлекательных для каждой возрастной категории заявителей, можно выделить следующие (табл. 16).

Таблица 16 – Показатели соискателей

Показатель	Привлечение «карьеристов» (30 лет)	Привлечение среднего возраста	Привлечение выпускников
Имидж	+		+

Профессиональное обучение	+		
Карьерный рост	+		
Зарплата	+	+	
Соблюдение ТК		+	
Льготы		+	
Без опыта работы			+
Адаптация			+
Премии			+

Поэтому, привлекая внимание педагогов до 35-летнего возраста, целесообразно продумать вариант дополнительного обучения, увеличить привлекательный имидж заведения, вероятность получения поощрительных выплат, бонусов, возможность карьерного роста (как внутри ДОУ, так и системе образования г. Старица). Все эти индикаторы указываются в рекламе (СМИ, Интернет), в ВУЗах, презентациях на ярмарках вакансий, ССУЗах. Более точная и детализированная интерпретация роли и места даст возможность привлечь большее число кандидатов, чем при первом размещении вакансий на сайте ДОУ.

Когда привлечение реализовано, вступает в силу система отбора:

- Резюме / телефонный разговор;
- Интервью (личное);
- Изучение представленных документов;
- При необходимости проверьте предыдущее место работы;
- Интервью с непосредственным руководителем;
- Составление трудового договора.

После того как поиск работника будет завершен, необходимо помочь ему адаптироваться к новым для него условиям работы.

Для улучшения кадровой политики МБДОУ Детский сад № 2 должен создать самую эффективную систему мотивации. Таким образом, вполне вероятно, что сотрудники станут более заинтересованными и восторженными в своей работе.

Для эффективной работы учреждения и модернизации кадровой политики МБДОУ Детский сад № 2 предлагаются следующие основные мероприятия (табл. 17):

- При найме кандидатов на вакантные должности целесообразно применять индивидуальную «Карту мотиваторов» потенциальных сотрудников;
- Организовать систему предотвращения конфликтных ситуаций.

Таблица 17 – Мероприятия в МБДОУ Детский сад №2

Мероприятия	Ответственное лицо
Мероприятие 1:	
- Применение индивидуальной «Карты мотиваторов»	Методист
Мероприятие 2:	
- Создание системы предупреждения конфликтных ситуаций	Методист

Рассмотрим более подробно каждое из приведенных выше мероприятий.

1. Применение при найме кандидатов на вакантные должности технологии создания персональной «Карты мотиваторов» потенциальных сотрудников с целью согласования ожиданий кандидата с требованиями, предлагаемыми условиями и потенциалами учебного заведения. «Карта мотиваторов» отражена в Приложении В.

Использование новых технологий для организации интервью и оценки претендентов на вакантную должность значительно улучшит решение проблемы эффективного отбора персонала.

Следует также отметить, что использование «Карты мотиваторов» во время отбора позволит повысить точность результатов после опроса кандидатов потенциальным руководителем.

2. Формирование в организации системы предотвращения конфликтных ситуаций.

Руководящему персоналу Детского сада № 2 при улучшении системы управления конфликтами целесообразно сосредоточить внимание на том факте,

что, несмотря на неизбежность конфликтов, следует принять меры для их предотвращения. Для этого можно использовать следующие методы:

1) ограничение взаимодействия сторон в конфликте, использование координационных мер (например, распределение обязанностей между подчиненными), способствующие устранению основных причин конфликтов и соединению рабочего коллектива.

2) Методы, которые объединяют стороны в конфликте и формулируют для них общие цели. Например, формулировка общих и единых для организации задач (коллективные цели для подразделений, участвующих в конфликте, или для конфликтующих сотрудников и т. д.).

3) Методы, которые мотивируют персонал к независимому разрешению конфликтной ситуации или к ее минимизации: создание системы вознаграждения и мотивации бесконфликтного поведения и содействие сглаживанию развивающегося конфликта и т. д.

