

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Государственное и муниципальное управление
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики государственного
муниципального управления (на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска)»

Студент

Макарова Д.Н.

Руководитель

(И.О. Фамилия)
Данилова С.Ю.

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

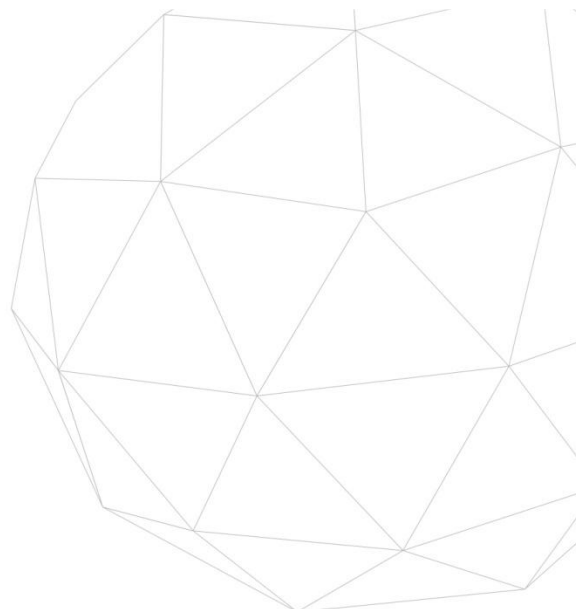
Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 201_ г.

Тольятти 2018

Аннотация



Бакалаврскую работу выполнил: Макарова Дарья Николаевна

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления (на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска»

Научный руководитель: Данилова Светлана Юрьевна

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - исследование кадровой политики муниципальной организации на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск» изучение ее проблем на данном предприятии и разработка предложений и рекомендаций по её совершенствованию.

Объект исследования – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №446 г. Челябинска»

Предмет исследования – Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления на примере Детского сада №446 г. Челябинска в дальнейшем (МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск»).

Методы исследования – аналитический, диалектический, сравнительный.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Повышение эффективности государственного и муниципального управления невозможно без совершенствования кадровой политики, которая занимает важнейшее место в этом секторе управления. С целью повышения эффективности системы управления в МБДОУ «Детский сад №446», были предложены мероприятия по развитию кадровой политики ДОУ.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и 1 приложения. Общий

объем работы, без приложений, 59 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы кадровой политики в государственных и муниципальных организациях	8
1.1 Понятие и сущность кадровой политики	8
1.2 Место и роль кадровой политики в государственных и муниципальных организациях	18
2 Особенности формирования кадровой политики в муниципальном учреждении (на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска).....	23
2.1 Краткая характеристика учреждения	23
2.2 Анализ кадровой политики в ДОУ	29
3 Мероприятия по оптимизации кадровой политики МБДОУ и расчет их экономической эффективности	40
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики учреждения	40
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	43
Заключение	47
Список используемой литературы	50
Приложение	56

Введение

В условиях активного развития рыночной экономики в России важное место занимают аспекты практической реализации особенностей управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность производства.

Значимость исследования обоснована появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед отечественными предприятиями в современных экономических условиях. Одним из необходимых условий и гарантий того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации.

Служба персонала во всех организациях - это поддерживающее подразделение наряду с финансовым и маркетинговым отделами, ее основная задача не в генерировании собственных идей, а в обеспечении деятельности организации необходимым и достаточным трудовым ресурсом. Только в том случае, если в организации прослеживается хотя бы какое-то наличие кадровой политики, можно говорить о наличии организационной культуры в данной организации вообще.

Недостаточная эффективность кадровой политики в сфере государственной службы – одна из основных проблем госслужбы.

Все больше управленцев, профессиональных менеджеров обращают свое внимание на научные основы кадрового менеджмента, применение которых обеспечивает успех и практическую эффективность работы с персоналом.

Важнейшим фактором развития муниципальных и государственных учреждений является высокая эффективность его кадровой политики, что в первую очередь определяется высоким кадровым потенциалом персонала образовательного учреждения.

В основе данного подхода должна быть заложена глубоко проработанная концепция развития государственного и муниципального учреждения, которая во многом базируется на принципах построения эффективной кадровой политики. В современных условиях главной целью разработки эффективной кадровой политики является наилучшее сочетание потребностей предприятия в персонале, учет личного участия каждого из сотрудников в развитии учреждений.

Таким образом, актуальной является данная выпускная квалификационная работа, направленная на создание путей совершенствования кадровой работы в органах государственного муниципального управления.

Объект исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №446 г. Челябинска»

Предмет исследования: Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск».

Целью исследования является исследование кадровой политики муниципальной организации на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск» изучение ее проблем на данном предприятии и разработка предложений и рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики организации.
2. Провести анализ кадровой политики в МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск»
3. Предложить путь решения проблем, связанных с кадровой политикой в МБДОУ «ДС №446 г. Челябинск».

Теоретическую базу работы составили научные труды следующих авторов: Аксеновой Е.А., Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Кирибанова А.Я., Одегова Ю.Г., Советовой Н.П., Чижовой Н.А. и других.

При написании исследования были применены такие методы, как аналитический, диалектический, сравнительный.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложения.

1 Теоретические основы кадровой политики в государственных и муниципальных организациях

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Каждое действующее предприятие ставит перед собой цель рационального управления сотрудниками, что достигается при правильном ведении кадровой политики. Именно она выступает весомым показателем в работе с людьми. У работодателей есть возможность применять многие виды кадровой политики организации, зависящие от манеры управления сотрудниками.

К целям кадровой политики относятся:

- полное выполнение прав и обязанностей граждан, предусмотренных Конституцией РФ, четкое следование законодательной базе, Трудового Кодекса, различных внутренних правил и локальной документации предприятия;
- организация непрерывной работы квалифицированного персонала;
- грамотная работа с кадровыми ресурсами, генерирование комфортного климата внутри коллектива, мотивирование персонала, организация трудового процесса;
- поиск людей, дальнейшее обучение и размещение квалифицированных кадров;
- повышение квалификации штата;
- разработка внутренней управленческой теории и различных сопутствующих мероприятий.

К наиболее важным задачам данной политики можно отнести ее бесперебойную работу со штатом, включающую в себя выбор и наем штатных единиц, проверка текучести кадров, их профорientацию,

аттестации, осуществление социальных выплат и стимулирование работников.

Сюда относится и обеспечение техники безопасности на рабочем месте, контроль над трудовой дисциплиной. Кадровая политика включает ряд действий, направленных на формирование штата, понимающего цели и приоритеты компании. Ее принципы заключаются в следующем: в развитии трудящихся в направлении производительности труда; в отборе, обучении и распределении кадровых единиц. Понятие кадровой политики заключается в совокупности норм, которые способствуют развитию организации за счет правильно подобранного персонала. В нее включается отбор персонала, обучение и штатное расписание.

На сегодняшний день существует достаточное количество подходов авторов к трактованию понятия «кадровая политика». Так, по мнению Т.Ю. Базарова, «кадровая политика – это система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда».

В. Р. Веснин считает, что «под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы». Авторы Ю.Г. Одегов и М.Г. Лабаджян полагают, что «кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка».

Целесообразно считать, что наиболее точное и объективное определение кадровой политики дано Т.Ю. Базаровым, Ю.Г. Одеговым, М.Г.

Лабаджян, в котором интересы работодателя достигаются с учетом интересов работников, что соответствует социальному менеджменту. Обобщая мнение ученых в отношении кадровой политики, можно сказать, что кадровая политика – это сбалансированная кадровая работа, направленная на достижение целей и задач организации, через:

1) формирование высокопроизводительного, сплоченного кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка, а также

2) разработку программы реализации поставленных целей с учетом микро- и макроокружения. Под макроокружением понимается состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества. Непосредственным окружением организации являются поставщики, покупатели, конкуренты, рынок кандидатов.

Организация в силах управлять взаимодействием с непосредственным окружением в пределах своих возможностей.

Не смотря на множественность определений кадровой политики, вопрос уточнения терминологии остается актуальным для ученых теоретиков. Изучение микросреды создает возможность прогнозирования кадровой политики с учетом сильных и слабых сторон. Изучение опыта кадровой политики инновационных организаций позволяет корректировать программу кадровой политики с учетом изменений в макросреде.

Следует помнить о том, что кадровая политика может и должна меняться с развитием организации, изменением её положения на рынке и другими факторами; - либерализм или жесткость – либерально ориентированная кадровая политика означает преимущество личностного начала над организационным.

