

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации
(на примере МБУ детский сад № 147 «Сосенка»)»

Студент

В.В. Иванов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.В. Чапурина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е. _____

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Иванов

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере МБУ детский сад № 147 «Сосенка»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.В. Чапурина

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала бюджетных организаций.

Объект исследования - МБУ детский сад № 147 «Сосенка», основным видом деятельности, которого является воспитательно-образовательная деятельность с детьми дошкольного возраста.

Предмет исследования – система аттестации работников МБУ.

Методы исследования – наблюдение, изучение документной информации, синтез информации и прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- в первой главе проведен теоретический анализ состояния аттестации работников бюджетной сферы, было дано определение категории «аттестация»;
- во второй главе проведена оценка процесса аттестации работников детского сада № 147 «Сосенка», в результате которого выявлено, что обязательность использования требований профессиональных стандартов в управлении кадрами образовательных учреждений, требует пересмотра процедуры аттестации работников детского сада и реорганизации ее в соответствии с требованиями законодательства;
- третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса аттестации путем составления алгоритма с введением в процесс блока «индикаторы поведения аттестуемых».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала пунктов 2.2, 3.1 могут быть использованы в деятельности муниципальных образовательных учреждений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 37 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц текста, в том числе 6 таблиц, 21 рисунок.

Abstract

Undergraduate work was done: V.V. Ivanov

The theme: Improving the qualification of personnel budget of the organization (for example, the MBI kindergarten № 147 "Sosenka").

Scientific Director E.V.Chapurina

The purpose of the study - the development of measures to improve the process of certification of personnel of budget organizations.

The object of study - MBI kindergarten № 147 "Sosenka", the main activity, which is educational activities with children of preschool age.

The subject of the study - the system of certification of employees of MBI.

Research methods - observation and study of documentary information, factorial analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of the results, deduction, etc.

Summary of the bachelor work:

- in the first Chapter the theoretical analysis of the state certification of public sector workers, on the basis of analysis of definitions of this category was formulated the author's definition of "certification";

- in the second Chapter assessed the process of certification of employees of a kindergarten № 147 "Sosenka", in which revealed that the mandatory use requirements of professional standards in personnel management of educational institutions, requires a revision of procedures of certification of employees of a kindergarten and restructuring it in accordance with the requirements of the legislation;

- the third Chapter is dedicated to development activities, to improve the certification process by execution of an algorithm with the introduction of the process unit "indicators of behavior attestation".

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of material items 2.2, 3.1 can be used in the activities of municipal educational institutions.

The structure and volume of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, bibliographic list of sources 37 and 5 applications. The total amount of work, without applications, 63 pages, including 6 tables, 21 figures.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты аттестации работников бюджетной организации.....	10
1.1 Ретроспективный анализ подходов к аттестации работников.....	10
1.2 Виды, формы и методы аттестации и оценки персонала.....	17
1.3 Особенности трудовой деятельности работников в бюджетных учреждениях.....	24
2 Оценка аттестации работников в МБУ детский сад № 147 «Сосенка».....	36
2.1 Характеристика муниципального образовательного учреждения и анализ использования бюджетных средств	36
2.2 Анализ процесса аттестации работников муниципальных образовательных учреждений.....	46
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса аттестации персонала бюджетных организаций.....	52
3.1 Алгоритм аттестации работников в условиях перехода на профессиональные стандарты	52
3.2 Расчет социально-экономической эффективности	56
Заключение.....	58
Список используемой литературы.....	60
Приложения.....	64

Введение

Принятые в последнее время законы и другие нормативно-правовые акты, касающиеся деятельности бюджетных организаций и учреждений, предъявляют к научной среде и практикам, участвующим в их деятельности, новые требования. Необходимо скорейшее теоретическое осмысление нововведений, проведение необходимых исследований и внедрение на основе полученных данных, практических мероприятий. Бюджетные организации играют немаловажную роль в развитии экономики регионов и муниципальных образований. Отсюда возникает потребность в анализе компетентности работников муниципальных учреждений.

Актуальность темы исследования определяется несколькими причинами. Так, реформа управления в России привела к росту полномочий и самостоятельности в решении вопросов, лежащих в плоскости компетенций бюджетных организаций, и как следствие, изменились требования к их кадрам. Во-вторых, как и во всех сферах человеческой деятельности, необходимо внедрять инновационные технологии в процессы управления кадрами.

Вышеперечисленные обстоятельства определили выбор темы настоящей квалификационной работы - «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации».

Проблемам кадровой политики, управления персоналом уделено значительное внимание в управленческой, кадровой и специальной литературе авторами А.Я. Кибановым, А.В. Дейнека, Н.В. Федоровой, П.Э. Шлендером и др.

Вопросы, касающиеся процедуры аттестации работников организаций отмечены в трудах авторов: Е. Ветлужских, Бернарда Марра, А.Я. Анцупова, Т.И. Захаровой и др.

Вопросы муниципального управления и экономики рассмотрены в трудах А.Г. Авшарова, А.В. Пикулькина, Н.В. Постового, А.В. Черджиева и других авторов.

Вместе с тем, множество научных работ, посвященных проблеме аттестации персонала, было опубликовано еще до необходимого применения профессиональных стандартов и, таким образом, в трудах ученых не были учтены требования к компетенциям современного работника образовательного учреждения.

Цель работы: разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы аттестации работников бюджетных образовательных учреждений.

Чтобы успешно достичь поставленной цели, необходимо решить задачи:

1. Провести теоретический анализ аттестационных процедур персонала бюджетных организаций;
2. Определить особенности трудовой деятельности работников бюджетных организаций;
3. Провести анализ организационно-экономической деятельности бюджетной организации;
4. Разработать алгоритм аттестации персонала в условиях действующего законодательства.

Объект исследования – муниципальное бюджетное учреждение детский сад № 147 «Сосенка».

Предмет исследования – система аттестации работников МБУ.

Теоретической и методологической основой работы являются учебно-методическая литература и опубликованные труды ученых и практиков как российских, так и зарубежных, в области управления персоналом, в сфере муниципального управления, нормативно-правовые акты и положения документов, регламентирующих деятельность муниципальных бюджетных учреждений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов, способствующих научно-практическому улучшению аттестационного процесса работников муниципальных учреждений вообще и образовательных, в частности.

Разработанный алгоритм процесса аттестации может быть успешно использован в оценочных процедурах другими организациями.

Выпускная квалификационная работа структурно включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список из 37-ми источников и пять приложений.

Первая глава ВКР посвящена ретроспективному анализу подходов к аттестации работников, выявлены популярные виды и методы аттестации и оценки персонала, выявлены особенности трудовой деятельности работников бюджетных учреждений.

Вторая глава посвящена характеристике МБУ - детского сада, анализу организационно-экономических показателей и действующей в детском саду процедуры аттестации его работников.

В третьей главе разработаны и обоснованы предложения, благодаря которым, по нашему мнению, система аттестации работников муниципального бюджетного образовательного учреждения приобретает новый алгоритм с учетом требований законодательства.

Общий объем работы 63 страниц, в том числе 21 рисунок и 6 таблиц.

1 Теоретические аспекты аттестации работников бюджетной организации

1.1 Ретроспективный анализ подходов к аттестации работников

Обращаясь к историческим корням происхождения аттестации, отметим, что процедура аттестации впервые применена в 1973 году, когда Постановление Совета Министров СССР в «целях повышения эффективности труда и ответственности руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов за порученное дело, повышения их деловой квалификации и идейно-политического уровня» ввело в обязанность предприятий и организаций проводить периодически аттестацию работников, не реже одного раза в пять лет. Аттестационные комиссии должны были назначаться руководителями предприятий и организаций и включать в ее состав руководящих работников и высококвалифицированных специалистов, а также представителей партийных, профсоюзных и комсомольских организаций. [11].

В те годы важными критериями аттестации являлись личный вклад аттестуемого работника в выполнение государственных планов, выполняемых им заданий по внедрению новой техники и технологии, соблюдение государственной и производственной дисциплины, квалификация, выполнение обязательств по социалистическому соревнованию и участие в общественной жизни. Как видно, в условиях социалистического производства, требования к аттестуемым и цели самого аттестационного процесса, были продиктованы особенностью идеологии тех времен.

Решения, принимаемые по результатам аттестации, могли быть направлены на поощрение работника, его возможный перевод на другую работу или освобождение от занимаемой должности.

Вместе с тем, Министерством и ведомствам СССР, и Советам Министров союзных республик совместно с общественными организациями предписывалось «обеспечивать всестороннюю подготовку к проведению аттестации» руководящих, инженерно-технических работников и других

специалистов, дальнейшее совершенствование системы повышения их квалификации, широкое использование научных методов управления и организации труда [11].

Надо сказать, что в соответствии с названным постановлением, аттестации не подлежали работники научно-исследовательских, проектных, проектно-конструкторских и технологических организаций, а также научно-исследовательских подразделений вузов. Работники перечисленных организаций проходили аттестацию в соответствии с постановлением № 760 Центрального Комитета КПСС и Совмина СССР от 24 сентября 1968 года[12].

Интересно, что оно имело название «О мероприятиях по повышению эффективности работы научных организаций и ускорению использования в народном хозяйстве достижений науки и техники». Этим же Постановлением было установлено, что «что основной формой государственного планирования развития науки и техники является пятилетний план, разрабатываемый исходя из задач развития экономики страны и основных направлений развития науки и техники на перспективный период». Основными направлениями решения научно-технических проблем назывались:

- создание высокопроизводительного оборудования для всех отраслей народного хозяйства;
- создание высокоэффективных технологических процессов производства, позволяющее повышать качество продукции с одновременным снижением материальных и трудовых затрат;
- совершенствование методов организации и управления производством с применением автоматизированных систем благодаря ЭВМ.

В п. 22 названного Постановления еще в 1969 году было указано на необходимость проведения аттестации работников научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций, а также научно-исследовательских подразделений вузов. Административно-управленческий персонал (АУП) и младший обслуживающий персонал (МОП), конечно, не подлежал аттестации, согласно данному Постановлению.

Так же, как и в Постановлении № 531, аттестация должна была проводиться периодически, не реже одного раза в пять лет. Членами аттестационной комиссии назначались высококвалифицированные и научные работники, а также специалисты и представители партийной и профсоюзной организаций учреждения.

Результаты аттестации подводились на основе объективных критериев оценки деятельности работников. По итогам принимались решения: о поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи в работе, о понижении в должности, об освобождении от работы тех, кто не соответствует деловыми качествами занимаемой должности.

Тогда же, в 1968 году Государственный комитет по науке и технике утвердил «Положение о порядке проведения аттестации работников научно-исследовательских, проектных, проектно-конструкторских, технологических организаций и научно-исследовательских подразделений высших учебных заведений». Отметим, что данное Постановление действовало с изменениями и дополнениями почти двадцать лет - до 1987 года.

Сегодня аттестация также необходима для установления соответствия работника занимаемой должности, поэтому данная процедура осуществляется посредством оценки деятельности работника исходя из условий и требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности организацией, в которой он работает. В настоящее время предполагается, что аттестации подлежат все работники, состоящие в штате организации, за исключением тех, кто должен ее проходить в комиссиях, специально создаваемых вышестоящими органами по подчиненности. Это может касаться руководителей высшего звена, например.

В целом, по опыту предприятий, аттестация состоит из этапов, представленных на рисунке 1.1 [22].

Организация и подготовка процедуры аттестации включает, по усмотрению руководства, мероприятия:

- формирование необходимого пакета документов о деятельности аттестуемых;

- составление графика проведения аттестации;
- определение состава аттестационной комиссии;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации для аттестуемых работников.