Поэтому формирование в учебном заведении системы предотвращения конфликтов и их положительных последствий помогает обеспечить высокий уровень эффективности системы управления в учреждении, поддерживая благоприятный психологический климат среди персонала.

Среди моральных мотивов и стимулов можно использовать:

- Стимуляция свободным временем. То есть, исходя из результатов работы каждого сотрудника в течение определенного периода времени, отпуск или дополнительные выходные могут быть предложены по просьбе сотрудника.

- Трудовые стимулы, заключающиеся в формировании потенциала продвижения по карьерной лестнице (помощник воспитателя - воспитатель-старший воспитатель -заведующий), отправка сотрудников для участия в научных и культурных мероприятиях, повышение роли персонала в управлении учреждением.

- Воспитание в коллективе духа гордости за учреждение, стремление работать на благо учреждения путем формирования и реализации специальных программ.

- Создание культурной работы (организация вечеров, концертов).

Деньги признаются достаточно мощным стимулом только в том случае, если работник воспринимает оплату своей трудовой деятельности справедливо и видит взаимосвязь между результатами его работы и его оплатой.

Стимулирующий эффект форм вознаграждения, применяемых в учреждении, тем выше, тем сильнее их связь как с фактическими рабочими показателями отдельных сотрудников, так и с результатами, достигнутыми структурными подразделениями всего учреждения.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Совершенствование кадровой политики Детского сада № 2 должно основываться на определении взаимосвязи между оплатой труда и работой сотрудника.

Рассмотрим экономический эффект сформулированных мероприятий.

1. При наборе претендентов на вакантную должность применяйте технологии для составления индивидуальной «Карты мотиваторов» потенциальных сотрудников.

Формирование и использование «Карты мотиваторов» способствует грамотному подбору рабочей силы. Для этого необходимо оснастить место методиста требуемыми для работы основными средствами и вспомогательными материалами. Для решения этих проблем учреждению необходимо реализовать следующие материальные затраты (табл. 18).

Таблица 18 - Смета расходов на внедрение «Карты мотиваторов», руб.

Затраты	Объем затрат на год
1.Обновление техники – компьютера	30000
2.Приобретение эргономичных приспособлений	1200
Итого затрат	31200

Таким образом, из таблицы. 18 видно, что для введения проекта «Карта мотиваторов» требуется 31200 рублей. Расходы на внедрение показаны в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на внедрение проекта

Перечень мероприятий	Затраты, руб. в год
Внедрение «Карты мотиваторов»	31200
Создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций	0
ИТОГО:	31200

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это соотношение запланированного результата, полученного от предлагаемых видов деятельности, и расходов на эти виды деятельности.

Поскольку объект анализа относится к муниципальным учреждениям и не имеет прибыли как таковой, мы оценим эффективность реализации с использованием показателя «Объем средств организации». В 2016 году этот показатель равен 21858,5 руб. Анализ прошлых периодов (проведенный в главе 2 этого исследования) показал, что этот показатель ежегодно увеличивается на 7%. В 2017 году планируется увеличение на 10% в связи с внедрением новой кадровой политики.

Следовательно, в 2017 году сумма средств организации ожидается в размере:

$$21858,5 * 1,1 = 24044,35 \text{ руб.}$$

То есть экономический эффект будет:

$$24044,35 - 21858,5 = 2,185.85 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность будет:

$$24044,35 / 31200 = 77\%$$

Полученный индикатор говорит о возможных проблемах с платежеспособностью, что обусловлено бюджетным финансированием учреждения.