Обобщив все вышесказанное, определим кадровую политику следующим образом. Кадровая политика – это основные правила и

принципы, регламентирующие взаимоотношения персонала на предприятии, которые формируют стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

Не последнее место в формировании кадровой политики занимает кадровая стратегия предприятия. Кадровая стратегия представляет собой выбор руководящим составом предприятия наиболее перспективных направлений его развития, учитывая количество ресурсов организации, основные стратегические задачи, приводящие к реализации долгосрочных целей по созданию эффективного, высококвалифицированного рабочего коллектива.

Кадровая стратегия должна раскрывать такие признаки как:

1. повышение конкурентоспособности организации в пределах действенного использования ее трудового резерва и работников со значительным опытом;
2. повышение возможностей компании противостоять конкурентной силе, то есть максимально эксплуатировать и знать свои слабые и сильные места;
3. применение инновационного менеджмента и креативного подход для процветания компании.

Направления регламентированных кадровых отношений зачастую совпадают с совокупными тенденциями работы организации. Таким образом, ее деятельность отвечает управленческой системе на предприятии.

Ниже представлена таблица основополагающих тенденций кадровых отношений в системе управления персоналом.

Таблица 1 - Тенденции кадровых отношений в системе управления персоналом

Направленность	Принципы	Характеристика
Кадровый менеджмент	Как частные, так и основные цели компании одинаково важны	Поиск компромиссных решений между руководящим аппаратом и остальными сотрудниками для комфортной работы организаций

Продолжение таблицы 1

Направленность	Принципы	Характеристика
Поиск и порядок размещения штата	Соотношение среды организации, уровня индивидуальности и профессиональной грамотности	Соотношений поручений и обязанностей потенциалу работника; Уровень опыта и базы знаний, соответствующих занимаемой должности; Стиль руководства, руководящие способности, основные цели и интеллектуальные черты
Формирование кадровой базы для руководящих должностей	Оценка способностей претендента и его возможностей, общего уровня подготовки и соответствия; Принципы замены и конкурсности	Выбор штатной единицы конкурсным способом; Горизонтальная и вертикальная подстановка рабочих мест; Формирование резерва на определенную должность; Оценка работника на основании собеседования; Проведение стажировок
Оценка и аттестация работников	Оценки на основании реализованных задач и общего уровня подготовки;	Оценивание итоговых данных работы, выявление уровня знаний работника; Четкая нормативная система, факторы и частота оценок
Развитие и стимулирование штата сотрудников, оплата труда	Принципы повышения квалификации, поощрение совершенствования и самовыражения; Принцип мотивирования штата, грамотное сочетание поощрений и санкций; Соответствие оплаты труда объему порученной работы	Допустимость раскрытия способностей работника и его саморазвития; Совершенствование и обновление служебных инструкций; Мероприятия, повышающие действенность труда; Грамотная система оплаты труда

Базой, позволяющей реализовывать кадровые отношения предприятия, являются: управление рабочим коллективом; совокупность действий, способствующих повышению уровня навыков работников; решение социальных проблем, система поощрения и стимулирования сотрудников; планирование и непрерывный рабочий процесс.

Используя данные инструменты, работодатель заметно повышает уровень работоспособности, улучшает общий настрой работников, уровень комфорта и мотивации. Процедура образования регламентируемых кадровых отношений берет свое начало с нахождения наиболее перспективных вариантов в управленческой сфере и выявления ориентиров в удачной работе с коллективом.

Ее развитие обусловлено совокупностью внутренних и внешних факторов.

1. Факторы внешней среды невозможно изменить или предотвратить, однако, в компетенции предприятия имеется возможность правильного подбора персонала, отвечающего основным запросам компании. Это и нормативно-правовая сфера, общее положение дел трудового рынка, степень развития экономики, уровень научно-технического прогресса.

2. Факторы внутренней среды отличны тем, что корректируются и видоизменяются компанией самостоятельно. К таковым стоит причислить главные стремления компании, на основании которых создаются кадровые отношения и управленческий стиль.

Этапы выработки кадровой политики следующие:

1. Аналитика основополагающих путей деятельности предприятия исполнение базисных стратегических принципов политики кадров, обусловленных нуждами компании;

2. Создание и утверждение штатной политики организации;

3. Информирование и сбор мнений коллектива о наличие системы кадров;

4. Разработка действенной системы заработной платы и поощрений сотрудников;

5. Анализ нуждаемости в кадрах, основание кадрового резерва, создание крепкого и активного коллектива, процедуры повышения квалификации работников, профориентации и аттестации;

6. Итоговый анализ регламентированных кадровых отношений.

Существует несколько видов кадровой политики, обусловленных рядом отличающихся факторов:

– пассивная кадровая политика. Проявляется в тех организациях, где не разработана система действий касательно своего персонала. Вся ее суть ограничена нейтрализацией любых негативных последствий внутри

коллектива, в ней отсутствуют прогнозирование кадровых нужд, оценка самого персонала и уровня труда;

- для реактивной политики свойственно контролировать основные причины возникновения проблем. Руководство стремится понять основные причины, эффективно и достаточно быстро реагирует на любые негативные факторы. Такие предприятия обладают нужными механизмами выявления подобных ситуаций при краткосрочном прогнозировании, но не владеют нужным количеством опытных и заинтересованных работой сотрудников, а также имеют некоторые проблемы с более долгосрочными прогнозами;

- превентивная кадровая политика дает возможность компании строить прогнозы дальнейшего развития ситуации при отсутствии механизмов воздействия на нее. Кадровые отношения таких организаций прогнозируют ситуации среднесрочного периода, владеют полной картиной задач по усовершенствованию и разработке целевых кадровых программ;

- активная кадровая политика несет в себе как прогнозирование данных, так и имеет необходимые инструменты влияния на различные ситуации, корректирует ход их исполнения исходя из сложившейся обстановки.

Однако аналитика подобных условий не всегда является обоснованной, посему разделяют рациональный и авантюристический подход активной кадровой политики. Рациональный подход предполагает наличие прогноза на любой период времени и необходимого перечня инструментов по корректировке и предотвращению любых негативных последствий, в то время как авантюристический пытается решать проблемы, не имея под собой объективной картины событий.

Так же принято различать открытую и закрытую кадровую политику, которые отличны друг от друга тем, что одна нацелена на свой персонал внутри компании, а другая – на внешний.

Открытые кадровые отношения стремятся к прозрачности на любом из уровней ее управления. Она наиболее характерна для молодых

предприятий, придерживающихся агрессивной стратегии захвата рынка и их готовностью принимать любых работников, если их уровень знаний соответствует указанным требованиям.

Закрытая же использует исключительно бюрократическую модель менеджмента, выраженную в том, что включает новых работников исключительно с низов, а ротация служебных мест осуществляется только среди более высоких управленческих эшелонов.



Рисунок 1 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым вопросам иллюстрирует (табл. 2).

В настоящее время особую значимость приобретает проблема кадровой политики организации, заключающаяся в выборе необходимого варианта ее документального оформления это:

- нормативно-правовое оформление;
- программно-целевое оформление;
- документальное планирование;

-разработка системы стандартов.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Высокий уровень конкуренции на рынке труда	Нехватка рабочей силы
Адаптация персонала	Потенциал ускоренного включения в конкурентные отношения, апробации усовершенствованных эффективных подходов, предлагаемым молодым специалистам.	Эффективная адаптация в условиях наставничества, высокой сплоченности коллектива, прибегание к использованию традиционных подходов и методов.
Обучение и развитие персонала	В основном осуществляется на базе внешних организаций и специальных центров обучения.	В основном проводится внутри корпоративных центров и отделов.
Продвижение персонала	Затруднен потенциал роста, так как фигурирует тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании
Мотивации и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

Концепция кадровой политики организации это официальный документ, разработанный и принятый в соответствии с установленным в организации порядком, в котором содержатся основные положения этой политики. При необходимости можно познакомиться с примерами подобных концепций, которые различные организации размещают на сайтах в сети Интернет, либо публикуются в научной литературе [23].

С момента вступления в силу Трудового кодекса Российской Федерации многими организациями широко используются предоставленные государством работодателям права на издание локальных нормативных актов. Данный вид нормативных правовых документов, наряду с такими документами как коллективный договор, может обеспечивать регулирование довольно широкого спектра направлений кадровой политики, однако

затрудняет возможность представить ее в систематизированном и целостном виде.

Основой внедрения кадровых отношений в деятельность организации является повышение общего уровня труда, что обуславливает улучшение финансовых показателей деятельности организации.