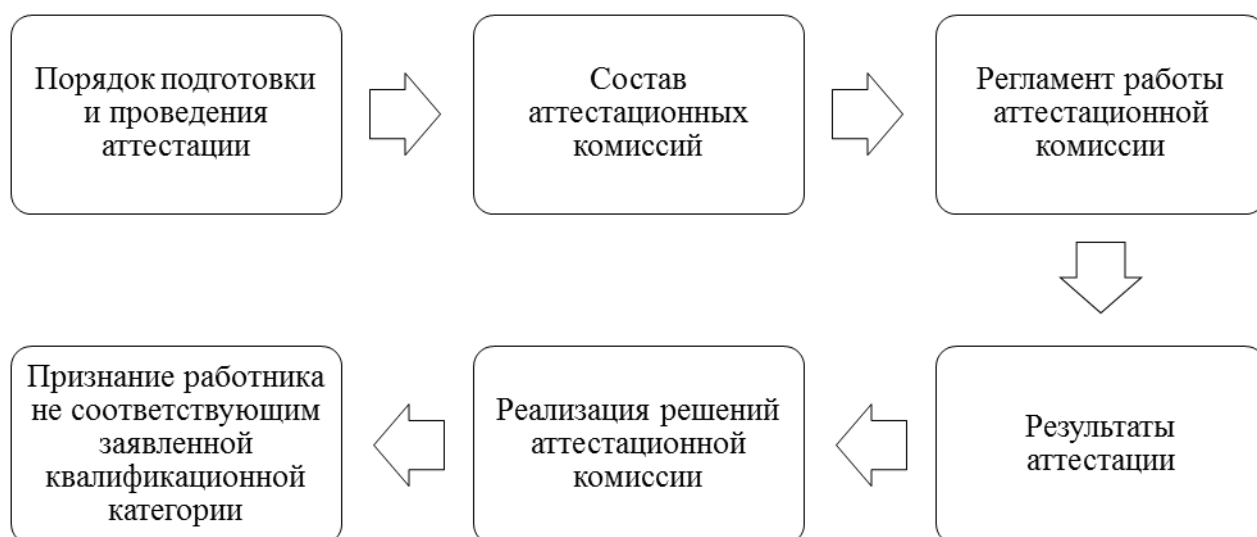


Рисунок 1.1 – Этапы процедуры аттестационного процесса

Для обеспечения оперативной и, вместе с тем, объективной оценки, на аттестуемого составляется представление, которое содержит данные о работнике:

- соответствие уровня профессиональной подготовки квалификационным требованиям рабочего места;
- профессиональная компетентность;
- отношения к работе и выполнению должностных обязанностей;
- показатели результатов работы за предыдущий перед аттестацией период.

Важно понимать, что, если комиссия приняла объективное решение «уволить по результатам аттестации» или перевести работника на иную или нижестоящую должность, это должно осуществляться в соответствии с Трудовым кодексом РФ, но в любом случае - перевод работника по результатам аттестации на другую или нижеоплачиваемую должность возможен только с письменного согласия работника. Об этом указано в части 2 статьи 73:

«Работодатель имеет право по своей инициативе изменить существенные условия трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, о чем работник должен быть уведомлен не позднее, чем за два месяца» [24].

В результате проведенного анализа действующего законодательства, которое регламентирует порядок организации и проведения аттестации, выделим несколько видов аттестации, основным критерием которых является периодичность ее проведения.

Так, большинство специалистов подлежат аттестации не реже одного раза в пять лет. К таким аттестуемым относятся руководители, инженерно-технические работники и специалисты. Рабочие, как правило, периодическую аттестацию не проходят.

Аттестация может быть внеочередной, когда проводится либо по инициативе работодателя, либо по инициативе работника, подлежащего периодической аттестации, для присвоения ему более высокого уровня квалификации.

Бывают случаи проведения единовременной аттестации, проводимой по инициативе работодателя, когда необходимо решить вопрос об увольнении работника. Это особенно важно, когда принятие решения о несоответствии работника занимаемой должности требует объективности и демократичного подхода. С этой целью принимается коллегиальное решение компетентной аттестационной комиссией, а не руководителем единолично.

В результате анализа подходов к аттестации и регламентирующих ее в разное время документов, следует отметить, что не существует официального определения аттестации. Более того, не уделяется особого внимания ее правовому режиму:

- не определены основные принципы ее проведения;
- не установлены гарантии о правах работников, которые подлежат аттестации;
- правовые последствия аттестации и т.п.

На сегодняшний день существует достаточное количество нормативно-правовых актов, в которых устанавливаются правила организации и проведения аттестации для отдельных категорий работников. К ним относятся:

- работники образовательных учреждений и руководители разных уровней государственных и муниципальных образовательных учреждений [13];
- руководители государственных унитарных предприятий [10].
- а также работники, руководящих должностей и специалистов сферы транспорта, и др.

Кроме нормативно-правовых актов федерального уровня, вопросам аттестации уделено внимание и в актах субъектов Российской Федерации, а также органов местного самоуправления. Так, во многих регионах России действуют нормативно-правовые акты, в которых определен порядок проведения аттестации руководителей государственных унитарных предприятий, находящихся в собственности субъекта РФ, руководителей муниципальных предприятий, а также профессиональных спасателей и бухгалтеров [34].

Как было отмечено выше, нормативного трактования термина «аттестация» не существует, а исследователи вопроса в области управления персоналом предлагают различные варианты и определения. Произведем попытку разобраться в данном вопросе, с точки зрения практической значимости данного понятия.

В трудовом праве под аттестацией понимается проверка профессиональной готовности работника, его деловых качеств, необходимых для определения квалификационного разряда или соответствия занимаемой должности [2].

Например, П.Э. Шлендер отмечает, что «аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности» [25].

По мнению авторов словаря по управлению персоналом, аттестация

работников предприятий и организаций представляет собой один важнейших элементов кадровой работы, благодаря которому организация периодически определяет профессиональную пригодность работников и соответствие их занимаемым должностям [26].

А в сфере бухгалтерского учета под аттестацией понимается организованная форма процедуры, позволяющей оценить уровень знаний сотрудника и его квалификации [20].

Следует отметить, что аттестация является обязательной в настоящее время в бюджетных организациях и для тех должностей, чья деятельность подлежит надзору. Это касается пожарных, работников химических предприятий и пр.

Таким образом, в условиях динамичной экономики, процедуры, посвященные аттестации работников, совершенно необходимы. Аттестация имеет важное значение и для работника, и для работодателя. Так, работники, получают возможность зарекомендовать себя квалифицированными, инициативными сотрудниками, готовыми обеспечить себе повышение оплаты труда, продвинуться по служебной лестнице.

А для работодателя важно, в рамках оптимизации использования персонала, сформировать группу кадрового резерва или создать дополнительные стимулы к повышению квалификации работников, повысить ответственность за соблюдение дисциплины или обеспечить возможность расторжения трудового договора с работником, если выясняется, что он не соответствует предъявляемым к нему рабочим местом требованиям.

В соответствии с вышеизложенным, очевиден вывод о том, что проведение оценки различных качеств сотрудника необходимо. В этой связи, вот уже около полувека вопросы аттестации привлекают внимание и кадровиков, и юристов, и работников экономической сферы и, конечно, руководителей организаций различных организационно-правовых форм. В этой связи, попробуем дать определение, в соответствии с которым «Аттестация – это процесс оценивания уровня квалификации работника, которая необходима

и достаточна для выполнения его трудовой функции, закрепленной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации».

Более того, данное определение, актуально в свете последних изменений и поправок в Трудовой кодекс РФ. Вот уже почти год, профессиональные стандарты обязательны для использования в случае, когда такие требования установлены Трудовым кодексом и иными федеральными законами, и нормативно-правовыми актами.

В этой связи, с учетом реформ в кадровом менеджменте, на предприятиях, в организациях и учреждениях, процедуру аттестации следует перестраивать из плоскости квалификаций в плоскость компетенций работников. Очевидно, данный процесс потребует уточнения критериев оценивания компетенций работников.

1.2 Виды, формы и методы аттестации и оценки персонала

Управленческая деятельность, осуществляемая руководством организации, осуществляется в различных направлениях. В том числе и при определении эффективности выполняемых работниками должностных обязанностей, т.е. при мониторинге их труда, результативности и т.п. Традиционно такой процесс называется оценкой. И, если аттестация персонала – процедура формализованная и регламентированная Трудовым кодексом и другими нормативно-правовыми актами, то оценка персонала представляет собой совокупность различных процедур, определяемых целью оценки. Более того, если после аттестации, имеющей юридическую силу, руководство имеет право уволить работника или перемещать на другую должность, в соответствии с принятым аттестационной комиссией решением, то в результате оценки персонала могут быть применены различные меры.

Рассмотрим особенности оценки персонала подробнее. Все оценочные процедуры, оценщики и оцениваемые, способы и инструменты, используемые при этом, могут быть объединены в систему оценки персонала.

В целом систему оценки персонала можно представить, по мнению Федоровой Н.В. и Минченковой О.Ю.[30], следующим образом (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 – Элементы системы оценки персонала

Изучая учебно-методическую литературу по исследуемому вопросу [1, 5, 8, 27], следует сказать, что цели оценки могут быть различными. Необходимость оценки может быть вызвана административными организационными изменениями, вследствие получения новой информации, в связи с изменением мотивирующего воздействия. Вообще говоря, оценка направлена на изменение в лучшую сторону, на обеспечение возможности развития персонала или создание более благоприятных социально-психологических условий.

Объектом оценки может стать любой работник организации, независимо от занимаемой должности и статуса, а вот субъектом – комиссия, в которую могут быть включены руководители, коллеги и иные эксперты. Не следует

забывать и о самооценке, которой в последнее время уделяется все больше внимания.

Очень важно выбирать методы и критерии оценки персонала в соответствии с предметом оценивания. Также важно четко определить, что именно является предметом оценки: результаты труда, демонстрируемые работником, или важна динамика труда, которую демонстрирует работник, или личностные или профессиональные качества работника. Важно помнить, что чем сложнее выбрать параметры оценки, тем затраты на проведение оценки будут выше.

В зависимости от численности персонала организации, определяется частота и численность групп оцениваемых работников. Более того, индивидуальные методы оценки, также повышают стоимость процедур, что, в свою очередь, может быть уравнено формализацией подхода к оценочным процедурам.

Весьма интересен вопрос о выборе методов оценки персонала. Их достаточно много. Они более или менее эффективны, в зависимости от предмета оценки (таблица 1.1)

Таблица 1.1 – Использование методов оценки персонала

	Для фиксирования	Для сравнения	Для моделирования
Результаты труда	*	*	-
Изменение результатов труда	-	*	*
Профессиональные и личные качества	*	*	-

Поясним, что фиксирующие методы позволяют определить, есть ли в наличии тот или иной показатель у работника. Сравнительные методы позволяют ранжировать работников в каком-либо перечне (по стажу, по производительности, по квалификации и т.д.). Учитывая основные принципы выбора критериев оценки, не следует предпочитать какой-либо один из них. Также не следует использовать неоправданно большое количество их. Важно

понимать, что критерии оценки, например, профессиональных качеств должны сочетаться с критериями оценки личностных характеристик работника.

К методам моделирования относят дискуссии, деловые игры, анализ ситуаций, позволяющие определить, насколько работник способен выполнить какое-либо предстоящее задание.

Итак, применение различных методов определяется жесткостью оценки: чем точнее должна она быть, тем тщательнее надо подобрать методы, сформулировать критерии. Все это более продолжительно и, как следствие, - затратно.

Частота оценивания зависит от сферы деятельности организации. Например, в системе общественного питания требуется постоянное медицинское освидетельствование; компетентность сантехника определяется формальным тестированием по технике безопасности и знанием обслуживаемых устройств и принципов их работы. Руководство организации может регламентировать оценку работников не чаще одного раза в год или, как и аттестация – не реже раза в пять лет. Одним словом, если деловая оценка работника будет проводиться на регулярной основе, то у руководства всегда будет необходимая информация о компетентности и потенциале персонала.

Таким образом, система оценки, создаваемая в организации, включает несколько элементов, к каждому из которых кадровой службе или тем, кто выполняет функции по управлению персоналом, необходимо уделять достаточно внимания. Хотя бы для того, чтобы достигать основные цели управления персоналом: не только обеспечить организацию кадрами, но и обеспечить сохранение и развитие потенциала работников!

Следует отметить, что оценка потенциала работников приобретает особую значимость в современных условиях, поскольку по результатам определения его уровня, выявляются круг интересов работника, его предпочтения и степень соответствия его качеств требованиям должности, на которую он претендует. При этом определяется и необходимость в обучении.

Изучая зарубежный опыт оценки потенциала работников, все чаще отечественные организации используют метод комплексной оценки – ассесмент-центр, с помощью которого определяют и управленческие способности [38, 40]. Метод ассесмент является методом надежным, объективным, комплексным, системным и доступным. Наряду с перечисленными достоинствами, методу присущи недостатки. В частности, длительность (до трех дней) и, в силу многочисленности используемых инструментов, затратность. Поэтому его применяют в основном крупные организации, способные позволить себе такие центры в структуре предприятия и затраты на его осуществление.



Рисунок 1.3 – Методы, актуальные в центрах оценки

Как показывает опыт, метод центра оценки используют для выявления управленческого потенциала. На практике часто применяют такие методы (рисунок 1.3):

Как видно, методы, применяемые в центрах, при ассесменте, позволяют не только фиксировать, но и обучать, и моделировать ситуацию, в которой работник получает возможность проявить свои способности, умения, знания – т.е., компетентность.