Кроме того, существует социальный эффект от реализации мероприятия. Использование новейших технологий для опроса и оценки претендентов на вакантную должность позволяет значительно улучшить решение проблемы эффективного набора, что приведет к снижению уровня текучести кадров и повышению эффективности работы ДОУ. Результаты исследования обобщены и систематизированы в табл. 20

Таблица 20 – Результаты исследования до и после применения «Карты мотиваторов»

Показатель	«До» применения карты мотиваторов	«После» применения карты мотиваторов
Количество присланных резюме (откликов на объявление о вакантной позиции)	4	8
Количество кандидатов, приглашенных на интервью с методистом	3	5
Количество кандидатов, допущенных к следующему этапу отбора – интервью с заведующей	1	2

Анализ полученных данных показал, что благодаря более детальному и точному изложению позиции в 2 раза больше кандидатов было привлечено, чем с первоначальным размещением вакансий на сайте ДОУ.

Следует также обратить внимание на разницу в количестве кандидатов, которые были отсеяны по результатам личного интервью в МБДОУ Детский сад № 2 «до» и «после» применения «Карты мотиваторов» в отборе. Сравнивая соотношение количества кандидатов, приглашенных на первую внутреннюю встречу в организацию, и кандидатов, допущенных до интервью с потенциальным руководителем по результатам этой встречи, в первом и втором столбцах таблицы ясно, что точность результатов увеличилась. Соответственно, можно сделать вывод, что применение «Карты мотиваторов» кандидатов для отбора персонала является эффективным.

Благодаря развитию корпоративной культуры и стимулированию сотрудников имидж и восприятие организации будут возрастать в глазах общественности, отношения между сотрудниками станут более доверчивыми и дружелюбными.

Награждая сотрудников за эффективную и плодотворную работу, управление детским садом №2 повысит эффективность, мотивация персонала повысит производительность труда, напрямую связанную с окончательными результатами работы.

Предоставляя сотрудникам Детского сада №2 возможность принимать участие в решении вопросов деятельности учреждения, сотрудники будут осознавать личную ответственность за общий результат деятельности организации.

Оценка персонала поможет определить профессиональную компетентность с недостаточной подготовкой и определить необходимость их профессиональной подготовки, чтобы побудить персонал работать более эффективно, развивать свои навыки и способности.

Заключение

Современная стадия общественного развития обусловлена новым взглядом на роль человека как важнейшего фактора экономического роста, поскольку количественный и качественный состав населения в высокой степени отражает потенциалы развития и совершенствования всех ключевых составляющих жизни общества. Протекающие на сегодняшний день процессы можно охарактеризовать модернизацией экономики, использованием новейших технологических методов производства, поиском потенциалов интенсивного применения трудовых ресурсов. Кроме того, экономические условия все более объединяют процесс совершенствования материально-вещественных и личностных факторов производства.

Анализ имеющихся на сегодняшний день подходов к пониманию кадрового обеспечения способствует выделению нескольких трактовок этой категории. Ряд авторов трактуют кадровое обеспечение как процесс образования кадров, состоящий из подбора, профессионального обучения, повышения квалификации, планирования карьеры и подготовки резерва на всех уровнях управления.

В широком смысле кадровое обеспечение представляет собой одну из направленностей кадровой политики, итог образования состава трудовых ресурсов, отвечающего по параметрам стратегическим и тактическим целям организации, сосредоточенный на улучшении кадрового потенциала бизнеса.

МБДОУ Детский сад №2 является образовательным учреждением, осуществляющим образовательную деятельность по программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

В своей деятельности МБДОУ Детский сад №2 руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»,

Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, решениями органов управления образованием всех уровней, Уставом.

Общее количество воспитанников в 2015 и 2016 годах не изменилось и составляет 217 человек. Фактические расходы на 1-ого воспитанника за 2016 год по сравнению с 2015 годом увеличились на 15%. Этот показатель можно объяснить повышением заработной платы, повышением тарифов на товары и услуги.

Трудовой коллектив МБДОУ Детский сад №2 составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с 16 статьей Трудового кодекса Российской Федерации.

На сегодняшний день в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №2 г. Старица» стоит вопрос о совершенствовании кадровой политики.