Однако если же у кадровой службы стоит вопрос о предоставлении положения о кадровой политике, то целесообразно использовать наиболее типовой вариант, который включает следующие данные:

- общие положения – пункт, включающий в себя обобщенную информацию о самой организации, ее деятельности, также аналитику экономической активности компании, ее основные стратегии и применение регламентированных кадровых отношений;

- организационная форма и количество персонала. Структура управления организацией во многом находит свое отражение и в кадровых отношениях. Подобное содержание раскрывает положение о кадровой политике, которое в дальнейшем даст возможность формировать свою управленческую тактику;

- регламентация кадровой политики – пункт, включающий в себя организационно-распорядительную документацию, которая может действовать внутри организации или подлежит ее последующему внедрению: правил трудовой дисциплины; порядок оплаты труда работников; штатное расписание и должностные инструкции; положение о социальных гарантиях и о премировании сотрудников; коллективный договор;

- направления кадровой политики. У каждой организации насчитывается индивидуальное количество кадровых работ. Основные направления данных работ могут быть как в наборе трудовых единиц и общего усовершенствования штата сотрудников, так и в оценке профессионального опыта каждого из работников. Каждое из направлений при работе с кадрами насчитывает в себе ряд определенных процедур, которые отражены в положении о кадровой политике. Разработка кадровых

отношений не оканчивается ее ратификацией, а представляет собой длительный процесс, в ходе которого документ должен быть проанализирован общий результат кадровых процедур, который предполагает внесение уверенных коррективов и доработок.

Чтобы дать полную и объективную оценку результативности кадровым отношениям, важно придерживаться определенных критериев ее оценки, а именно:

- оценка гибкости кадровых отношений. Кадровая политика должна своевременно и как можно быстрее перестраиваться и совершенствоваться при изменяющихся событиях;

- оценка состава рабочих единиц. В стандартном понимании, происходит разделение сотрудников компании по уровню их образования, занимаемых должностей и их квалификационному уровню;

- один из важных аспектов продуктивности кадровых отношений – оценка «индекса крутящихся дверей»;

- оценка уровня учета участия работника в процессе производства в соотношении с уровнем учета интересов самой компании, выраженный в индивидуальном подходе к каждому из работников.

Грамотно проведенные регламентированные кадровые отношения, отвечающие всем вышеописанным требованиям, являются мощным инструментом, повышающим боевой дух и способности персонала организации, общего уровня развития предприятия в обстановке трансформационных изменений экономики.

1.2 Место и роль кадровой политики в государственных и муниципальных организациях

Повышение эффективности государственного и муниципального управления невозможно без оптимизации грамотной политики кадрового состава, которая занимает важнейшее место в этом секторе управления.

В экономической и другой литературе содержание и термин «кадровая политика» трактуется по-разному. Кадровая политика - это комплекс мероприятий работы с персоналом, включающий подбор, разработку кадровой структуры, аттестацию персонала, обучение и продвижение кадров.

Вызвано это еще и тем, что меры, которые связаны с формированием государственной кадровой политики невозможны без соответствующего кадрового обеспечения.

Федеральный закон № 79 от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе РФ» [2] устанавливает, что государственную кадровую политику необходимо структурировать в зависимости от рамок уровней и основных ветвей государственного управления на федеральном, региональном и местном уровне. Меры государственной кадровой политики можно поделить на следующие виды:

- организация управления занятостью специалистов бюджетной сферы;
- работа с государственными и муниципальными служащими;
- работа с руководящим составом.

Необходимо отметить, что в реализации этого закона имеются существенные недостатки. Причин такой ситуации много, но основной является то, что происходит деградация не только высшего, но и других форм профессиональной подготовки руководящих кадров.

В то же время этот Федеральный закон открывает широкие возможности реализации кадровой политики государства в бюджетной сфере. Так, становится возможным планировать занятость на перспективу, отработать механизмы стабилизации кадровой политики путем регулирования оплаты труда, совместительства, создания условий для трудоустройства молодых специалистов. Особое внимание следует уделять деятельности высших органов государственного и муниципального управления в РФ по формированию административного состава кадров и его резерва. Здесь важно не допустить дефицита профессионально

подготовленных руководителей государственного уровня и муниципальных образований.[4].

Нельзя не согласиться с мнением А.В. Малько. Автор считает, «идеократический тип государства приводит к такому типу кадровой политики, при котором приоритетное место будет занимать доминирующая идеология. Поэтому персонал должен иметь «идейно выраженные» характеристики, и показывать в процессе деятельности приверженность властвующим в государстве и обществе идеям и ценностям»[3].

Однако с развитием гражданского общества преобладающими становятся демократические ценности, кадровая политика должна быть ориентированной на систему гражданских интересов. В такой ситуации, важен подход при котором производится подбор подготовленных специалистов, использующих гуманные критерии при осуществлении деятельности. Для этого необходимо создать условия свободой конкуренции за право занять руководящую должность. Государственная кадровая политика должна быть выстроена в соответствии с научно-обоснованными подходами, используя современные методы организации, принципы демократии, цели и ценности государства[6,7,8].

Реализация этих и других направлений совершенствования кадровой политики государственных и муниципальных органов управления вызвана тем, что на этих уровнях кадровая политика ведется не на должном уровне.

Низкая эффективность государственного управления обусловлена:

- отсутствием концепций и программ реализации государственной кадровой политики и государственной гражданской службы;
- отсутствием действенных, наделенных распорядительными полномочиями, органов управления персоналом государственной гражданской службы РФ;
- низкой эффективностью системы управления кадрами на всех уровнях власти;
- низким статусом служб управления персоналом и их руководителей;

- низкой профессиональной подготовленностью работников кадровых служб и их неспособность работать в соответствии с современными кадровыми технологиями.

Решение проблем повышения эффективности государственного и муниципального управления должно носить системный характер в рамках Конституции РФ, Федеральных законов[1], а также разработанной и принятой концепции государственной кадровой политики, что позволит рационально реализовывать программы и меры по совершенствованию государственной кадровой политики, формирования управленческого потенциала, который позволит обеспечить эффективное функционирование и развитие аппарата управления на федеральном, региональном и муниципальных уровнях.

При этом к числу главных целей государственной кадровой политики необходимо отнести:

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении;
- создание таких социальных условий при которых каждый работник может проявить свои способности и знания, достигнуть высоких результатов за счет служебного продвижения и повышение качества и эффективности трудовой деятельности;
- повышение уровня и методического обеспечения подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих;
- обеспечение высокого профессионального управленческого процесса, укомплектованности органов управления квалифицированными работниками;
- внедрение в органах государственного и муниципального управления цифровых технологий;
- установление преград на пути проникновения карьеристов и других недостойных работников на руководящие и управленческие должности в системе государственного и муниципального управления.

Понятие кадровой политики заключается в совокупности норм, которые способствуют развитию организации за счет правильно подобранного персонала.

Методы реализации кадровой политики обширны, и их можно классифицировать по различным основаниям и в различных отраслевых науках. К ним относятся количественные, качественные и комбинированные методы. Оценка эффективности кадровой политики организации осуществляется по критериям количественного и качественного характера: уровень квалификации работников управленческого аппарата; обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления; достоверность и полнота информации, которой пользуются управляющие системы; уровень культуры управления; уровень культуры труда работников аппарата управления.

Выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую. Основные принципы заключаются в: полном охвате всех элементов кадрового делопроизводства; системности кадровой работы; ведении кадрового учета, позволяющего отследить влияние комплекса проведенных мероприятий на итоговый результат; использовании современной методологии работы кадрового отдела, обеспечивающей максимальную эффективность работы.

2 Особенности формирования кадровой политики в муниципальном учреждении (на примере МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска)

2.1 Краткая характеристика учреждения

В качестве объекта исследования выступило учреждение МБДОУ «ДС № 446 г. Челябинска.

Организационно – правовая форма предприятия: муниципальное учреждение. Тип – дошкольное образовательное учреждение.

Характер организационной собственности: некоммерческая организация, которая находится в собственности города Челябинска и принадлежит учреждению на праве оперативного управления.

МБДОУ создано с целью реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. МБДОУ обеспечивает воспитание, обучение и развитие, а также присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 до 7 лет.

Цель деятельности МБДОУ:

формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей.

Основные задачи МБДОУ:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- обеспечение познавательного, речевого, социально-коммуникативного, художественно-эстетического и физического развития детей;

- воспитание с учётом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей с тяжёлыми нарушениями речи;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения, развития детей;
- организация плавания детей дошкольного возраста.

Структура управления ДОУ



Рисунок 2 – Структура управления ДОУ

Управление ДОУ осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации: Законом «Об образовании РФ», нормативно-правовыми документами Министерства образования и науки Российской Федерации.

В ДОУ разработан пакет документов регламентирующих деятельность: Устав ДОУ, локальные акты.