В итоге, эксперты центра оценки дают развернутую характеристику оцениваемому по пунктам:

- личностные качества,
- способности,
- степень готовности к вакантной должности (или занимаемой),
- стиль руководства, транслируемый работником,
- управленческие функции, к которым особое тяготение,
- недостатки, чтобы уделить им особое внимание.

После проведения оценочных мероприятий, работнику необходимо сообщать результаты, как при положительном, так и при не очень положительном исходе.

Что же дает оценка руководству? Отвечая на этот вопрос, можно выделить несколько причин (рисунок 1.4).

Преимущества для организации	Преимущества для работника
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Надежность оценки потенциала работников	<input type="checkbox"/> Демонстрация своих возможностей на равных с другими работниками
<input type="checkbox"/> Объективность комплекса процедур оценивания	<input type="checkbox"/> Узнавание своих сильных и слабых качеств для работы
<input type="checkbox"/> Выявление индивидуальной мотивации работника к трудовой деятельности	<input type="checkbox"/> Возможность прогнозирования собственной карьеры

Рисунок 1.4 – Преимущества центров оценки для работодателя и работника

Тем не менее, центры оценки имеют и недостатки. Так, не всегда понятно, по какой причине работник достигает успеха или терпит неудачу при выполнении порученного задания. Некоторые ученые сомневаются в критериальной валидности центров оценки [37].

Изучение специальной литературы позволило выявить и иные оценочные методы, кроме методов ассесмент центра (таблица 1.2). В таблице представлен

не исчерпывающий метод оценки, но они зачастую представляют производные от вышеперечисленных методов.

Одним из важнейших вопросов оценки персонала является соотношение мотивации работника и его компетенций. К сожалению, данному аспекту недостаточно уделяется внимания при оценке работников. Более того, специалисты утверждают, что развитие компетентности приводит к другому уровню мотивации. И вот здесь не совсем понятно, что в большей степени стимулирует работника: его увеличенный потенциал или собственная мотивация.

Таблица 1.2 – Характеристика методов оценки персонала

№ п/п	Наименование метода	Характеристика метода
1	Биографический	Производится анализ биографии работника
2	Суммарных оценок	Балльная оценка наличия каких-либо качеств работника по определенной шкале
3	Ранжирование	Определение занимаемого места работником среди других по определенному показателю
4	Попарных сравнений	Сравнение в парах по какому-либо качеству, затем математическая интерпретация результатов
5	Критического инцидента	Оценка поведения работника в критической ситуации
6	Метод самооценки	Работник сам себя характеризует устно перед коллективом или письменно
7	Метод 360 ⁰	Всесторонняя оценка работника: самого себя, руководством, коллегами, подчиненными или клиентами

В 1990-х гг. исследователь Морган Мак-Колл в качестве базы для развития компетенций использовал взаимосвязь опыта и отношения к нему, выделив при этом такие характеристики: готовность к новому опыту, открытость к мнению других относительно опыта, способность к использованию нужного и отречения от ненужного опыта. Другие же исследователи уделяли особое внимание усвоению ценностей при развитии карьеры, что не могло не отразиться на результатах оценочных процедур [39]. Так появилось понятие «послание ценностной нагрузкой», сформулированное

Брауном, в процессах оценки персонала и консультирования. Результатом исследования были выводы, отраженные на рисунке 1.5.

Таким образом, социальная среда часто ограничивает человека в части реализации ценностей, но ни в коем случае, не способностей. При оценивании необходимых качеств работника важно выявлять историю его ценностей, что позволит определить степень удовлетворенности работника. А это, в свою очередь, может позитивно отразиться на результатах оценки.

Выводы исследования влияния ценностей на поведение человека	Человек затрудняется сделать выбор в приоритетах ценностей;
	Ценности усваиваются под воздействием среды, в которой человек находится;
	Удовлетворенность зависит от уровня соответствия исполняемой роли и значимых ценностей;
	В поведении человека лишь одна из ролей становится ключевой в обеспечении ценностей;
	На успешность при реализации роли влияют навыки в обучении, когнитивные навыки, физические и эмоциональные ресурсы человека

Рисунок 1.5 – Влияние социальной среды на ценности человека

Говоря о системе оценки в целом, цели оценки персонала многообразны. Они должны быть органично встроены в кадровую политику организации. Поэтому руководство и кадровики, занимающиеся оценкой персонала должны уделять особое внимание анализу организационной культуры, ценностям, которые она пропагандирует. И тогда выбор критериев оценки и адекватные им методы поспособствуют оценке выявить нужные качества у оцениваемых работников. Проведение оценки предполагает в организации наличие взаимодействующих участников: оцениваемых, оценщиков, организаторов процесса. При этом обязательно выполнится условие: чем ниже уровень подготовки, тем более затруднительным будет проведение оценки.

Исходя из вышеизложенного, оценка персонала – это процесс, направленный на выявление меры соответствия действительного и желаемого состояния объекта – работника. В организационном масштабе это система,

определяющая, насколько уровень профессиональной компетентности работников, их потенциал способствует достижению организационных целей.

1.3 Особенности трудовой деятельности работников в бюджетных учреждениях

Муниципальная должность – должность, предусмотренная уставом муниципального образования в соответствии с законом субъекта РФ [29].

Муниципальные должности, как правило, подразделяются на выборные и замещаемые муниципальные. Вторая категория должностей появляется в результате муниципальных выборов. Это касается, например, депутатов, членов выборного органа местного самоуправления. Выборные должности местного самоуправления появляются на основании решений представительного или иного выборного органа местного самоуправления. Кроме названных, бывают и муниципальные должности, в которых трудятся работники на основе трудовых договоров по принципу замещения.

Таким образом, получается, что муниципальная служба – это один из видов профессиональной деятельности, осуществляемый работником на постоянной основе.

Принципы муниципальной службы следующие:

- 1) верховенство Конституции, федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей и обеспечении прав муниципальных служащих;
- 2) в приоритете находятся права и свободы человека и гражданина;
- 3) органы местного самоуправления обретают самостоятельность в пределах своих полномочий;
- 4) значение профессионализма и компетентности для муниципальных служащих;

5) рост ответственности муниципальных служащих за некачественное выполнение своих служебных обязанностей;

б) одинаковый доступ всех граждан к работе в муниципальной службе в соответствии с их способностями, образованием и профессиональной подготовкой;

7) общность основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в Российской Федерации, а также учета исторических и иных местных традиций и др.[30].

Так, работником муниципальной службы может стать любой гражданин РФ, достигший восемнадцати лет по возрасту, исполняющий в порядке, определенном уставом муниципального образования обязанности, за денежное вознаграждение, выплачиваемое из средств местного бюджета.

На основе «Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», квалификационные разряды присваиваются муниципальным служащим по результатам пройденного квалификационного экзамена или аттестации. Результат указывает на соответствие уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих тем квалификационным требованиям, которые предъявляются к муниципальным должностям муниципальной службы в соответствии с классификацией муниципальных должностей муниципальной службы [10].

Отметим, что муниципальные служащие не вправе осуществлять такую деятельность, как:

- заниматься другой оплачиваемой работой, если это не педагогическая, научная или иная творческая деятельность;
- состоять в депутатском корпусе Государственной Думы Федерального Собрания РФ, или депутатом законодательного или представительного органа субъекта РФ, а также депутатом представительного органа местного самоуправления, или членом иных выборных органов местного самоуправления, выборным должностным лицом местного самоуправления;

- также запрещено осуществлять предпринимательскую деятельность лично или через поверенных;
- членство в органах управления коммерческой организацией, в порядке, установленном уставом муниципального образования, и если в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ ему не поручено участвовать в управлении этой организацией;
- использовать в неслужебных целях средства материально-технического, финансового и информационного обеспечения и иное имущество, и служебную информацию;
- получать гонорары за собственные выступления в качестве муниципального служащего и публикации;
- пользоваться приобретенными от физических и юридических лиц предметами вознаграждения, связанные напрямую с исполнением им должностных обязанностей;
- командирование лиц за счет средств физических и юридических лиц, если это не командировка, осуществляемая на взаимной основе по договоренности между органами местного самоуправления конкретного муниципального образования и органами местного самоуправления других муниципальных образований, а также с органами государственной власти и органами местного самоуправления иностранных государств, международными и иностранными некоммерческими организациями;
- также нельзя принимать участие в забастовках и иных подобного рода мероприятиях;
- использовать свое служебное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений.

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

Кроме того, муниципальный служащий обязан передавать в доверительное управление под гарантию муниципального образования на

время прохождения муниципальной службы находящиеся в его собственности доли или пакеты акций, если таковые имеются, в уставном капитале коммерческих организаций в порядке, установленном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ.

Муниципальному служащему предоставляются гарантии (рисунок 1.6).

В случае ликвидации органа местного самоуправления, сокращения штата работников конкретного органа, муниципальному работнику или муниципальному служащему предоставляются гарантии, установленные законодательством о труде. Так, например, в случае увольнения работников в связи с ликвидацией предприятий, учреждений, организаций, или сокращения штата работников [29].

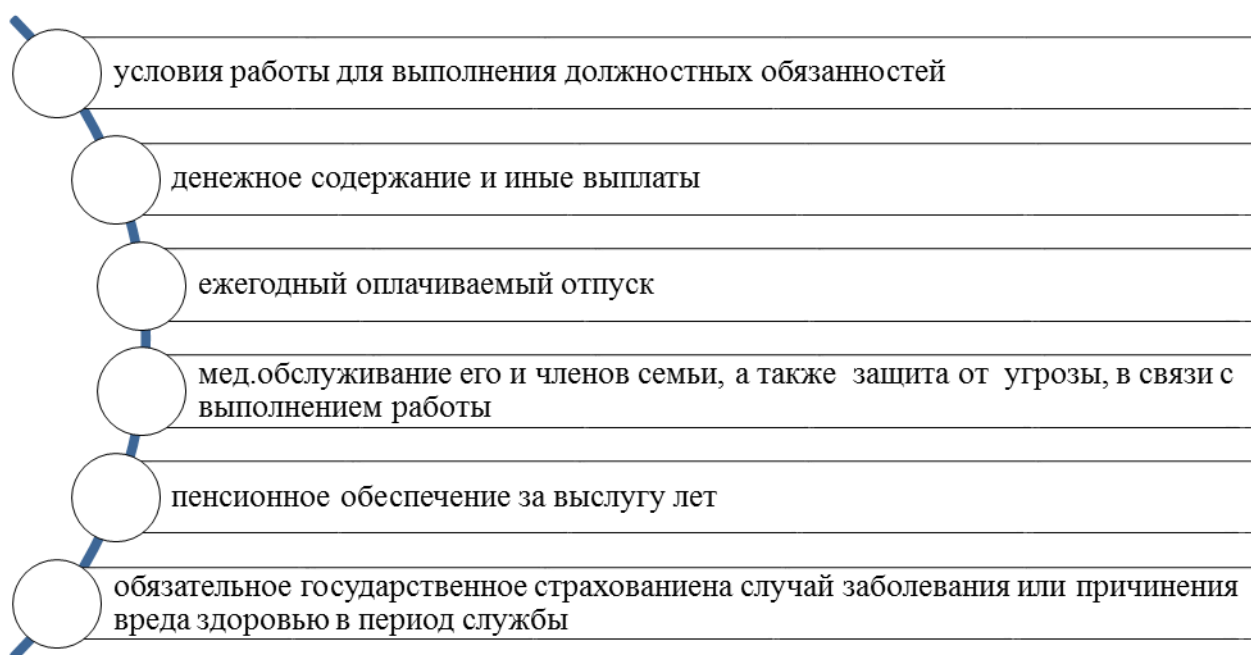


Рисунок 1.6 – Предоставляемые законодательные гарантии муниципальному служащему

Как показано на рисунке 1.6, работники муниципальных учреждений получают особый статус, что, собственно, их отличает от служащих коммерческих организаций. Важно также понимать о существовании различия

между статусом муниципального служащего и работника муниципального учреждения

Вот уже год, как вступили в силу профессиональные стандарты для многих специальностей и профессий. Кадровики предприятий и учреждений обязаны переориентировать деятельность своих работников, положения стандартов в том случае, когда это становится необходимым. Положения профессиональных стандартов, должны быть учтены теперь работодателями при организации обучения и аттестации работников, а также при установлении системы оплаты труда с учетом особенностей организации труда и управления персоналом [23]. Обязательность применения профессиональных стандартов существует для государственных и муниципальных учреждений. В случае необязательного перехода на профессиональные стандарты, их можно брать за основу при определении требований к квалификации работника.