Для результативной работы учреждения и модернизации кадровой политики МБДОУ Детский сад №2 предлагаются следующие ключевые мероприятия:

- При найме кандидатов на вакантные должности применять индивидуальную «Карту мотиваторов» потенциальных сотрудников;
- Организовать систему предупреждения конфликтных ситуаций.

Оценка персонала будет способствовать определению профессиональной компетентности с недостаточным уровнем подготовки и определению потребности в их профессиональном обучении побуждать персонал работать более результативно, развивать свои навыки и способности.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197— ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. О персональных данных : [федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152— ФЗ (в ред. от 21 июля 2015 г.)] [Электронный ресурс] // Справочно—правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 22.04.2016).
4. Агаева С. Менеджмент между индивидуализмом и коллективизмом.// Бизнес, 2014, №3-4,с.5-7.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова.- М.: МФПУ Синергия, 2015. -192 с
6. Андреев .И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. –М.: Дело, 2015. - 275 с
7. Балацкий Е.В., Богомолов Ю.П. Как готовится рабочая смена // Вестник РАН, 2014, №11,с. 1011-1017
8. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. –М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014.- 288 с
9. Барышева А. Мотивация. Оценка персонала / А.Барышева, М. Киселева. –М.: Питер, 2015. - 464 с.
10. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 180 с.
11. Берлизева Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала // Вестник Кемеровского гос. Университета. — Кемерово: КемГУ, 2015. - № 4—2 (56). — с. 174—178.
12. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон (пер. с англ. И.Ющенко). –Киев: Выйшая школа, 2015. – 274 с

13. Бугаков В.М. Управление персоналом / В.П. Бычков, В.Н. Гончаров - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 237 с.
14. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 400 с.
15. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с
16. Валиева О.В. Управление персоналом / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2014. - 176 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 320 с
18. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 282 с.
19. Дементьева А.Г. Управление персоналом / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. –М.: Магистр, 2013. - 287 с.
20. Демушкина Е.А. Информационные технологии в кадровом менеджменте // Молодой ученый. 2013. № 4. Т. 3. С. 83–87.
21. Димитриева З.М. Счастливый руководитель / З.М. Димитриева. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - С. 106-121
22. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015.- 336 с.
23. Иваненко Л.В. Проблемы функционирования современных информационных технологий в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2014. № 6 (6). С. 112–116.
24. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 695 с.
25. Ивановская Л.В. Управление персоналом теория и практика Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
26. Ильина Г. Свой среди своих: адаптация нового сотрудника в компании / Г. Ильина // Консультант. –2013. №17. –С.79-81.