Управление ДОУ строится на принципах коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественный характер управления.

Формами самоуправления являются Совет ДОУ, Общее собрание работников, Педагогический совет и родительский комитет.

Непосредственное управление ДОУ осуществляет заведующая, которая действует от имени Учреждения по вопросам, не входящим в компетенцию коллегиальных органов управления и Учредителя.

Для каждого структурного подразделения коллегиального управления определено содержание деятельности, взаимодействие с другими структурными подразделениями (табл. 3).

Таблица 3 – Структурные подразделения

Структурное подразделение	Содержание деятельности	Члены структурного подразделения	Взаимосвязь структурных подразделений
Общее собрание трудового коллектива	– избирание представителей работников в комиссию по трудовым спорам Учреждения; – утверждение коллективных требований к работодателю; – определение тайным голосованием членов первичной профсоюзной организации для ведения переговоров с работодателем при заключении коллективного договора.	Все работники ДОУ	Педагогический совет Профсоюзный комитет

Продолжение таблицы 3

Структурное подразделение	Содержание деятельности	Члены структурного подразделения	Взаимосвязь структурных подразделений
Педагогический совет ДОУ	– выбор из реестра примерных основных общеобразовательных программ примерной основной общеобразовательной программы соответствующего уровня и направленности, наиболее соответствующей потребностям воспитанников и родителей (законных представителей); – разработка и принятие проекта основной общеобразовательной программы в соответствии с федеральными государственным образовательным стандартом и с учетом выбранной примерной основной общеобразовательной программы, а также предложений по внесению изменений и дополнений в основную общеобразовательную программу; – определение перечня дополнительных общеобразовательных программ, в том числе реализуемых в форме платных образовательных услуг, обеспечивающих реализацию потребностей воспитанников, их родителей (законных представителей); – организация аттестации педагогических и иных работников Учреждения на соответствие занимаемой должности; – определение направлений повышения квалификации педагогических работников, в том числе дополнительного профессионального образования, совершенствования их профессионального мастерства и творческих инициатив;	-	-

Окончание таблицы 3

Структурное подразделение	Содержание деятельности	Члены структурного подразделения	Взаимосвязь структурных подразделений
	– принятие локальных нормативных актов, регламентирующих организацию и осуществление образовательной деятельности (об обучении по индивидуальному учебному плану, об обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья, о профессиональном стандарте педагога Учреждения, об аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности, о порядке доступа педагогических работников к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, материально-техническим средствам, о порядке пользования образовательными, методическими и иными услугами Учреждения); – делегирует представителей педагогического коллектива в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.	-	-

Коллегиальность больше выражается в процессе обсуждения и выработки решений, а единоначалие – в распоряжении руководителя.

Управление ДООУ осуществляется в соответствии с законом РФ «Об образовании». Заведующий осуществляет непосредственное руководство детским садом и несет ответственность за деятельность учреждения. Формами самоуправления детским садом являются:

- педагогический совет;
- управляющий совет;
- родительский комитет;
- собрание трудового коллектива;
- профсоюзный комитет.

Общее собрание трудового коллектива рассматривает и обсуждает:

- программу развития учреждения;

- проект годового плана работы;
- вопросы охраны и безопасности условий труда, охраны здоровья воспитанников и т.д.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления МДОУ установлены Уставом.

В ходе исследования был проведен SWOT –анализ деятельности учреждения.

Таблица 4 - SWOT – анализ предприятия

Функциональные области	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	– широкий спектр образовательных услуг – качественное предоставление услуг	– не проводится исследование маркетинга рынка с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг
Финансы	– бесплатные образовательные услуги	– нехватка финансирования
Производство	– оплата соответствует платежеспособности – оборудованы кабинеты – обновляется физкультурный зал – обновляется библиотека – оборудованы костюмерные, музыкальный зал – внедрены новые образовательные программы	– слабая материальная база
Персонал	– выплата персоналу премиальные – повышение уровня профессионального мастерства педагогов – квалифицированные работники	– текучесть кадров младшего обслуживающего персонала

К сильной стороне области финансов относится: бесплатное оказание образовательных услуг. К слабой: нехватка финансирования для деятельности предприятия.

Среди сильных сторон работы персонала можно выделить: квалифицированные работники, повышение уровня профессионализма

работников, выплата премиальных. К слабым, можно отнести текучесть кадров обслуживающего персонала.

К сильным сторонам производства относятся: оборудованные кабинеты, обновленная библиотека, спортивный и музыкальный зал, внедрены новые общеобразовательные программы. К слабым: недостаточная материальная база.

Сильные стороны в области маркетинга характеризуются широким спектром образовательных услуг и их качественным предоставлением. Слабые стороны: не проводится исследование рынка с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг.

Возможности детского сада № 446:

- расширение сферы предоставляемых образовательных услуг;
- нахождение иных методов финансирования деятельности предприятия;
- проведение исследований рынка.

Угрозы:

- нехватка денежных средств на улучшение деятельности МБДОУ «Детский сад № 446».

2.2 Анализ кадровой политики в ДОУ

В качестве объекта проводимого исследования выбрано МБДОУ «Детский сад 446». ДОУ осуществляет свою деятельность в соответствии с муниципальным заданием, связанным с оказанием услуг, относящимся к его основным видам деятельности, в сфере образования.

Основным видом деятельности учреждения является реализация дополнительных образовательных программ в области изобразительного искусства.

По функциональному составу всех сотрудников МБДОУ в рамках исследования можно разделить на административно-управленческий

персонал (директор, зам. директора, методисты), педагоги и вспомогательный персонал (рабочие).

Современное образование предъявляет особые требования к использованию кадрового потенциала. Основные цели и стратегии менеджмента образовательных учреждений жестко связаны с персоналом.

Коллектив детского сада в настоящее время считается сформированным, укомплектованным и высокопрофессиональным. Кадровый состав педагогов охарактеризован в таблице 5 и на рисунке 3-4.

Таблица 5 - Показатели, характеризующий кадровый состав педагогов ДОУ 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017
Образование			
Высшее	6	6	8
Среднее специальное	7	7	9
Профессиональная переподготовка	4	6	6
Стаж работы			
Меньше 3лет	1	2	4
3-5	1	3	6
5-10	0	0	2
10-20	3	3	3
больше	5	6	7
Возраст			
До 30	2	5	5
30-40	5	9	9
40-50	0	1	1
50-55	2	6	6
Более	0	1	1

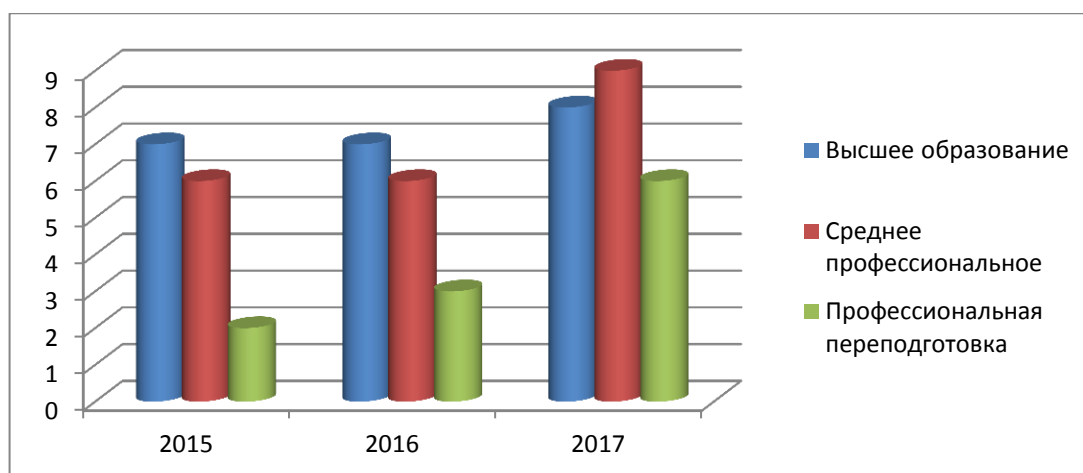


Рисунок 3 - Характеристика педагогов по образованию за 3 года

Анализируя образовательный ценз педагогов, следует отметить в 2015 году соотношение педагогов с высшим и со средне профессиональным образованием удалось удержать и на уровне 2016 года. Удалось повысить уровень педагогов за счет привлечения в ДОУ воспитателей со средне профессиональным образованием, внутреннего обучения сотрудников, по профессиональной переподготовке.