Так, к руководящим работникам муниципальных образовательных учреждений относятся заведующие детскими садами, бухгалтеры, заведующие хозяйством, шеф-повара, заместители заведующего по учебно-воспитательной работе. Требования к руководящим работникам в настоящее время предъявляются квалификационным справочником или профстандартом. Учитывая, что профессиональные стандарты для названных должностей уже утверждены, перед руководителями образовательных учреждений возникла проблема перевода управления персоналом учреждения с учетом перечисленных положений. Для этого необходимо разработать механизм внедрения, что затруднено отсутствием законодательной методики применения профстандартов.

К обязательным требованиям, предъявляемым к руководству муниципальных учреждений, относится наличие высшего образования. С этой позиции модель компетенций персонала содержит критерии оценки работников, учитываемые во время прохождения аттестации. Существует мнение трудности перехода с позиции квалификации в плоскость компетенций. На самом деле, развитие компетентного подхода, как интегральной

системы требований к должностям государственных служащих, не является новацией. Впервые такой подход применили в Великобритании, где был разработан комплекс Professional Skills for Government (PSG), состоящий из перечня компетенций для чиновников всех уровней. Документ PSG позволяет определить индивидуальный потенциал карьерного продвижения работника и систему требований к конкретной должности. Данный свод требований структурирован на кластеры компетенций по группам: управление человеческим ресурсом, управление финансовыми ресурсами, управление отношений с клиентами, проектный менеджмент и способность стратегически мыслить. Далее компетентностный подход в системе государственного и муниципального управления развивается в США, Канаде и Нидерландах. Изучение особенностей компетентностного подхода позволяет решить задачу оценивания эффективности служащих ГМУ, что позволяет разработать гибкую компенсационную систему.

Одним из первых о построении модели профессиональных компетенций посвятил свой труд В.А. Мальцев. Он изучал профессионализм государственных служащих по направлениям: уровень (федеральный, муниципальный), стиль мышления, уровень профессионализма, а также наличие мотивации к труду. Другой пример. В российской академии государственной службы в основе модели компетенций служащих заложены требования к профессиональной деятельности, профессиональные способности и установки.

Следует отметить, что не только в России уделяется особое внимание к работникам государственной службы. В зарубежных учреждениях они являются ценным капиталом не только того общества, которому служат, но и всему государству.

Какими же качествами должны обладать государственные и муниципальные служащие? Отметим, что в последнее время многие публикации и учебно-методические издания освящают эту. Определение требований, которым должны соответствовать муниципальные работники

становится важным по нескольким причинам. Во-первых, такая необходимость очевидна при организации подбора такого работника, который должен в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым к кандидатам, претендующим на данную должность. Во-вторых, самому работнику муниципального предприятия или учреждения важно знать эти требования, для успешного исполнения обязанностей по должности. Вероятно, что в процессе самосовершенствования, самообразования у него разовьются и иные необходимые качества.

В научной и методической литературе, посвященной особенностям трудовой деятельности муниципальных работников, можно увидеть достаточное количество критериев, которым должны соответствовать государственные и муниципальные служащие. Надо сказать, что в различных источниках критерии могут быть сформулированы по-разному. В нашей работе поставлена задача - изучить наиболее востребованные качества, работников и подходы к их оцениванию. Стоит обратить внимание на те требования, которые обязательны для служащих при эффективном выполнении служебных обязанностей. Это необходимо закрепить практически, и учитывать при прохождении аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений.

Вот, например, в юридической литературе советского государства речь шла о выделении политических, деловых и моральных качеств. Так, среди деловых качеств, обычно выделялись такие:

- 1) наличие управленческой подготовки и специального образования по профилю должности;
- 2) опыт практической работы по востребованной деятельности;
- 3) обладание организаторскими способностями;
- 4) проявление инициативы;
- 5) работоспособность и инновации;
- 6) потребность в самообразовании.

Предлагаемый перечень качеств, очевидно, непросто описать, и, как следствие, закрепить нормативно. Вот как, например, оценить величину организаторских способностей или способность к инновациям?

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

- 1) аналитические способности;
- 2) социальная и политическая осведомленность;
- 3) творческий подход;
- 4) коммуникативность;
- 5) корректность, чистоплотность;
- 6) объективность и стрессоустойчивость.

Следует отметить, что в советский период, квалификационные требования к государственным служащим не являлись обязательными и поэтому не были закреплены в каких-либо нормативно-правовых актах, поскольку в те годы не существовало единого документа о государственной службе.

В качестве вывода, основанного на изучении специальной литературы и научных публикаций о специфике деятельности государственного аппарата, отметим, что чаще всего идет речь об общих требованиях, предъявляемых к различным категориям и группам государственных служащих.

В учебнике «Теория государственного управления» Атаманчук Г.В. предлагает качества, по которым может и должен развиваться персонал государственного управления, разделить на две группы [32]. Во-первых, это качества, которыми необходимо обладать человеку, претендующему на государственную должность. Их называют первичными или исходными. Во-вторых, качества, приобретаемые или формируемые уже в процессе исполнения государственных должностей и накопления опыта для продвижения по иерархии (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Критерии работников государственных и муниципальных учреждений

Конечно, представленный перечень не является окончательным, поскольку в каждом конкретном случае человеку свойственно проявлять различную их совокупность.

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

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

Изучив различные источники по исследуемой проблеме, можно утверждать, что современный российский законодатель пошел по пути нормативного закрепления квалификационных требований к государственным и муниципальным служащим [3, 4, 10, 26, 28].

Существующая ситуация в Российской Федерации, особенности перехода к новым экономическим отношениям предъявляют особые требования к служащим государственных и муниципальных учреждений в рамках их профессионализма и компетенций. Это связано с тем, что качества работников,

поведение и профессиональная деятельность непосредственно влияют на авторитет муниципальных организаций.

Федеральный закон «О муниципальных службах Российской Федерации» закрепил такой важнейший принцип, как профессионализм и компетентность муниципальных работников и служащих [29].

Обычно к профессии относятся как роду деятельности или занятию человека, владеющего комплексом специальных знаний и практических навыков, приобретаемых в результате углубленной общей и специальной подготовки, а также благодаря опыту работы. Профессионализм же – это более глубокое и всестороннее знание, владение практическими навыками в определенной области общественно-полезной деятельности.

Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» установлены квалификационные требования к работникам муниципальных учреждений и организаций. Они не могут быть признаны достаточными для того, чтобы, основываясь исключительно только на них, проводить конкурсы на замещение вакантных должностей, аттестации и квалификационные экзамены.

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

Итак, поиск эффективных моделей профессиональных компетенций руководящих работников государственных и муниципальных учреждений

требует всестороннего анализа, творческого переосмысления и приспособления уже имеющихся в мировой практике моделей для конкретной ситуации.

Таким образом, в результате проведенного теоретического анализа аттестации работников муниципальных образовательных учреждений, были изучены особенности процесса оценки и аттестации работников. Особое внимание уделено аттестации и на основе проведенного анализа определений данной категории, было дано определение: «Аттестация – это процесс оценивания уровня квалификации работника, которая необходима и достаточна для выполнения его трудовой функции, закрепленной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации». На основе изучения регламентирующих документов относительно аттестации работников, был сделан вывод о необходимости реформирования кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях. Очевидно, это влечет переход из плоскости квалификаций в плоскость компетенций, что обязательно должно быть сопровождено уточнением критериев оценивания компетенций работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, особую значимость приобретает разработка и внедрение модели профессиональных компетенций с учетом применения существующего опыта в мировой и отечественной практике.

2 Оценка аттестации работников в МБУ детский сад № 147 «Сосенка»

2.1 Характеристика муниципального образовательного учреждения и анализ использования бюджетных средств

В городском округе Тольятти зарегистрировано 145 муниципальных учреждений, чья деятельность находится в ведомственном подчинении департамента образования. Количественно они представлены на рисунке 2.1.

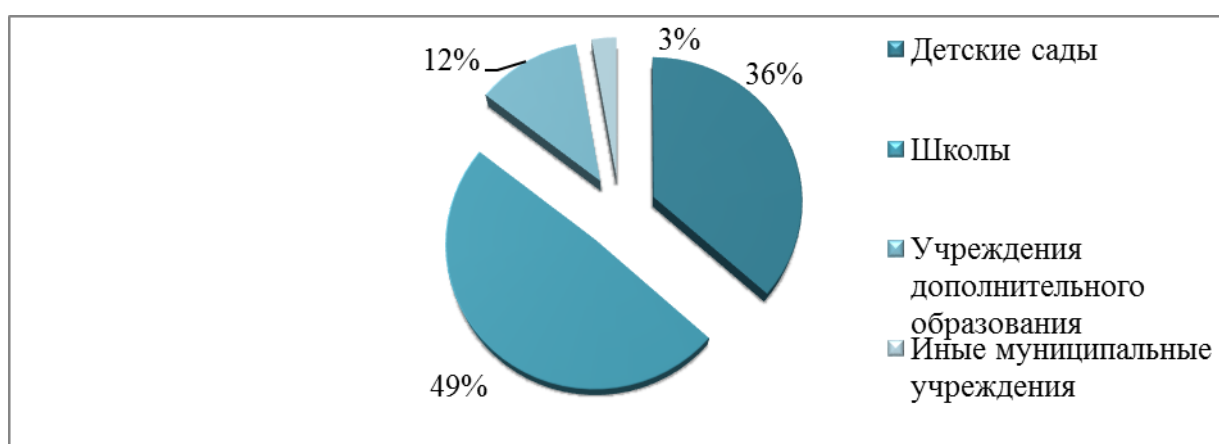


Рисунок 2.1 – Структура муниципальных учреждений г.о. Тольятти

Большая часть, в соответствии с рисунком, отведена средним школам, их 71, в том числе 6 гимназий и 8 лицеев. 17 учреждений дополнительного образования и 4 учреждения иного профиля, в числе которых Центр технического творчества, Центр информационных технологий, Ресурсный центр, пансионат «Радуга» и дом молодежных организаций «Шанс». Детских садов в г.о. Тольятти – 53 учреждения, одним из которых является объект настоящего исследования. Обратимся к характеристике его деятельности.

На территории Комсомольского района города Тольятти среди части соснового леса расположен детский сад «Сосенка». В истории его создания отмечено, что на основании постановления мэрии за № 2428-п/1 от 15 августа 2011 года, детский сад был реорганизован путем присоединения к нему расположенного рядом детского сада «Калинка». В настоящее время МБДОУ

детский сад № 147 «Сосенка» осуществляет воспитательно-образовательную деятельность в двух корпусах, по адресам: ул. Громовой, дом 2 и ул. Чайкиной, дом 51. Учредителем является городской округ Тольятти в лице его мэрии [7].

Оба корпуса детского сада расположены в районе многоэтажной городской застройки. Особенности ближайшего социального окружения: население микрорайона в основном составляют работники крупных промышленных предприятия города (Корпорация «Тольяттиазот», АвтоВАЗ, ПАО «КуйбышевАзот», и др.), а также сферы обслуживания. На территории микрорайона имеются ДК «Тольяттиазот», ДК «40 лет ВЛКСМ», Молодежный драматический театр, Музыкальная школа им. М.А. Балакирева, Художественная школа, Центр дополнительного образования «Родник»; средние школы №№ 6, 55, 54, 39, 60, 80; библиотека № 2.

Учредителем является муниципальное образование - городской округ Тольятти в лице мэрии городского округа.

Управление объектом исследования осуществляется на основе ФЗ «Об образовании в РФ» на основе принципов коллегиальности и единоначалия. Так, единоличным исполнительным руководителем является заведующий детским садом, а коллегиальными органами – Совет учреждения, педагогический совет и общее собрание работников детского сада (Приложения Б, В).

Характеризуя воспитательную и образовательную работу исследуемого учреждения, следует отметить, что в детском саду она осуществляется в соответствии с образовательной программой дошкольного образования, обеспечивающей создание благоприятных условий полноценного дошкольного детства детей, всестороннего их развития и подготовки к жизни в современном обществе с учетом возрастных и индивидуальных особенностей.

С этой целью, сотрудниками детского сада применяются образовательные технологии (рисунок 2.2).

Перечисленные технологии позволяют научить детей оценивать свои работы, активизировать их инициативу, развить творческие способности и познавательные навыки детей, научить самостоятельному конструированию

своих знаний и ориентироваться в информационном пространстве. Некоторые технологии, применяемые сотрудниками детского сада «Сосенка», были представлены на всероссийских конференциях (Приложение А) [7].