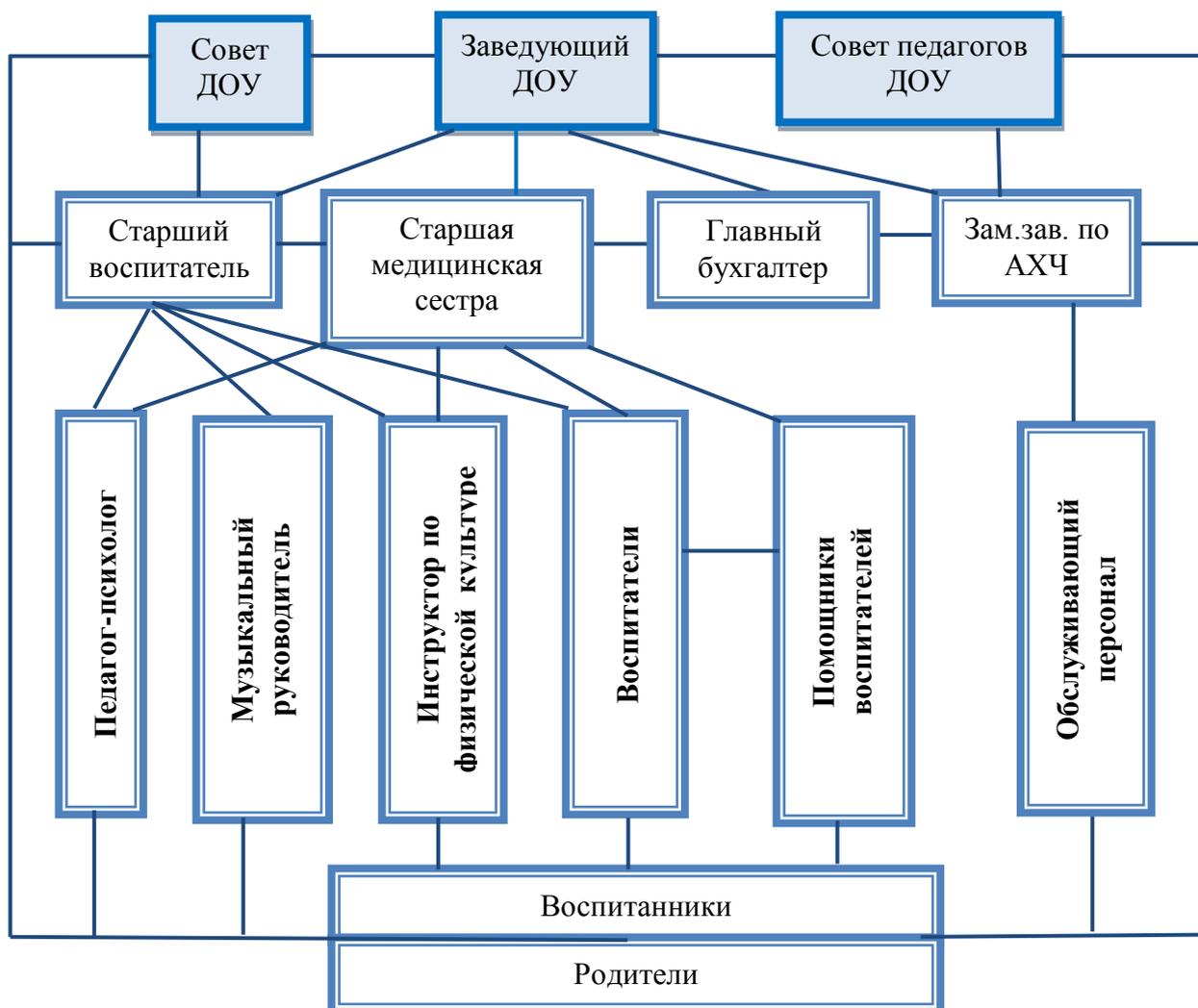
27. Кантор Е.Л. Экономика добывающих предприятий и отраслей: моногр. – СПб.: Изд-во ЛГУ, 2011. - С. 275
28. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015- 64 с.
29. Кетова Е. Г. Управление лояльностью персонала организации // Современные проблемы менеджмента – Пермь. – Пермь, 2013. – с. 129-141.
30. Кибанов А.Я. Система управление персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 64 с
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, О.Ю. Калмыкова.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 238 с.
32. Коротков Э.М. Основы менеджмента / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с
33. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 255 с.
34. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. –М.Юрайт, 2015.- 492 с.
35. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова.- М.: Проспект, 2015.- 72 с
36. Михайлова О. Текучесть персонала: статистика двух столиц / О. Михайлова // Справочник по управлению персоналом. –2013. -№6. –С.79-84
37. Моргуно Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. –М.:Юрайт, 2013.- 561 с.
38. Николаев Н. Качество управления персоналом / Н. Николаев. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 308 с.
39. Одегов Ю.Г. Экономика труда /Ю.Г.Одегов. - М.: Юрайт, 2014. –423 с.