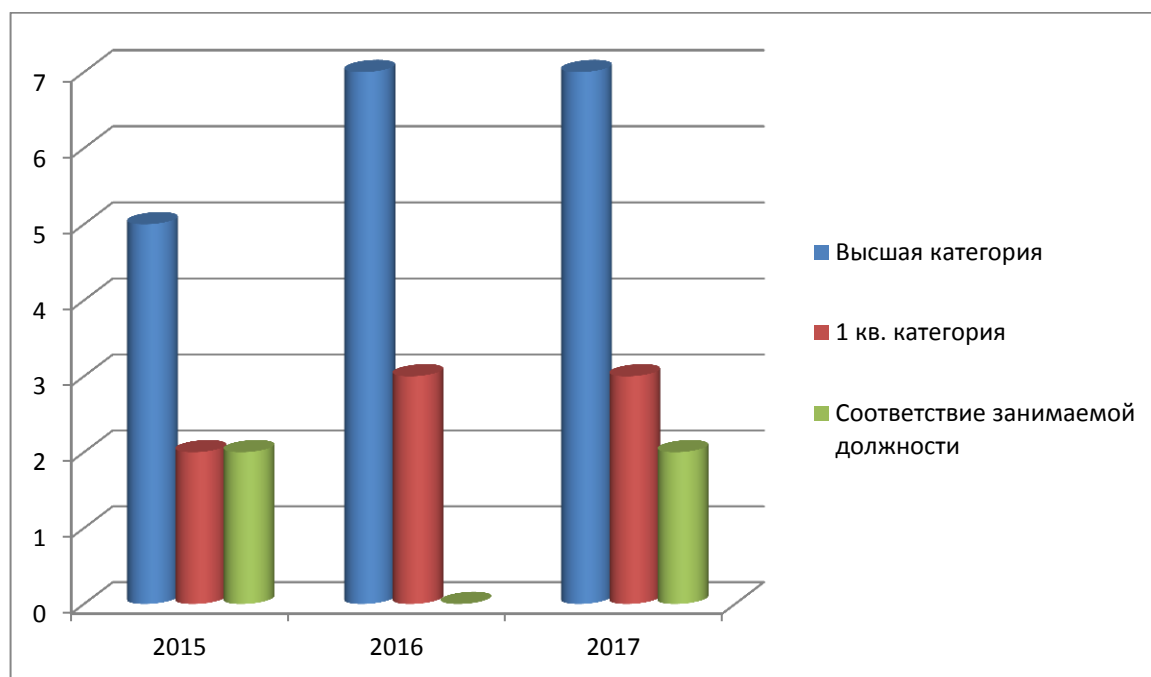


Рисунок 4 - Характеристика педагогов по квалификационным категориям за 3 года

Аттестация педагогических кадров играет важную роль в управлении образовательным процессом, так как это комплексная оценка уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности педагогов ДОО. Из общего числа педагогов ДОО (22 педагога) аттестованы на: высшую квалификационную категорию – 7 человек, первую категорию – 3 человека; соответствуют занимаемой должности – 2 человека; готовят документы для аттестации – 10 человек.

Таблица 6 - Квалификация педагогов ДОО

Категория	2015	2016	2017
Высшая	5	7	7
Первая	2	3	3
Соответствуют занимаемой должности	2	0	2
Готовятся к аттестации	5	4	10

По данным 2015- 2017 гг. (Таблица 6) можно видеть, что число педагогов первой категории не велико, за эти годы увеличилось количество работников готовящихся к аттестации. Это также указывает на необходимость повышения квалификации и, в особенности, обучения работников.

По сравнению с 2015 годом увеличилось количество педагогов, имеющих квалификационную категорию. Педагоги желают аттестоваться на первую или высшую категорию. Некоторые педагоги пенсионного возраста не желают аттестоваться, мотивируя отказ пенсионным возрастом. Таким образом, теряется категорийность педагогов, но увеличивается количество педагогов, аттестованных на соответствие занимаемой должности.

Сильные стороны кадровой политики учреждения:

- стабильный коллектив;
- 7 педагогов работают в ДОО больше 10 лет, что говорит о сохранности контингента;

- 100% обеспеченность кадрами (воспитатели, узкие специалисты, вспомогательный персонал);
- большая часть педагогов имеют квалификационную категорию или соответствуют занимаемой должности;
- наличие многолетних педагогических «танDEMов», в которых воспитатели работают наиболее эффективно.

Слабые стороны кадровой системы:

- четко проявляется тенденция увеличения возрастного ценза педагогического коллектива;
- средний возраст педагогов и административной команды 49 лет;
- низкий процент молодых педагогов;
- педагоги трудно воспринимают инновационные идеи, более подвержены «эмоциональному выгоранию» и стрессу.

Проблемы:

- старение кадров;
- низкий приток молодых специалистов.

Среди основных недостатков системы управления персоналом следует выделить:

- «утяжеление» процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала;
- некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям;
- резкое сокращение численности педагогических работников с присвоенными им первой и высшей квалификационными категориями из-за возникающих сложностей в подготовке портфолио и в наборе необходимого количества баллов для прохождения пограничных значений на соответствие квалификационным категориям.

В настоящее время кадровую политику МБДОУ можно назвать почти эффективной, так как за период 2015-2017 гг. наблюдается увеличение педагогического персонала, сокращение административного и вспомогательного персонала, высокое значение коэффициента стабильности кадров. Коэффициенты системы показателей эффективности кадровой политики практически близки к нормативным значениям.

Цель кадровой политики дошкольного образовательного учреждения в новых социально-экономических условиях – обеспечение гибкой политики по ротации и сохранению численного и качественного состава педагогических кадров, их инновационного развития в соответствии с ФГТ, с потребностями ДОУ, требованиями родительской общественности, трудового законодательства российской федерации, профессионального и физического сохранения и укрепления здоровья сотрудников ДОУ.

Задачи кадровой политики:

- выполнение требований единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (Пр. МЗ от 26.08.10 №761н.);
- рациональное использование кадрового потенциала согласно происходящим изменениям в процессе развития ДОУ, с учетом личностных особенностей педагогических кадров;
- всесторонняя поддержка активных, инициативных работников ДОУ.

Компоненты кадровой политики:

- организационные стандарты по моделированию личности современного педагогического работника;
- система мотивации активной профессиональной деятельности;
- системная процедура приема на работу педагогических кадров;
- программа самообразования педагогических работников;
- структура имиджа организации педагогических работников;
- система внутреннего аудита результатов деятельности педагогических работников и образовательного учреждения.

Ожидаемые результаты внедрения системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ДОУ:

- обновленная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогов, отвечающая современным требованиям, предъявляемым к педагогическим кадрам;
- активное внедрение в образовательный процесс инновационных программ, технологий и др.;
- возможность осуществления стратегии развития кадровой политики ДОУ.

Разработанная в учреждение система по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, представляет собой многоступенчатую структуру, охватывающую различные категории сотрудников, на всех уровнях и ступенях системы непрерывного педагогического образования.

Изучив и оценив наличные кадровые ресурсы, определим будущие

Поиск персонала в дошкольном учреждении осуществляется следующими методами:

- изучение резюме;
- маркетинг;
- поиск внутри организации;
- подбор с помощью сотрудников.

Можно сделать вывод, что подбор и расстановка кадров в ДОУ происходят с привлечением психологической службы ДОУ, которая совместно с методической службой, планирует работу по адаптации каждого нового сотрудника, разрабатывает при необходимости индивидуальный маршрут, используя актуальные методики профессиональной адаптации.