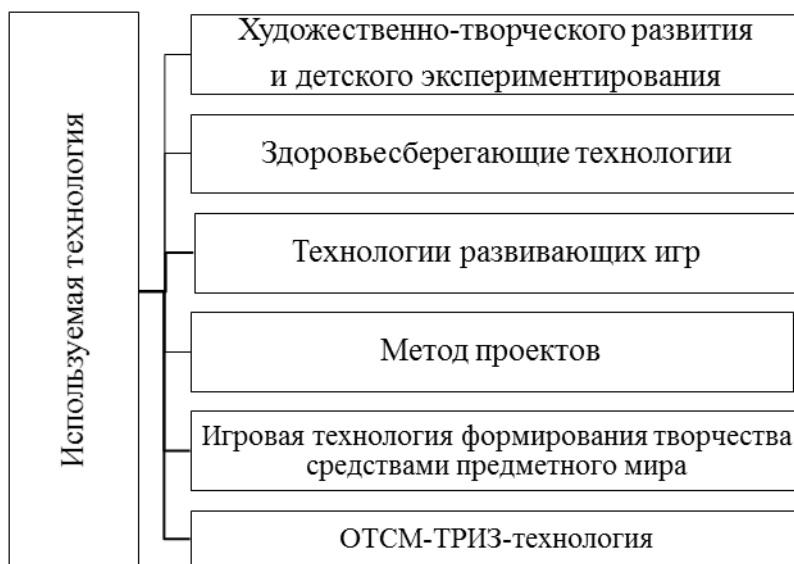


Рисунок 2.2 – Используемые образовательные технологии

С 2014 года в исследуемом учреждении начата кружковая работа по дизайн-деятельности для детей 5 - 7 лет, способствующая развитию ручной умелости у детей старшего дошкольного возраста.

Мониторинг развития воспитанников и анкетный опрос их родителей, проведенный сотрудниками детского сада, показали необходимость продолжения занятий, направленных на художественно-эстетическое развитие ребят.

Рассмотрим систему управления бюджетным образовательным учреждением детский сад комбинированного вида № 147 «Сосенка» (Приложение Б). Как видно из схемы, в детском саду присутствуют две формы самоуправления: общественное, представленное Советом ДОУ, попечительским советом и Советом педагогов. Административное управление представляет собой вторую форму самоуправления МДОУ. Руководит детским садом заведующий, в непосредственном подчинении у которого находятся административно-хозяйственная работа, лечебно-оздоровительная и

профилактическая работа, финансово-экономическая деятельность, соответственно, работа с родителями воспитанников. Во всех этих направлениях заведующему оказывают помощь заместитель по воспитательно-методической работе, заместитель по административно-хозяйственной работе, врач, главный бухгалтер и родительский комитет (несмотря на то, что родители формально не являются членами трудового коллектива).

Рассмотрим состав воспитанников детского сада (рисунок 2.3).

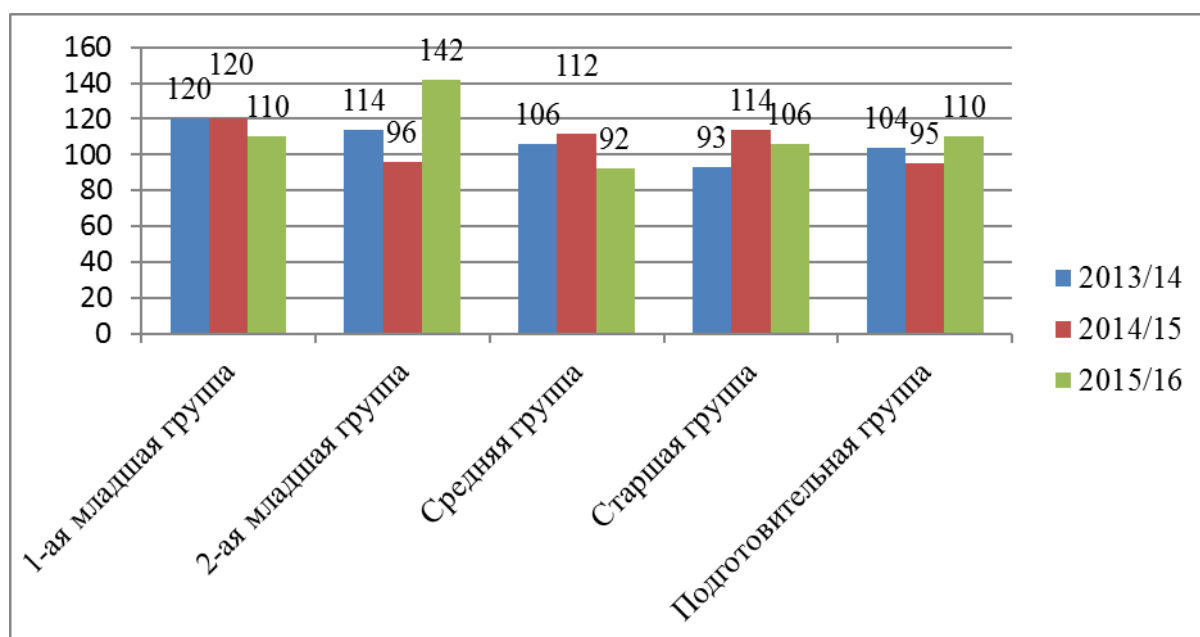


Рисунок 2.3 – Численность воспитанников по ступеням обучения, чел.

Как видно, общая численность воспитанников за исследуемый период возросла с 537 чел. в 2013 году до 558 чел. в 2016 году. Динамика выпускников меняется нелинейно: 104 чел. – в 2014 году, 95 чел. – в 2015 и 110 чел. в 2016 году. Также очевидна нелинейная зависимость за весь период по численности при переходе из группы в группу более старшего возраста. Можно указать и гендерный состав воспитанников. По данным Публичного отчета МБДОУ (Приложение В) в 2016 году количество мальчиков и девочек было, как показано на рисунке 2.4.

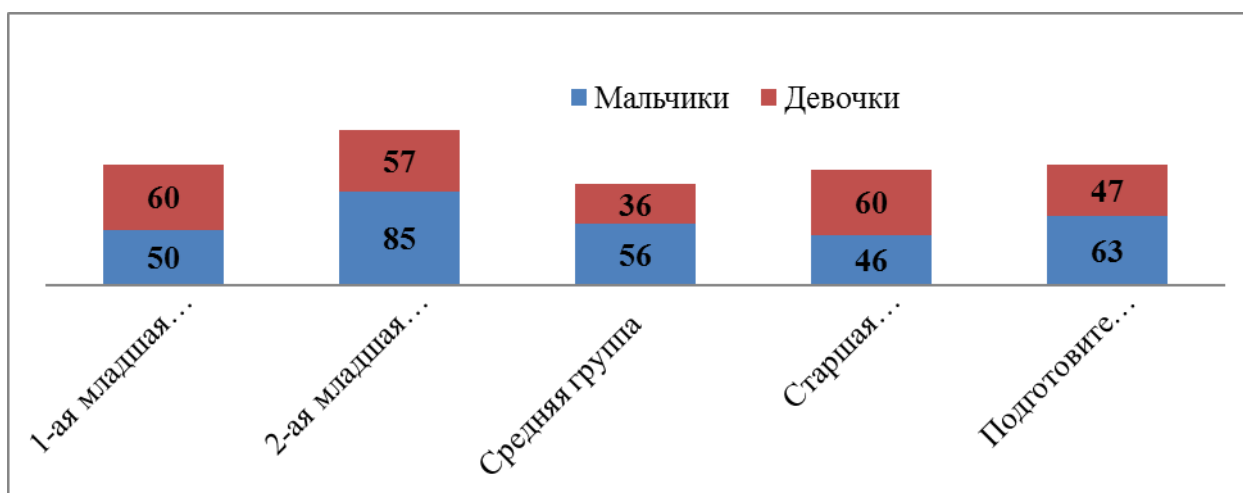


Рисунок 2.4 - Гендерный состав воспитанников

Очевидно, нет преобладающей тенденции по половому признаку: как мальчиков, так и девочек может быть в группе больше или меньше.

Таблица 2.1 – Цели и задачи дошкольного образовательного учреждения

№ п/п	Наименование цели	Задачи
1	Уровень образовательных результатов, содержание и технологии образовательного процесса	Обеспечить формирование у детей дошкольного возраста культуры здорового образа жизни
		Создать условия, способствующие выявлению и поддержанию интересов, проявления самостоятельности в познавательно – речевой деятельности
		Формировать у детей дошкольного возраста художественно-эстетических творческих способностей посредством дизайн-деятельности
2	Уровень ресурсов образовательного процесса	Способствовать профессиональному развитию педагогических работников
		Продолжить создание условий, обеспечивающих полноценное развитие личности детей во всех образовательных областях

Цели ДООУ на 2015-2016 учебный год были сформулированы следующим образом (таблица 2.1).

Исследование документной информации детского сада позволяет сделать вывод о хорошем уровне развития способностей старших дошкольников, что говорит о достаточно высоком уровне интеллектуального развития выпускников дошкольного образовательного учреждения.

Таблица 2.2 – Отчет об использовании бюджетных средств МБУ детского сада № 147 «Сосенка» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 - 2014 гг.		2016 - 2015 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем бюджетного финансирования, т. руб.	43077,7	45654,4	58817,1	2486,72	105,77	13162,7	128,83
Направления использования средств:							
- фонд оплаты труда, т.руб.	26579,2	27437,9	38576,7	88,7	103,23	11138,8	140,59
- доля ФОТ в бюджете, %	61,7	58,9	-	-2,8	87,0	-	-
- доля ФТО пед. коллектива, %	55,4	35,8	-	-19,6	64,62	-	-
- начисления на оплату труда, тыс. руб.	8171,9	8248,7	8915,37	76,87	100,94	666,7	108,08
- на продукты питания, тыс. руб.	877,2	1282,5	-	405,3	146,2	-	-
- на содержание здания, т.руб.	916,8	1745,0	1301,21	828,2	190,33	-443,8	74,57
-на приобретение основных средств, т. руб.	33,55	654,6	-	621,05	1951,12	-	-
- на коммунальные платежи, тыс. руб.	4119,8	3695,6	3785,58	-424,24	89,70	89,98	102,43
- на оплату связи, тыс. руб.	100,0	101,5	120,76	1,5	101,5	19,26	118,97
- на мягкий инвентарь, т.руб.	-	48,2	-	-	-	-	-
- прочие расходы, тыс.руб.	2279,2	2648,3	269,66	369,12	116,19	-2378,6	10,19
Объем внебюджетных средств, полученных в форме:							
- доходов, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, тыс. руб.	7840,9	9206,68	10030,16	1365,7	117,42	823,48	108,94
Направления расходования внебюджетных средств							
- на продукты питания, тыс. руб.	7495,3	8679,34	-	1184,0	115,8	-	-
на содержание здания, т. руб.	79,88	372,05	-	292,2	465,76	-	-
- на приобретение основных средств, т. руб.	130,01	2,01	-	-128,0	1,54	-	-
- на прочие расходы, т. руб.	135,75	153,28	-	17,53	112,9	-	-

Для реализации любой цели требуются ресурсы. Кроме материальных, информационных, временных ресурсов, необходимы также человеческие и финансовые ресурсы. Обратимся к изучению последнего вида ресурсов, которыми обладает исследуемый объект (таблица 2.2) [7].

Напомним, что исследуемый объект является бюджетным муниципальным учреждением, поэтому учредитель – мэрия г.о. Тольятти осуществляет финансовое обеспечение для выполнения муниципального задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, расходов на уплату налогов и т.д.

Анализируя данные таблицы 2.2, заметим, что бюджетное финансирование за исследуемый период возрастает: в 2015 году на 5,77 процента, а в 2016 году – почти на 29%.

Фонд оплаты труда в 2015 году по отношению к 2014 году вырос на 3,23%, а в 2016 – почти на 41%. Это связано с изменением подходов правительства к оплате труда работников бюджетной сферы (рисунок 2.5).

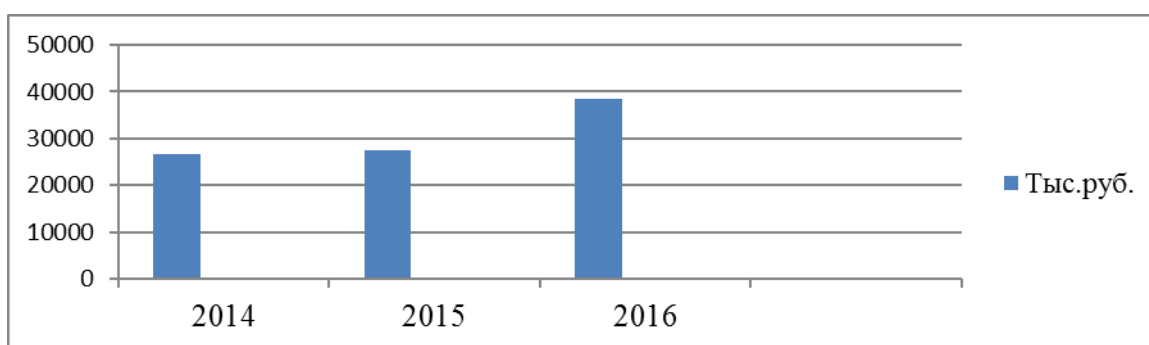


Рисунок 2.5 – Динамика фонда оплаты труда

Значительную часть дохода бюджетное учреждение получает от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности (рисунок 2.6).