40. Оксина К.Э. Управление персоналом: теория и практика, Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э.Оксина, Е.В.Розина. –М.: Проспект, 2015. - 64 с
41. Полякова О.Н. Управление персоналом / Л.П. Волкова, О.Н. Полякова.- М.: ИНФРА-М,2015. - 570 с.
42. Пугачев В.П. Управление персоналом как сфера управления, наука и учебная дисциплина //Вестн.Моск. ун-та Серия 18. Социология и политология. 2014. № 1.
43. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.
44. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала, Ростов н/Д: Феникс, 2014.
45. Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала. –Москва, 2013.
46. Серкова Н.В., Калашникова Т.В. Лояльность персонала в контексте взаимодействия личности и среды // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2014. – Вып. 13, №. 7. - С. 80-84.
47. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2013.
48. Сперанский В.И. Концепция управления ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Социально-гуманитарные знания. –2013.- №5. –С.191-206.
49. Тебекин А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.
50. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2013.
51. Управление персоналом / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2014. - 434 с.
52. Федорова Н.В. Управление персоналом / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2015. - 432 с.

53. Шейн Э., Организационная культура и лидерство, Питер, 2013.
54. Баранская С.С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс // Психологические исследования: электрон. науч. Журнал.– 2013. - N 1 (15). – Режим доступа: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 18.12.2015)
55. Барменшинова А.С. Анализ общего состояния трудовой мотивации и мотивация работников в современных условиях / А.С. Барменшинова [Электронный ресурс] / Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. - 2015 – Режим доступа: <http://elibrary.ru> (дата обращения: 18.01.2016)
56. Ожегов С. И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1992. URL: <http://ozhegov.info/> (дата обращения: 10.11.2015).
57. Оксина К.Э. Лояльность и преданность персонала //Элитариум. — 2014.[Электронный ресурс]. -Режим доступа.- URL http://www.elitarium.ru/2014/11/07/lojalnost_predannost_personala.html
58. Туманова О.М. Преданность работодателю как лучшая мотивация: аргументы за и против // Мотивация и оплата труда. — 2013. — № 1. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <http://grebennikon.ru/journal-24.html>
59. Харский К. В. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. 2004. № 11. <http://otdelkadrov.by/number/2004/11/438/>
60. Ehnert I., Harry W., Zink K. Sustainability and Human Resource Management, 2014. – 18 Pages
61. Reucroft Gemma, Scott Tim. Human Resources: A Practical Guide, 2015. – 85 Pages
62. Martin R.C The cities and the federal system -NY.: Atherton press, 1966 - P. 109 -112
63. Kibanov A.Y a. Labor potential and intellectual capital of the company and its staff. // Materials of the IV international research and practice conference "Science, Technology and Higher Education" Westwood, Canada, January 30, 2014, Vol. I, C. 79- 85.

64. Theory and practice of time-management in education. Kirillov A.V., Tanatova D.K., Vinichenko M.V., Makushkin C.A. Asian Social Science; T.11, No. 19; 2015. C. 193-204.

Организационная структура и органы управления МБДОУ Детский сад № 2



Карта мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его, давая негативную оценку его деятельности.
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупиковые» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность.
Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности.
Профессиональный рост, мастерство, развитие	Ориентация на развитие и рост как самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей.
Совпадение, понимание целей	Сотрудник наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для организации. Может быть мало эффективен, если не разделяет общих целей.
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь.

Продолжение таблицы

Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей.
Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.	Для эффективной работы необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других или с уже достигнутыми собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако, необходимо знать, что под этим понимается	Необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы.
Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Хороший руководитель, личность руководителя	Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться.
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за которые он отвечает. В случае его успешности имеет смысл расширять этот круг.
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентация на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и корпоративную культуру. При работе ему необходимо чувство «локтя». Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело.
Равноправие в отношениях	Вероятно наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы и подобная мотивация приемлема только для руководителей высокого уровня

Продолжение таблицы

Желание	Человек ориентирован на такую работу и отношения, которые вызывают желание работать или проявлять себя.	При изменении структуры желания возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать.
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы.
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт в данной сфере деятельности или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и, исходя из этого, принимать решение.