Таблица 7 - Возможные риски и минимизация их влияния на кадровую политику ДОУ

Группы рисков	Виды рисков	Отрицательное влияние	Меры по снижению риска
Финансово-экономические	Снижение объема финансирования	Уменьшение финансирования	Корректировка финансового плана ДОУ
Социально-экономические	Отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов	Уход из ДОУ педагогов пенсионного и предпенсионного возраста, отсутствие воспитателей необходимой квалификации и, как следствие, снижение качества образовательной деятельности ДОУ	Подготовка выпускников ВУЗов и СУЗов дошкольной специализации
Социально-педагогические	Снижение заинтересованности и членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития	Ухудшение качества выполнения предусмотренных программой развития программ, невозможность эффективного решения новых задач и достижения новых результатов образовательной деятельности ДОУ	Вовлечение членов педагогического коллектива в совместную деятельность по разработке программы развития, мотивация педагогов в рамках системы морального и материального стимулирования, создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе
Социальные	Демографический всплеск	Увеличение количества детей дошкольного возраста и, как следствие, спроса на услуги, оказываемые ДОУ	Обновление видов образования (группы кратковременного пребывания) для привлечения детей 1,5-3 лет, не посещающих детский сад
Маркетинговые	Неудовлетворенность потребителей услуг (родителей воспитанников) вследствие ошибки в выборе необходимого	Уменьшение спроса на предоставляемые ДОУ услуги (в т.ч. дополнительные)	Маркетинговые исследования удовлетворенности предоставляемыми услугами, исследование реального спроса, разработка новых услуг

Продолжение таблицы 7

	направления деятельности ДООУ		в соответствии с потребностями рынка и повышение их качества
Технико-технологическое	Отсутствие необходимой предметно-развивающей среды, соответствующей современным требованиям и стандартам.	Недостаточная материальная база для эффективного учебно-воспитательного процесса и внедрения информационных технологий	Первоочередное финансирование развития предметной среды в ДООУ

Пути решения проблемы:

1. Создание комфортных условий труда для привлечения молодых специалистов в ДООУ.
2. Организация профессиональной переподготовки и курсовой подготовки педагогов.
3. Вовлечение педагогов, владеющих профессиональным мастерством в работу методических объединений, конкурсов профессионального мастерства и творческих групп с выходом на сетевое взаимодействие, на уровень края, региона, РФ.
4. Организация работы по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях.
5. Привлечение педагогов ДООУ к методической работе и активизация их потенциал для повышения качества образования.

Современное образование предъявляет особые требования к использованию кадрового потенциала. Основные цели и стратегии менеджмента образовательных учреждений жестко связаны с персоналом. Эффективность менеджмента зависит от качества управления персоналом, системы взаимосвязанных, организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала.

Коллектив детского сада в настоящее время считается сформированным, укомплектованным и высокопрофессиональным.

Таким образом, из анализа деятельности дошкольного учреждения следует. Среди основных недостатков системы управления персоналом являются:

- «утяжеление» процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала;
- некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям;
- резкое сокращение численности педагогических работников с присвоенными им первой и высшей квалификационными категориями из-за возникающих сложностей в подготовке портфолио и в наборе необходимого количества баллов для прохождения пограничных значений на соответствие квалификационным категориям.

В настоящее время кадровую политику МБДОУ можно назвать почти эффективной, так как за период 2015-2017 гг. наблюдается увеличение педагогического персонала, сокращение административного и вспомогательного персонала, высокое значение коэффициента стабильности кадров.

В качестве объекта исследования выступило учреждение МБДОУ «ДС № 446 г. Челябинска.

Цель деятельности МБДОУ: формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей.

Современное образование предъявляет особые требования к использованию кадрового потенциала. Основные цели и стратегии

менеджмента образовательных учреждений жестко связаны с персоналом. Эффективность менеджмента зависит от качества управления персоналом, системы взаимосвязанных, организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала.

Коллектив детского сада в настоящее время считается сформированным, укомплектованным и высокопрофессиональным.

Среди основных недостатков системы управления персоналом следует выделить «утяжеление» процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала; некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям; резкое сокращение численности педагогических работников с присвоенными им первой и высшей квалификационными категориями из-за возникающих сложностей в подготовке портфолио и в наборе необходимого количества баллов для прохождения пограничных значений на соответствие квалификационным категориям.

В настоящее время кадровую политику МБДОУ можно назвать почти эффективной, так как за период 2015-2017 гг. наблюдается увеличение педагогического персонала, сокращение административного и вспомогательного персонала, высокое значение коэффициента стабильности кадров.

Но так же существуют и недостатки. Например, снижение объема финансирования, отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов, снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития кадрового потенциала.

3 Мероприятия по оптимизации кадровой политики МБДОУ и расчет их экономической эффективности

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики учреждения

Современная образовательная политика требует от руководителей и педагогического персонала образовательных учреждений постоянного совершенствования своих профессиональных навыков.

Поэтому в МБДОУ № 446 предлагается следующая разработанная кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в повышении эффективности деятельности учреждения за счет повышения качества деятельности его персонала.

Основными направлениями развития кадровой политики образовательных учреждений являются:

- повышение уровня заработной платы педагогического персонала до уровня средней заработной платы по экономике субъекта РФ;
- пополнение кадрового состава новым поколением педагогов;
- создание комфортных условий для осуществления педагогическим персоналом профессиональной деятельности;
- использование инновационных образовательных программ и технологий;
- поддержка инноваций и инициатив педагогов.

Основными задачами кадровой политики МБДОУ № 446 должны стать:

- оптимизация кадрового состава учреждения и адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения;

- привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;
- улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации;
- совершенствование системы профессионального развития педагогического персонала;
- оптимизация системы оценки качества деятельности педагогического персонала.

Основные мероприятия по реализации кадровой политики МБДОУ № 446 и ожидаемые эффекты отражены в Таблице 8.

Таблица 8 - Основные мероприятия по реализации кадровой политики МБДОУ « 446 и ожидаемые эффекты.

Задачи кадровой политики	Основные мероприятия	Ожидаемые эффекты
Оптимизация кадрового состава учреждения и адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения	Подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к квалификационным характеристикам (должностным обязанностям, требованиям к квалификации); Многоступенчатая процедура отбора и приема на работу. Оценка квалификационных характеристик кандидата проводится непосредственным руководителем будущего сотрудника (руководителем методического объединения), заместителем директора по соответствующему направлению деятельности и директором учреждения; Развитие системы наставничества; Вовлечение вновь принятых педагогических работников в методические объединения и педагогический совет учреждения.	Повышение эффективности деятельности учреждения за счет его укомплектованности и высококвалифицированными кадрами; Профессиональный рост вновь принятых педагогических работников; Более 60% закрепления вновь принятых сотрудников

Продолжение таблицы 8

Задачи кадровой политики	Основные мероприятия	Ожидаемые эффекты
Привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности	Строение горизонтальной карьеры активных и талантливых молодых специалистов; Организация конкурса «Лучший молодой специалист года»; Вовлечение молодых специалистов (педагогов) в педагогический клуб школы с целью ознакомления с передовым педагогическим опытом; Вовлечение молодых специалистов в организацию, проведение и участие в «Учительских капустниках»; Оценка удовлетворенности молодых специалистов работой в учреждении	Омоложение кадрового состава учреждения; Более 60% закрепления молодых специалистов (процент считается от общей численности вновь принятых молодых специалистов) Профессиональное развитие молодых специалистов; Повышение внутренней мотивации и лояльности молодых специалистов
Совершенствование системы профессионального развития педагогического персонала	Совершенствование системы внутрикорпоративного обучения: участие в работе методических объединений и педагогического клуба учреждения, внутренние семинары и тренинги, недели педагогического мастерства в учреждении и др.; Организация и проведение конкурса педагогического мастерства «Признание»; Организация Методического уголка; Поддержка повышения квалификации педагогического персонала «без отрыва от производства»; Обучение педагогического персонала применению в образовательном процессе современных информационных и телекоммуникационных технологий	Профессиональный рост педагогического персонала и управленческих кадров; 70% квалифицированных педагогов.
Повышение уровня инновационной культуры педагога	Административная поддержка педагогического персонала, внедряющего в свою профессиональную деятельность инновации	Увеличение инновационной активности педагогического персонала; 90% (и более) педагогов, внедряющих в свою профессиональную деятельность инновации

Кроме того, в МБДОУ предлагается оптимизировать систему оценки качества деятельности персонала. Для этого необходимо:

- создание службы методической поддержки и обучение сотрудников, осуществляющих оценку качества деятельности педагогического персонала;
- проведение оценки качества деятельности педагогического персонала;
- формирование рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности педагогического персонала на основе информации, полученной в ходе оценки; доведение рекомендаций до администрации учреждения и оцениваемого педагогического персонала;
- учитывание и внедрение рекомендаций по совершенствованию деятельности администрации учреждения, выявленных в ходе оценки качества деятельности педагогического персонала и др.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

С целью прогнозирования предложенных выше рекомендаций по оптимизации кадровой политики ДОО целесообразно произвести расчет экономической эффективности отдельных мероприятий и программ.

Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле (1)

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты}}, \quad (1)$$

В качестве одного из направлений расчета экономического эффекта предлагаемых мероприятий выступает эффект за счет снижения уровня текучести кадров и стабилизации трудового коллектива в целом.

Так же экономический эффект планируется получить в следствии оказания платных образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении.

Наибольший доход от запланированных мероприятий, ожидается получить от участия Детского сада и педагогического персонала в конкурсах в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование».

Затраты на замещение работников (снижение производительности самого работника и членов коллектива, затраты на исправление ошибок новичка и т.д.) составляют: для специалистов – до 90 % их годовой заработной платы, для вспомогательного персонала – до 25 %.