Как показывают данные диаграммы, в 2015 году по отношению к 2014 году, доходы выросли на 17,4 %, а в 2016 году – всего лишь на 8,94%. Это объясняется многообразием предлагаемых полезных и интересных услуг работниками и руководством детского сада для детей и их родителей в первом

случае, и снижением уровня жизни населения в целом, во втором периоде.

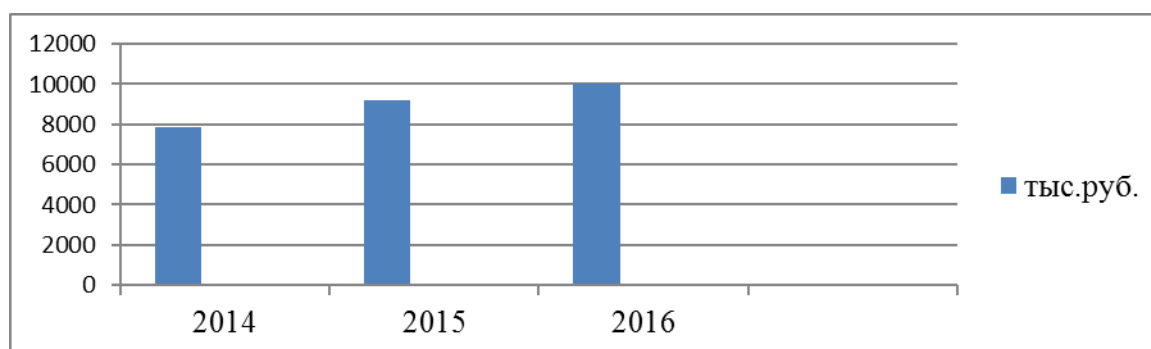


Рисунок 2.6 – Динамика доходов от предпринимательской деятельности за исследуемый период

В целом, финансовые показатели учреждения демонстрируют положительную динамику в эффективном расходовании бюджетных средств и способность к убеждению учредителя на повышение финансирования для всех реализуемых программ, направленных на развитие и воспитание детей.

Проведем анализ кадров учреждения. По данным публичного отчета за 2015-2016 гг., в организации работает 100% женского пола работников. Структурно персонал представлен на рисунке 2.7.

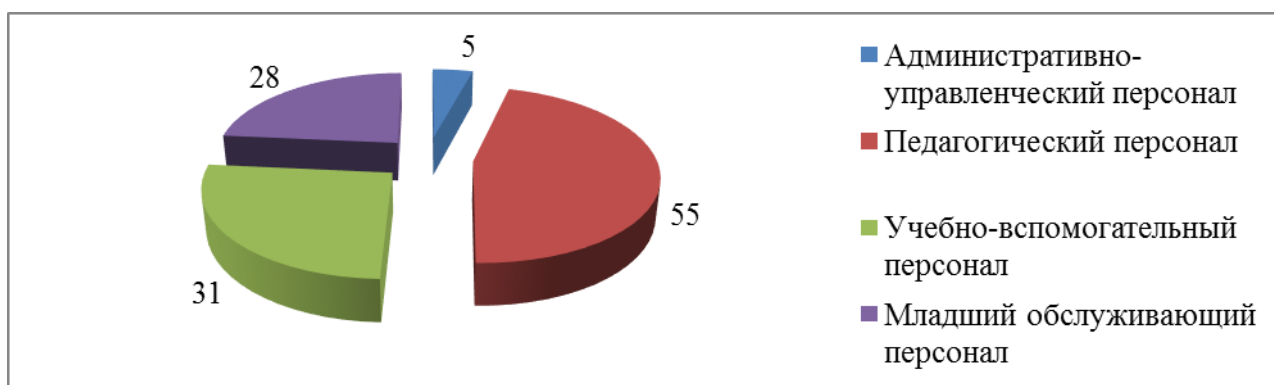


Рисунок 2.7 – Структура персонала детского сада, чел.

Как показано на рисунке 2.7, основной педагогический персонал составляет чуть больше половины всех сотрудников. Именно благодаря им детский сад выполняет поставленные задачи. К младшему обслуживающему

персоналу относятся уборщицы, кухонные работники, кастелянша, машинист по стирке и ремонту спецодежды.

Учебно-вспомогательный персонал представлен старшим воспитателем, воспитателями и помощниками воспитателя, а также педагоги-психологи, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре и учитель-логопед.

Руководящего состава работников – 5 человек. Это сам заведующий детским садом, заместитель по АХР, по воспитательно-методической работе, главный бухгалтер и шеф-повар. Общая численность составила 119 человек.

Возрастной состав показан на рисунке 2.8.

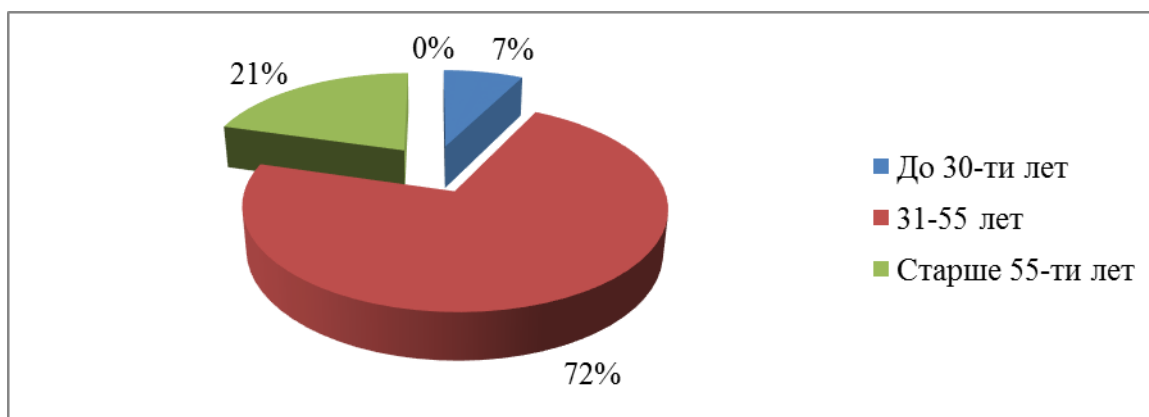


Рисунок 2.8 – Возрастная структура персонала, %

Очевидно, средний возраст сотрудников превалирует. Молодых совсем немного – всего 7,5%, и это несмотря на наличие в городе социально-педагогического колледжа и кафедры «Дошкольная педагогика и психология» университета, которые осуществляют подготовку молодых специалистов для работы в детском саду. Вероятно, в этом нет необходимости, поскольку воспитатели детского сада «Сосенка» активно участвуют и не безуспешно в различных мероприятиях городского, областного российского и даже международного уровня. Об этом свидетельствуют данные публичного отчета, утвержденного заведующей детским садом.

Продолжая анализ персонала исследуемого объекта, рассмотрим

педагогический состав по уровню образования (рисунок 2.9).

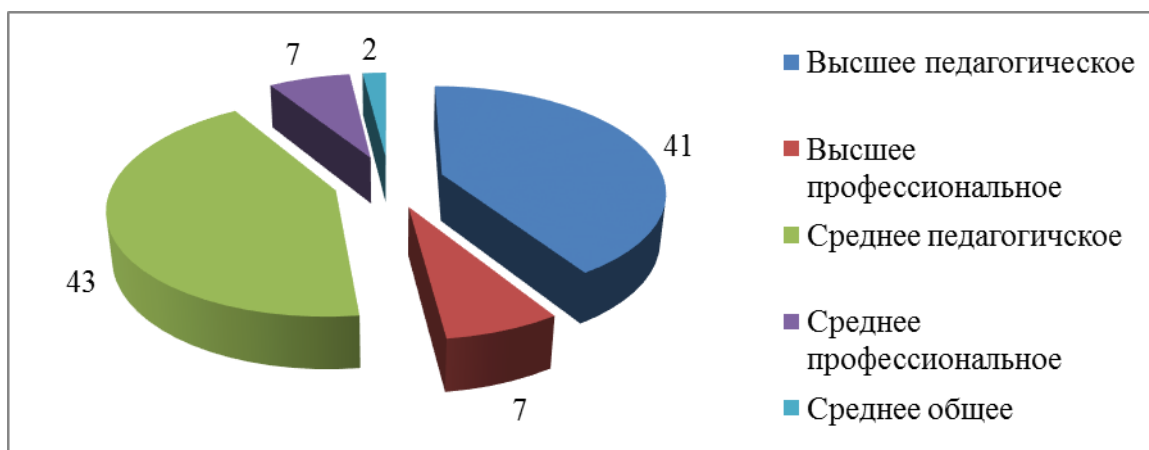


Рисунок 2.9 – Структура образования работников детского сада, %

Диаграмма демонстрирует фактическое наличие профильного профессионального образования сотрудников детского сада – 84%. Все они имеют педагогическое образование. Этот аспект способствует повышению квалификации, совершенствованию профессиональных навыков. Рассмотрим, какой уровень квалификации у работников на текущий момент (рисунок 2.10).

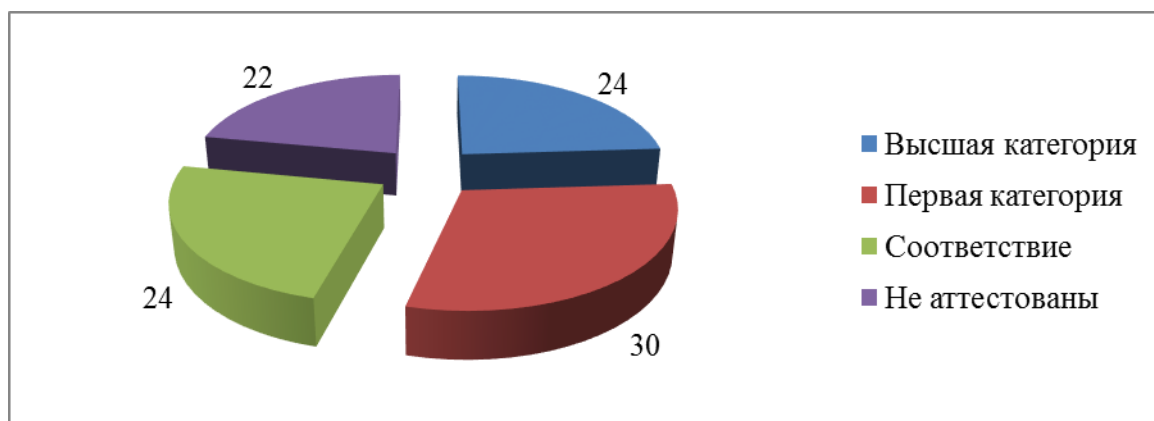


Рисунок 2.10 – Квалификационный состав работников, %

Как видно из диаграммы, первая и высшая категории присутствуют более, чем у половины работников. Почти пятая часть работников не аттестованы. Вакансии в детском саду отсутствуют, штат полностью укомплектован. Вместе с тем, наблюдается высокая текучесть кадров: 25 чел.

было уволено и также 25 человек принято в 2015-2016 учебном году.

Таким образом, муниципальное образовательное учреждение демонстрирует позитивные тенденции в своем развитии и достижении поставленных целей. Далее обратим внимание на состояние предмета исследования настоящей работы.

2.2 Анализ процесса аттестации работников муниципальных бюджетных учреждений

Прежде, чем проводить анализ аттестационного процесса в исследуемом объекте, отметим, что в детском саду работники делятся на две категории: руководитель и его заместители, а также иные работники, к которым относятся воспитатели, специалисты, медицинские работники и обслуживающий персонал.

В «Положении о порядке заместителей руководителя» определен порядок аттестации заместителей руководителя, прописаны цели и задачи этого процесса (Приложение Г).

Оценка деятельности других сотрудников производится на основе «Положения о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников» (Приложение Д).

Рассмотрим основные задачи аттестации, представленные на рисунке 2.11.