Прогнозные значения показателей экономического эффекта проведения предложенных мероприятий по основным направлениям расчета сведены в Таблице 9.

Таблица 9 - Доходы от проведения предложенных мероприятий в 2018-плановый 2019 г. г.

Направление расчета экономического эффекта	Сумма доходов в год, тыс. руб.
Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива	75
Эффект воздействия обучения и повышения квалификации сотрудников на повышение производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени	24
Участие в конкурсе дошкольного учреждения	150
Участие в конкурсе педагога	70
Оказание платных образовательных услуг по коррекции развития речи	100
ИТОГ	419

Смета затрат на проведение предложенных мероприятий будет иметь вид указанный в Таблице 10.

Таблица 10 - Основные затраты на проведение предложенных мероприятий в 2018 – 2019 г. г.

Статья затрат	Сумма расходов в год, тыс. руб.
1. Единовременные затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий	30
2. Текущие затраты	-
2.1. Затраты на выплату заработной платы педагогу по оказанию платных образовательных услуг.	66
2.2. Затраты на использование Интернет – технологий, создание сайта	8
2.3. Затраты на отвлечение педагогов для обучения (проезд и стоимость обучения)	50
2.4. Прочие текущие затраты	20
Итого:	174

Тогда экономическая эффективность проведения мероприятий, согласно формуле (2) составит:

$$\text{Эм} = \frac{419-174}{174} = 1,4 \quad (2)$$

Так, по результату расчета экономического эффекта, можно сделать следующий вывод.

Показатель эффективности составил 1,4. Это значит, что реализация предложенных мероприятий будет прибыльной и целесообразной. Оценка эффективности проведенных мероприятий требует определения экономических и социальных последствий реализации.

Итогом предложенных мероприятий выступает значимое привлечение доходов в бюджет дошкольного образовательного учреждения. С помощью предлагаемых средств и методов оптимизации кадровой политики ДООУ, учреждение может получить до 270 тыс. руб на укрепление материально-технической базы учебно-воспитательного процесса, но и стимулирования сотрудников.

С целью повышения эффективности системы управления в МБДОУ «Детский сад №446», было предложено проведение следующих мероприятий:

Повышение квалификации сотрудников.

Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать: представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников.

С целью повышения эффективности системы управления в МБДОУ «Детский сад №446», было предложено проведение следующих мероприятий: Повышение квалификации сотрудников. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

в МБДОУ № 446 предлагается следующая разработанная кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в повышении эффективности деятельности учреждения за счет повышения качества деятельности его персонала.

Основными направлениями развития кадровой политики образовательных учреждений являются: повышение уровня заработной платы педагогического персонала до уровня средней заработной платы по экономике субъекта РФ; пополнение кадрового состава новым поколением педагогов; создание комфортных условий для осуществления педагогическим персоналом профессиональной деятельности; использование инновационных образовательных программ и технологий. поддержка инноваций и инициатив педагогов.

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 1,4 то проведение мероприятий является прибыльным и целесообразным. Оценка эффективности проведённых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

Заключение

В настоящее время особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. Проблема формирования эффективной кадровой политики всегда выступает предметом изучения практической деятельности специалистов всех организаций.

В условиях реформирования отечественной экономики возникает вопрос совершенствования системы управления предприятием, внедрение новейших достижений менеджмента. Особое внимание стоит обратить на проблему формирования эффективной кадровой стратегии, учитывая специфику деятельности, структуру и долгосрочные цели предприятий.

Сегодня отечественные предприятия остро сталкиваются с проблемой отсутствия связей между целями предприятия и интересами работников, а потому становится актуальным выбор стратегических альтернатив управления кадровым потенциалом. Кроме того, предприятия решают ряд других проблем в сфере кадрового управления: отсутствие инновационной направленности кадровой политики и недостаточное использование удачного опыта зарубежных предприятий; не профессионализм отдела кадров; отсутствие четкой системы социальных гарантий и тому подобное.

Персонал предприятия, с одной стороны, является одним из важнейших ресурсов, человеческим капиталом, который обеспечивает развитие и конкурентоспособность предприятия. С другой стороны, персонал сам является объектом стратегического управления, то есть кадровая стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия.

Методический подход к формированию рациональной основы определения стратегических альтернатив управления кадровым потенциалом включает в себя следующие этапы: исследовательский этап (оценка сильных и слабых сторон кадрового потенциала с точки зрения конкурентных

преимуществ и возможностей и угроз со стороны внешней среды), этап согласований результатов исследования и этап выбора стратегии развития кадрового потенциала.

Руководители предприятия должны строить свои отношения с работниками на основе долгосрочного партнерства, социальной ответственности, ориентира на профессиональный и личностный развитие сотрудников. Стоит заметить, что во время любой финансово-экономического кризиса в условиях рыночной экономики отечественные предприятия свои текущие цели направляют на всемерное сокращение расходов, в том числе и на заработную плату работникам, а стратегические — на сохранение кадрового потенциала.

Поскольку растущая задолженность перед работниками по заработной плате приводит к потере специалистов. Потребность в которых возникнет, как только экономическая ситуация в стране начнет налаживаться.

Разработка и реализация на практике рационально обоснованной кадровой стратегии позволят предприятию повысить эффективность использования своего кадрового потенциала. Что, в свою очередь приведет к усилению конкурентных преимуществ. А также станут движущим фактором стабилизации и развития на этом рынке, где функционирует предприятие.

Формирование кадровой стратегии в современных условиях развития экономики требует значительных затрат времени и заключается в разработке долгосрочного комплексного плана мероприятий. Направленных на повышение производительности труда, решения кадровых проблем (сокращение нарушений, прогулов и жалоб, текучести кадров, трудовых конфликтов и производственного травмирования, повышение удовлетворенности трудом и ее оплатой). А также обеспечении конкурентных преимуществ и закреплении на существующем рынке своих позиций в соответствии с миссией и целями предприятия.

Педагогическое образование, являясь составной частью системы образования России, выполняет актуальную задачу кадрового обеспечения.

Основанием для кадровой политики дошкольного образовательного учреждения служит кадровая концепция, являющаяся наряду с образовательной, финансово-экономической, научно-педагогической деятельностью, звеном общей концепции её развития, сформулированной в программе «Развития» ДОУ.

В качестве объекта исследования выступило учреждение МБДОУ «ДС № 446 г. Челябинска.

Цель деятельности МБДОУ: формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей.

Коллектив детского сада в настоящее время считается сформированным, укомплектованным и высокопрофессиональным. Среди основных недостатков системы управления персоналом следует выделить «утяжеление» процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала; некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям; резкое сокращение численности педагогических работников с присвоенными им первой и высшей квалификационными категориями из-за возникающих сложностей в подготовке портфолио и в наборе необходимого количества баллов для прохождения пограничных значений на соответствие квалификационным категориям.

В настоящее время кадровую политику МБДОУ можно назвать почти эффективной, так как за период 2015-2017 гг. наблюдается увеличение педагогического персонала, сокращение административного и вспомогательного персонала, высокое значение коэффициента стабильности кадров.

Но так же существуют и недостатки. Например, снижение объема финансирования, отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов, снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития кадрового потенциала.

В МБДОУ № 446 предлагается следующая разработанная кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в повышении эффективности деятельности учреждения за счет повышения качества деятельности его персонала.

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 1,4, то проведение мероприятий является прибыльным и целесообразным.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон №273-ФЗ от 29 декабря 2012 «Об образовании» //Российская газета, 31 декабря 2012

2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Парламентская газета. — № 186. — 08.10.2003.
3. О системе государственной службы в Российской Федерации: Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ (ред. от 13.07.2015).
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 30.12.2015).
5. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 №1155 «Об утверждении Федерального государственного стандарта дошкольного образования» //Российская газета, 25 ноября 2013
6. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28.05.2014 № 3241п-П8)
7. Абубакирова К. Э. Кадровая политика как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / К. Э. Абубакирова, А. А. Рабцевич // Сборник научных трудов по материалам Международной студенческой научно-практической конференции, 2015 – С. 214-218.
8. Аксенова Е.А. Стратегический менеджмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учебное пособие для студ. вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 352 с.
9. Александрова Е.А. Педагогические команды в принятии решений при организации инновационной деятельности образовательных учреждений //Вестник поморского университета, серия «Физиологические и психолого-педагогические науки», 2006, № 3. с. 62-66.
10. Алексеева О. А. Эффективность кадровой политики предприятия / О. А. Алексеева, В. А. Ветрова // Сборник научных трудов по материалам Международной студенческой научно-практической конференции, 2015 – С. 218-222.
11. Алехина, И. В. Методическое сопровождение становления профессиональной компетентности педагога дошкольного образования в

межаттестационный период // Педагогическое мастерство: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012 г.). - М.: Буки-Веди, 2012. - С. 307-310.

12. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2006. -560 с.

13. Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: контрольно-диагностическая функция. М., 2004. - 32с.

14. Бреусова Е.А., Горбачева А.А. Проблемы формирования кадрового потенциала для малых предприятий сферы услуг//Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46-1). С. 335-338.

15. Бушуева И. А. Кадровая политика организации в условиях кризиса / И. А. Бушуева, А. А. Семенов // Первый шаг в науку, 2015 – № 9-10. – С. 36-40

16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадрово вой работе. - М.: Юристъ, 2001. - 496 с.

17. Дикусарова М.Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина, И.В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). – Челябинск: 2013. – С. 99–101.

18. Заславская О.В. Некоторые аспекты моделирования учебного процесса в связи с созданием воспитательной системы / О.В. Заславская. - М.: Изд-во РОУ, 2011. - С. 87-93.

19. Знаменский Д. Ю., Омельченко Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации; - М.:ЮРАЙТ, 2013. - 368 с.

20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие/Л.В.Ивановская. -М.: Проспект,2013. -64с.

21. Игнатьевский В.А. Приоритетные направления развития системы дополнительного профессионального образования // Теоретические и практические проблемы развития/ Под общ. Ред. Профессора М.И. Абакарова. – Махачкала: НИЦ «Инноватика», 2016. – С.22-27
22. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект — Москва, 2014. -608 с.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
24. Кирьянов А. Ю. Муниципальная служба: цели, принципы, задачи // Юрид. мир. – 2013. – № 1. – С. 12–18.
25. Кипень Н.А. Оценка эффективности приращения знаний самообучающейся организации //Известия вузов. Серия «Экономика, финансы и управление производством» / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, Е.В. Смирнова. – Иваново: ИГХТУ, 2012. – № 2 (2012).
26. Лобунец В.С., Бреусова Е.А. Вопросы кадрового аудита в органах местного самоуправления //Экономика и социум. 2015. № 1-3 (14). С. 957-961.
27. Малько, А.В. Муниципальное право России / А.В. Малько. М.: Юрайт. 2011. 398 с.
28. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер, 2003. – 288 с
29. Новокрещенов А.В. Государственная кадровая политика: Учебное пособие. Новосибирск, 2014 С. 116
30. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование /Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 444 с
31. Подолякина Е.В., Ковшова Д.В. Результативность программы обучения управленческих кадров // Инновационная экономика: Перспективы развития и совершенствования. — Курск: – №2 (12), 2016. – С. 195-200.
32. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. Омск: 2010 – 288 с.

33. Разиньков, П.И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь, Издательство ТвГТУ. 2012.
34. Разиньков, П.И. Трудовые ресурсы предприятия. Формирование и эффективность использования / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь, Издательство ТвГТУ. 2013.
35. Разиньков, П.И. Мотивационное развитие персонала / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь, Издательство ТвГТУ. 2016.
36. Сименко И.В., Иванус И.И., Сухарева Л.А., Жуков Б.М., Камышанченко Е.Н., Немченко О.А., Грахов В.П., Агафонова Н.В., Тарасенко А.В., Гречина И.В., Кислякова Ю.Г., Советова Н.П., Растопчина Ю.Л., Дорохова Е.И., Старикова Л.Н., Силин А.В., Цыгулева С.Н., Кулигина С.В., и др. Экономический и финансовый потенциал систем хозяйствования: теория и практика//Коллективная монография. Донецк, 2015. – 336 с.
37. Советова Е. В. Кадровая работа в образовательном учреждении – М.:2006. – 288 с.
38. Советова Н.П. Целевая подготовка кадров в области управления персоналом // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. — Москва: Московский государственный университет информационных технологий, радиотехники и электроники, 2015. – С.202-208.
39. Советова Н.П. Вопросы противодействия коррупции при подготовке управленческих кадров // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития: сборник статей Международной научно — практической конференции. — Уфа, 2016. – С.117-119.
40. Советова Н.П., Наместникова Е.Ю. Разработка модели рейтинга образовательных услуг // Проблемы современной экономики. – Санкт-Петербург, 2015. — №2 (54). – С.346-348.

41. Ступина М.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.
42. Управление человеческими ресурсами организации. Под ред. проф. П. Э. Шлендра. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 388 с.
43. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления. [Электронный ресурс]: – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://old.midural.ru/midural-new/training/textbook/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5%20%EF%E5%F0%F1%EE%ED%E0%EB%EE%EC/Pages/9.3.htm> (дата обращения 01.05.2016).
44. Чижова Н.А. Кадровые технологии. М.: Гарант, 2001 – 256 с.
45. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления / В.Е. Чиркин. М.: Норма, 2014, 379 с.
46. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. – М., 2011. – 292 с.
47. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование, 2011. С. 22.

Приложение

Приложение А

Система по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров ДОУ		
I Ступень: сотрудники, не имеющие профессионального педагогического образования		
Содержание		
- Формирование начальных основ педагогического мастерства; - развитие умений и конструктивных способностей по взаимодействию с ребенком дошкольного возраста.		
Направления	Формы подготовки	Ответственный
1. Подготовка педагогических кадров	Мотивация сотрудников ДОУ, не имеющих педагогического образования, к поступлению в средние и высшие учебные заведения профессиональной подготовки	Заведующий Специалист отдела кадров
2. Повышение квалификации	1. Педагогический всеобуч для младших воспитателей	Старший воспитатель, медицинская сестра Учреждения
	2. Проведение семинаров-практикумов	Заместитель заведующего
	3. Конкурс «Моя прекрасная няня»	Заместитель заведующего
	4. Наставничество	Педагоги со стажем работы 5 лет и более
	5. Курсы повышения квалификации	Специалист ОК
II Ступень: педагоги, имеющие среднее специальное либо высшее образование, по квалификации: «учитель»		
Содержание		
- Овладение методикой работы с детьми дошкольного возраста; - адаптация к педагогической деятельности в ДОУ.		
1. Переквалификация	1. Курсы переквалификации 2. Получение специального дошкольного образования	Специалист ОК Заместитель заведующего
2. Повышение квалификации	1. Курсы повышения квалификации 2. Самообразование 3. Кафедра «Дошкольных наук»	Специалист ОК Педагоги Заместитель заведующего
III Ступень: педагоги, имеющие стаж работы менее трех лет		
Содержание		
- Адаптация к педагогической деятельности в ДОУ; - осознание ценностей личностно-ориентированной модели воспитания, обучения и развития; - формирование основ педагогического мастерства; - развитие умений и конструктивных способностей.		

1. Повышение квалификации	1. Наставничество 2. Участие в работе педагогического клуба «Я – воспитатель» 3. Участие в работе творческих групп по различным направлениям	Педагоги со стажем работы 5 лет и более Заместитель заведующего Старший воспитатель Руководитель Творческой группы
4.		
IV Ступень: педагоги, имеющие стаж работы свыше 5 лет		
Содержание		
- Овладение способами проектирования воспитательно-образовательного процесса с целью повышения его эффективности и качества в условиях вариативного образования; - формирование умения анализировать научно-методическую литературу, применение полученных знаний на практике, активизация творческих способностей.		
1. Повышение квалификации	1. Курсы повышения квалификации 2. Прохождение аттестации 3. Участие в методических мероприятиях (семинары, педагогические советы, мастер-классы и др.)	Специалист ОК Заместитель заведующего Старший воспитатель
V Ступень: опытные, творчески работающие педагоги		
Содержание		
- Способность к преобразованию собственной деятельности в контексте модернизации образования; - проявление творческого потенциала и креативности педагога; - пропаганда и ретрансляция своих достижений; - инновационная и исследовательская деятельность.		
1.Повышение квалификации	1. Курсы повышения квалификации 2. Участие в конкурсах профессионального мастерства различного уровня 3. Организация и проведение мастер-классов, родительских клубов, педагогических гостиных и др. 4. Трансляция педагогического опыта через методические мероприятия и СМИ	Специалист ОК Заместитель заведующего
2. Реализация авторских методик, технологий, программ	1. Ретрансляция собственного педагогического опыта по внедрению авторских методик, технологий, программ (публикации, тиражирование, публичные выступления в СМИ, конференциях, форумах и др.) 2. Самостоятельное участие и подготовка молодых специалистов к конкурсам профессионального мастерства 3. Ведение инновационной, исследовательской деятельности	Опытные, творчески работающие педагоги