Аттестация руководящих работников исследуемого объекта осуществляется в соответствии с п.2 ст. 49 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Трудовым кодексом РФ, Федеральным законом «О муниципальной службе», и другими нормативно-правовыми актами. В Положении указано, кто не может подлежать аттестации. Это работники, достигшие возраста 60 лет, беременные женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам, а также по уходу за ребенком. Подлежащие аттестации работники, должны проходить ее не реже одного раза в пять лет.

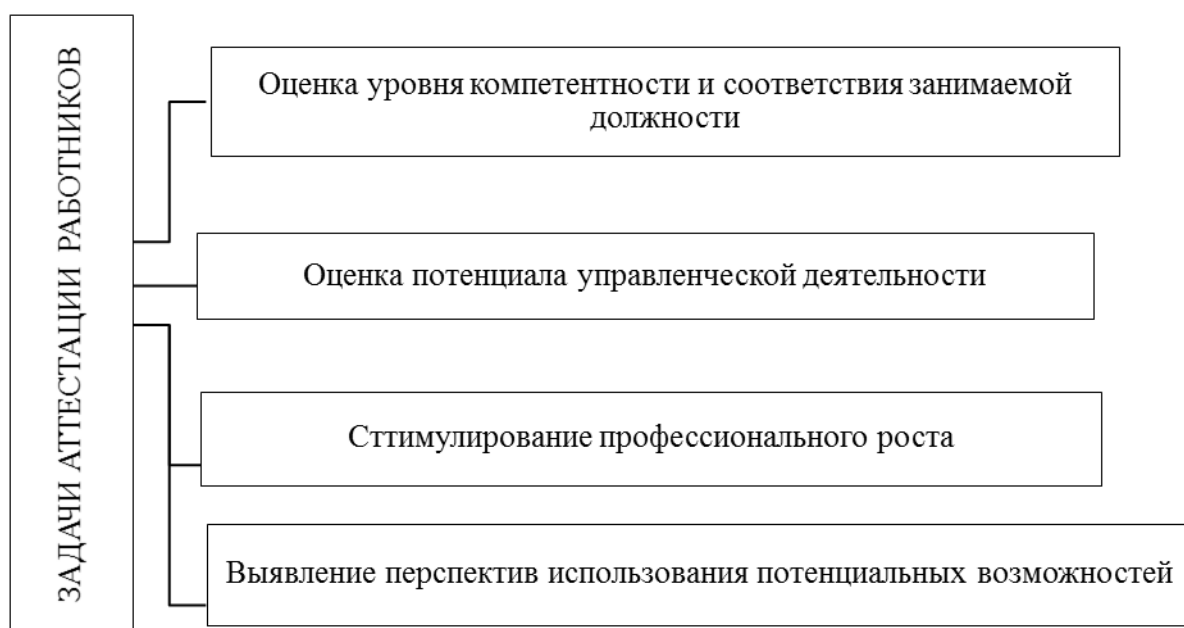


Рисунок 2.11 – Основные задачи аттестации работников

Второй раздел Положения посвящен описанию состава, функциям и графику работы аттестационной комиссии. В третьем разделе описана сама процедура проведения аттестации. Существенным моментом в процедуре аттестации руководящих работников детского сада является, что она проводится в соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих с учетом приказа Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 года за № 761н. Этот аспект на сегодняшний день является не актуальным, поскольку для работников муниципальных учреждений и педагогических работников существует обязательный переход на профессиональные стандарты. В действующем Положении об аттестации руководящих работников этого не предусмотрено.

Поскольку МБУ является бюджетным, то в состав аттестационной комиссии будут входить его работники, представители территориальных управлений министерства образования и науки региона, а также могут входить и представители общественных организаций, органов самоуправления и представитель от профсоюза.

В результате проведения всех оценочных мероприятий, комиссия

выносит решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности. Решение аттестационной комиссии вносится в протокол и аттестационный лист аттестуемого работника. После принятого комиссией решения, заведующий детским садом издает распоряжение, которым вводит в действие решение комиссии. В течение 5-ти дней работнику выдается выписка из приказа о результатах деятельности аттестационной комиссии по интересующему его вопросу.

Для проведения объективной оценки аттестуемого работника, а также с целью определения величины стимулирующих выплат, в МБУ разрабатываются критерии на основе результативности и качества работы сотрудников. Критерии разбиты на несколько блоков (рисунок 2.12).

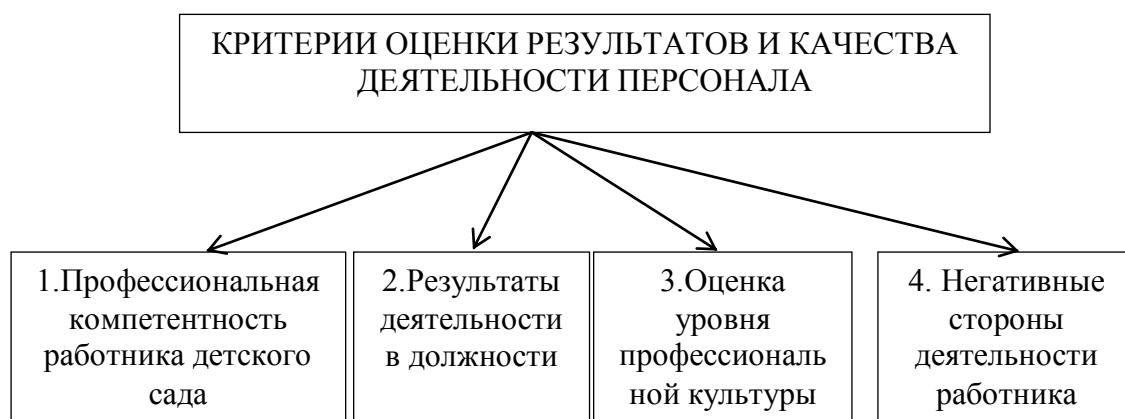


Рисунок 2.12 – Критерии результативности и качества работы работников

Данные рисунка 2.12 демонстрируют группирование информации о работнике в пять групп, характеризующих уровень стимулирующих выплат. Например, уровень квалификации определяется уровнем образования, показателями профессиональной компетентности, сведениями о повышении квалификации.

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

Пункт 3 охватывает данные об уровне профессиональной и информационной культуры работника. А вот анализируя организационно-воспитательную деятельность работника, можно получить результат его профессиональной деятельности.

Особенное внимание стоит обратить и на присутствие отрицательных показателей (пункт 4). Это может быть наличие замечаний относительно функциональных обязанностей или наличие обоснованных жалоб родителей обучаемых и воспитуемых. Также нарушение сроков предоставления отчетности и пропуски занятий обучающимися без уважительных причин. Материалы п. 4 позволяют обосновано депремировать работника с одной стороны, и не допускать нарушений со стороны заместителя руководителя, с другой.

В Положении о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников, разработанном в 2013 году, прописан механизм распределения стимулирующей части ФОТ на основе разработанных критериев оценки вложенного труда. Следует отметить, что критерии «сложность», «напряженность» и «качество» выполняемых работ описаны для различных категорий работников:

- Заместителя заведующего по воспитательно-методической работе и по административно-хозяйственной части, заведующего хозяйством;
- Главного бухгалтера и бухгалтера;
- Делопроизводителя и инспектора по кадрам;
- Старшего воспитателя и воспитателя, помощников воспитателя;
- Педагога-психолога, музыкального руководителя, инструктора по физической культуре, учителя-логопеда;
- Шеф-повара и повара, кухонных работников;
- Кастелянши, кладовщика, уборщиц, машиниста по стирке и ремонту спецодежды.

При оценке труда работников образовательного учреждения учитываются показатели:

- Качественное выполнение функциональных обязанностей;
- Проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственности;
- Выполнение важной работы для развития МБУ;
- Активное участие в проводимых мероприятиях;
- Активное участие в мероприятиях районного и городского масштаба;
- Организация инновационной работы в исследуемом учреждении;
- Выполнение должностных обязанностей без замечаний и выговоров;
- За проведение практики студентов колледжа и университета.

Очевидно, проявив себя в соответствии с названными показателями. Работники могут рассчитывать на премирование. В Положении указываются ситуации, в результате происхождения которых, работник лишается премии. Это нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, наличие дисциплинарного взыскания. Учитывая специфику деятельности работников детского сада, премии могут лишиться за наличие травматизма у ребенка во время его пребывания в детском саду, за обоснованные жалобы родителей, проявление неэтичного поведения и нарушения субординации.

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

Недостатком такой системы оценки руководящих работников является несоответствие требованиям действующего законодательства в рамках применения профессионального стандарта. Более того, процедура аттестации за многие годы ее осуществления превратилась в формально-организованное мероприятие, позволяющее проявиться субъективизму при оценке работников.

В соответствии с нормативными документами, с 2014 года, аттестация работников МБУ переведена на внутренний уровень, поскольку заведующий лично организует процесс, его содержательную часть и отвечает за результаты оценивания компетентности сотрудников.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1) Исследуемый период характеризуется высокой степенью ответственности исполнения работниками требований по развитию воспитанников, что показал мониторинг, проводимый 2 раза в год.

2) Некоторые педагоги обнаруживают недостаточный уровень использования возможностей мониторинга в процессе качественных достижений деятельности детского сада.

3) Очевидна необходимость в обучении не аттестованных педагогов применяемым образовательным методикам для повышения показателей качества работы.

4) Обязательность использования требований профессионального стандарта «Педагог», «Бухгалтер», «Повар» в управлении кадрами образовательных учреждений, требует пересмотра процедуры аттестации работников детского сада и реорганизации ее в соответствии с требованиями законодательства.

3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса аттестации персонала бюджетных организаций

3.1 Алгоритм аттестации работников в условиях перехода на профессиональные стандарты

В свете обязательности перехода на профессиональные стандарты, которые применяются для многих работников с 1-го июля 2016 года, существующий порядок аттестации следует изменить. В структуре детского сада к таким должностям относятся шеф-повар и повара [17], главный бухгалтер и бухгалтер [15], воспитатели, включая старшего, помощники воспитателя и иные специалисты-педагоги [16]. Очевидно, большинство членов трудового коллектива подлежит аттестации на соответствие выполняемым трудовым функциям, прописанным в профессиональных стандартах. В этой связи, предлагаем в существующую схему вставить описание индикаторов поведения работников в соответствии с профессиональными стандартами (рисунок 3.1).

На рисунке 3.1 жирным контуром выделены добавленные в существующую систему аттестации действия, позволяющие интегрировать в существующий порядок аттестации работников бюджетных учреждений образования новизну, состоящую из прописанных индикаторов поведения работников.

Индикаторы поведения, применимые для группы должностей, это профессиональные компетенции, например, для педагога. Разработка компетенций требует больших временных и трудовых затрат. Такие модели требуются там, где необходимо формализовать нужное поведение. Чаще всего компетенции разрабатывают для основных категорий работников организации, выполняющих «основные» функции. В детском саду – это, во-первых, педагоги.

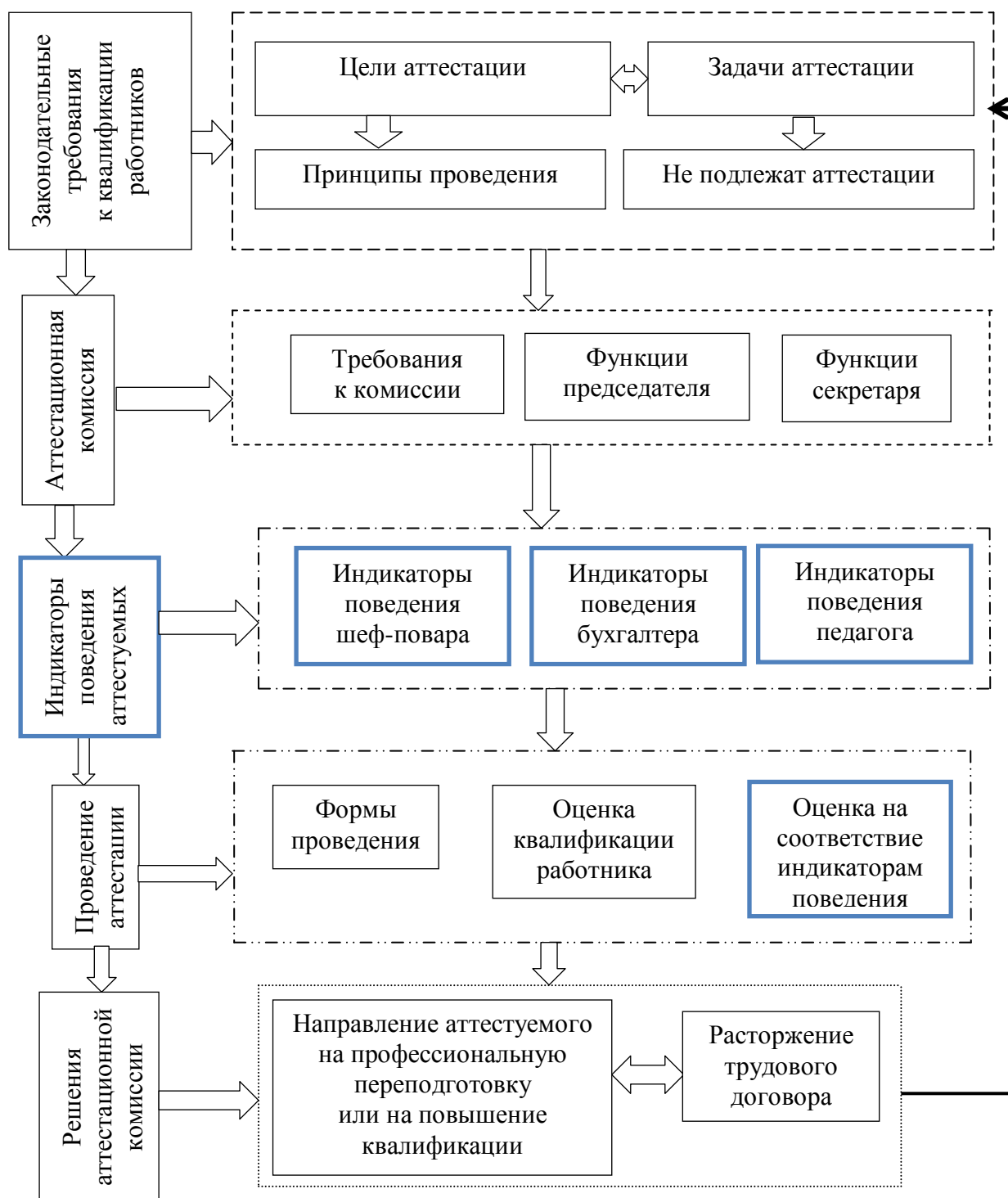


Рисунок 3.1 – Модернизированный алгоритм аттестации

Приведем фрагмент характеристики элементов трудовой функции педагога «Воспитательная деятельность», прописанную в профессиональном стандарте «Педагог» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика элементов трудовой функции «Воспитательная деятельность»

Необходимые умения	Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей
	Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их
	Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников
	Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность
	Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу
	Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях
	Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися
	Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.
	Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач

Как видно, трудоемкость заключается в описании каждой трудовой функции поэлементно и по уровням овладения ими. Уровни владения компетенцией могут быть высоким, достаточным, недостаточным.

С целью совершенствования процедуры аттестации предлагаем автоматизировать систему использованием программного продукта «1С: Оценка персонала». Это комплекс автоматизации процессов оценки и аттестации, объединяющий в одной информационной базе наиболее продуктивные методики оценки компетенций работников предприятий и организаций. Особенностью программы является:

- проведение тестирования и анкетирования различными способами;
- получение и формирование отчетов по результатам оценки;
- учет данных о сотрудниках организации, компетенциях, тестах, профилей должностей в различных подразделениях и группах персонала;

– объединение с «1С: Зарплата и управление персоналом» позволяет включать данные об обучении персонала и др. Возможности предлагаемого продукта показаны на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Структура опций «1С: Оценка персонала»

Данный продукт предлагается фирмой EFSOL, основным направлением деятельности которой является автоматизация учета на предприятиях на базе программного обеспечения 1С и предоставление широкого спектра ИТ-услуг на российском и международном рынке [19].

«1С: Оценка персонала» позволит оперативно перестроить систему аттестации и внедрить ее в общую систему автоматизированного учета муниципальных учреждений на платформе «1С: Бухгалтерия 7.7 ПРОФ для бюджетных учреждений», которая представляет собой компоненту «Бухгалтерский учет» системы программ «1С: Предприятие 7.7» с типовой конфигурацией «Бухгалтерия для бюджетных учреждений», Редакция 6 [21].

Таким образом, совершенствуя систему аттестации работников бюджетной организации - муниципального образовательного учреждения детский сад № 147 «Сосенка», нами предложен новый алгоритм с включением в него блока «индикаторы поведения аттестуемых работников» и, для облегчения подготовительной процедуры аттестации и сохранения данных о работниках, автоматизация процесса на основе программного продукта «1С: Оценка персонала».

3.2 Расчет социально-экономической эффективности

Оснащение рабочего места инспектора по кадрам детского сада позволяет проводить аттестацию на рабочем месте, приобретение дополнительной техники не требуется. Рассчитаем расходы на внедрение «1С: Оценка персонала» с учетом, что в комплект поставки входит продукт, полностью готовый к работе, с набором тестов и необходимой документацией (таблица 3.2) [33].

Таблица 3.2 Расходы на внедрение автоматизированной системы аттестации персонала

№ п/п	Перечень мероприятий	Стоимость, руб.
1	Приобретение программы «1С: Оценка персонала»	30000
2	Установка и наладка	включено
3	Обучение пользователей	включено
	Итого:	30000

Экспертным путем установлено, что в результате проведенной аттестации по новому алгоритму, рост доходов от предпринимательской деятельности повысится на 3,2% и составит:

$$\Delta O = 10030,16 * 0,0032 = 32,09 \text{ тыс. руб.}$$

Также снизится текучесть персонала на 10% в связи с качественным отбором кандидатов на вакантные должности.

Социальную эффективность проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на перспективу представляется затруднительным. Но предположим, что в результате внедрения произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с непониманием важности мониторинга образовательного процесса некоторыми педагогами;
- рост способности работать в команде, возникновение и рост коммуникативных связей между работниками учреждения.

Таким образом, было обосновано к внедрению два предложения по усовершенствованию аттестации работников детского сада № 147 «Сосенка», которые способны разрешить существующие в организации проблемы, выявленные в результате анализа.

Заключение

Проблема аттестации работников муниципальных учреждений назрела давно. Особенно актуальна она в муниципальных бюджетных образовательных учреждениях, поскольку обязательным является переход на профессиональные стандарты педагогов, а централизованных требований на сегодняшний день нет. Министерство образования направило правительству России обращение с предложением изменить подходы к аттестации работников образовательных учреждений, но пока не разработан единый механизм диагностического инструментария оценки компетенция педагогов.

В настоящей работе были исследованы теоретические аспекты аттестации работников бюджетной сферы на примере детского сада «Сосенка». Были изучены традиции при подготовке и проведении аттестационных процедур, тщательно изучены виды, методы и формы аттестации, а также рассмотрены особенности трудовой деятельности работников бюджетных учреждений.

На основе проведенного анализа определений данной категории, было сформулировано авторское определение: «Аттестация – это процесс оценивания уровня квалификации работника, которая необходима и достаточна для выполнения его трудовой функции, закрепленной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации». В результате изучения нормативно-правовых актов по аттестации, сделан вывод о том, что реформирование кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях, влечет переход из плоскости квалификаций в плоскость компетенций, о необходимости уточнения критериев, которые адекватно оценили бы компетенции работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, указано на необходимость разрабатывать и внедрять модели профессиональных компетенций с учетом адаптации уже имеющегося в мировой и отечественной практике опыта в данном вопросе.

Во второй главе в результате проведенной характеристике функционирования исследуемого объекта и анализа существующего процесса

аттестации работников, был смоделирован алгоритм, отражающий все этапы и их содержание.

В третьей главе обоснованы предложения, способствующие совершенствованию процесса аттестации работников. Таковыми являются:

1) изменение алгоритма процесса аттестации путем введения в него дополнительного блока «индикаторы поведения аттестуемых», отражающие положения профессиональных стандартов педагога, повара и бухгалтера.

2) автоматизация аттестационного процесса на платформе «1С: Оценка персонала», способная гармонично вписаться в уже применяемый продукт автоматизации для бюджетных учреждений.

Социально-экономическая эффективность предложений очевидна, поскольку благодаря внедрению мероприятий, снижается текучесть персонала, повышается приверженность к учреждению и использованию более точных показателей компетентности работников.

Список используемой литературы

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Дейнека. - Москва : Дашков и К°, 2015. - 288 с.
2. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. – М.: ЭКСМО-Пресс, - 2000. – С.40.
3. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.- Электрон.текстовые данные. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 193 с.
4. Мелькина В.В. О роли аттестации работников в современных условиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. №5-7. С. 100-103.
5. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева. - Москва: Русайнс, 2015. - 152 с.
6. Настольная книга кадровика. Юридические аспекты Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова, Л.А. Чиканова. Контракт, Инфра-М, 2013.- 368 с.
7. Официальный сайт МБУ детский сад № 147 «Сосенка» г.о. Тольятти <http://chgard147.tgl.net.ru>
8. Пантелеева В. В. Современные технологии оценки персонала [Электронный ресурс] : электрон. учеб.-метод. пособие / В. В. Пантелеева ; ТГУ ; Гуманит.-пед. ин-т ; каф. «Теорет. и прикладная психология». - Тольятти : ТГУ, 2015. - 134 с.
9. Пластинина Н. Аттестация и ее последствия // Кадровик.ру, 2013, № 12. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/attestaciya-i-ee-posledstviya> (Дата обращения: 13.03.2017)
10. Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110) (ред. от 19.03.2017).

11. Постановление Совета Министров СССР «О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи» от 26.07.1973 № 531.[Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9035213> (Дата обращения: 13.03.2017)

12. Постановление Совета Министров СССР от 24.09.1968 № 760 «О мероприятиях по повышению эффективности работы научных организаций и ускорению использования в народном хозяйстве достижений науки и техники». Библиотека нормативно-правовых актов СССР [Электронный ресурс]. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_6904.htm (Дата обращения: 13.03.2017)

13. Приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». <http://www.rg.ru/2014/06/04> (дата обращения: 02.03.2017).

14. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственных (муниципальных) учреждений при введении эффективного контракта». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.edu53.ru/np-includes/> (дата обращения: 14.03.2017)

15. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н «Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"»

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

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

18. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р.

19. Сайт компании EFSOL. Режим электронного доступа - <http://efsol.ru/company/about.html> (Дата обращения 02.05.2017)
20. Сайт консалтинга. «Налог-налог.ру» [Электронный ресурс]. URL: <http://buhonline24.ru/kadry/> (Дата обращения 17.04.2017)
21. Сайт организации 1С. Режим электронного доступа. - <http://1c.ru/rus/products/1c/predpr/bbo5.htm> (Дата обращения 29.04.2017)
22. Синица О.С. Аттестация работников [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/attestaciya-rabotnikov> (Дата обращения: 13.03.2017)
23. Технология оценки и сертификации квалификации руководителей муниципальных образовательных учреждений // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения 09.10.2016).
24. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 15.02.2017).
25. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.].- Электрон.текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.- ЭБС «IPRbooks», по паролю
26. Управление персоналом. Словарь-справочник. [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/personal0.htm>
27. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А.Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 694 с.
28. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О некоммерческих организациях».
29. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 30.03.2015) «О муниципальной службе в Российской Федерации».
30. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова,

О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.

31. Что такое эффективный контракт с педагогом в образовании? [Электронный ресурс]. URL: <http://law5.ru/obrazcy-dokumentov> (дата обращения 29.03.2017)

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

33. HR-Portal. Сообщество и публикации. Режим электронного доступа <http://hr-portal.ru/page/1s-personal-programmnyy-kompleks>

34. Эффективный контракт для бюджетников: переход на эффективный контракт начнется уже в этом году// Политическое образование. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lawinrussia.ru/node/200822> (дата обращения 10.04.2017)

35. *Fletcher C. Personality tests the great debate // Personnel management. 1991. September. P.38-42*

36. *Gaudler A., Rosental D., Thornton G.C., Bentson C. Meta-analysis of assessment centers validity // Journal of applied psychology. 1987. 72. P.492-511*

37. *Kwiatkowcki R. Testing in the workplace //The Psychology (Special issue). 1994. 7 (1). P.10-32*

38. *The right indicators for personal goals.// Country Selection/ I&I is pleased to offer a product range specifically for international customers.*[Электронный ресурс]. URL: <https://www.land1.co.uk/digitalguide/online-marketing/web-analytics/kpis-in-online-marketing/>

39. *Young R.A., Valach L., Collin A. A contextual explanation of career. In D.Brown, L. Brooks, & Associates. Career choice and development (3rd ed., pp. 477-512). San Francisco: Jussey-Bass,1996*

40. *Zunker V.G. Career Counseling, applied concepts of life planning. An International Thompson Publishing company, Brooks, 1998*