

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере МБДОУ № 40 «Березка»)

Студент

О. А. Никитина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Шаногина С. О.

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

Тольятти 2022

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере МБДОУ № 40 «Березка»).

Ключевые слова: аттестация, оценка, персонал, МБДОУ, эффективность, совершенствование.

Объектом исследования является МБДОУ № 40 «Березка».

Предметом исследования является аттестация персонала МБДОУ №40 «Березка».

Цель исследования – исследовать аттестацию сотрудников МБДОУ №40 «Березка» и предложить направления ее совершенствования.

Практическая ценность данного исследования заключается в использовании его результатов для улучшения проведения аттестации оценки педагогов в данном учреждении. Это положительно повлияет на эффективность работы с воспитанниками, а так же на работу учреждения в целом.

Данную методологическую основу исследования составили такие методы как анализ, синтез, сравнение, обобщение, выделение, классификация, интерпретация, формально-юридический, логико-правовой и другие методы научного познания.

Структура работы определена ее целями и задачами, а также спецификой исследования. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации.....	7
1.1 Понятие, цели и задачи аттестации персонала бюджетной организации.....	7
1.2 Структура, порядок и способы аттестации и оценки персонала бюджетной организации.....	15
1.3 Правовые основы аттестации персонала бюджетной организации.....	22
2 Анализ аттестации персонала МБДОУ 40 «Березка».....	27
2.1 Техничко-экономическая характеристика МБДОУ 40 «Березка».....	27
2.2 Анализ кадрового потенциала и порядок аттестации персонала МБДОУ 40 «Березка».....	42
3 Совершенствование аттестации персонала МБДОУ 40 «Березка».....	55
3.1 Направления совершенствования аттестации персонала МБДОУ 40 «Березка».....	55
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	59
Заключение.....	67
Список используемой литературы.....	70

Введение

На период до 2035 в соответствии с Концепцией долгосрочного экономического развития Российской Федерации года стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного всеобщего образования, соответствующего требованиям полного развития экономики, современным потребностям общества, детей и каждого гражданина. В настоящее время педагогическим работникам принадлежит главная роль в изменении образования в лучшую сторону.

В данный момент все регионы России имеют общую проблему - дефицит кадров, особенно педагогического состава.

На сегодняшний день вся система дошкольного образования представляет собой не только важный показатель всей демографической ситуации в стране, так и фактором, влияющим на нее, поскольку для увеличения рождаемости гражданам необходимы постоянные и четкие гарантии устройства ребенка в дошкольное учреждение. Вся образовательная система постоянно нуждается в контроле от государства и постоянного влияния. Родители постоянно будут искать другие или альтернативные услуги дошкольных организаций, такие как частный детский сад, которые наряду с услугами по присмотру и уходу оказывают дополнительные услуги по развитию детей, хотя муниципальных дошкольных учреждений в настоящее время гораздо больше. Поэтому можно сказать, что на сегодняшний момент все развитие нашего общества привело к необходимости изменения системы образования в целом и особенно системы дошкольного образования.

Вся современная кадровая политика начинает предъявлять серьезные требования к подготовке, переподготовке, повышению квалификации, к оценке кадров. При этом постоянно поднимается уровень значения одной из самых важных форм контроля и оценки профессиональных и других качеств сотрудников – аттестации. Аттестация является важнейшим инструментом в

работе с кадрами, она осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Обязательная аттестация рабочих мест по условиям труда необходима для соблюдения требований закона об охране труда. Работодатель обязан обеспечить своих сотрудников безопасными рабочими местами, и аттестация, которая проводится не реже раза в 5 лет, способствует поддержанию хороших условий труда и повышению материальной обеспеченности сотрудников.

Аттестация работников на данный момент является наиболее эффективным механизмом, направленным на проверку деловых качеств работника и уровня его квалификации.

Степень изученности темы исследования. В настоящее время имеется и все увеличивается количество публикаций, посвященных проблемам документирования аттестации персонала. Аттестация персонала постоянно находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов, таких как: Беннет Роджер, Бондаренко М., Егоршин А. П., Зеер Э. Ф., Калачев С., Карпова А. В., Кибанов А. Я., Курбатов М. Б., Магура М. И., Шекшня С. В.

В числе российских авторов, внесших значительный вклад в разработку этой проблемы, необходимо отметить Горбунова И., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Карташова Л.В., Лукичева Л.И., Одегова Ю.Г., Травина В.В., Шекшни С.В. и многих других ученых, хотя многие методические и практические вопросы по документированию аттестации не решены до конца.

Объектом исследования является МБДОУ № 40 «Березка»

Предметом исследования является аттестация персонала МБДОУ № 40 «Березка».

Цель исследования – исследовать аттестацию сотрудников МБДОУ № 40 «Березка» и предложить направления ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть регламентацию проведения аттестации сотрудников в законодательных нормативно-правовых актах;
- исследовать характеристику нормативно-методических и локальных актов организации по документированию аттестации сотрудников
- дать анализ организации проведения аттестации сотрудников отделом кадров учреждения;
- проанализировать МБДОУ № 40 «Березка»;
- охарактеризовать аттестацию персонала МБДОУ № 40 «Березка»;
- предложить направления совершенствования аттестации персонала МБДОУ № 40 «Березка».

Практическая ценность исследования заключается в использовании его результатов для улучшения проведения аттестации оценки сотрудников в детском учреждении, что должно положительно повлиять на эффективность работы с воспитанниками МБДОУ, а так же на работу учреждения в целом.

Методологическую основу данного исследования составили такие методы как анализ, синтез, сравнение, обобщение, выделение, классификация, интерпретация, формально-юридический, логико-правовой и другие методы научного познания.

Структура работы определена ее целями и задачами, а также спецификой исследования. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы.

1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации

1.1 Понятие, цели и задачи аттестации персонала бюджетной организации

В современных условиях функционирования эффективность многих предприятий, а в частности образовательных организаций зависит от правильно выбранной кадровой политики. Сутью данной политики является такая работа с персоналом, которая бы соответствовала концепции развития дошкольного учреждения. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, необходимое обновление – цель кадровой политики, проводимой руководством дошкольного учреждения. В связи с постоянными реформами в системе образования, проходящими в последние годы слияниями и реорганизациями между дошкольным образованием и школой, необходим и другой подход к совершенствованию кадровой политики в образовательных учреждениях.

Именно в образовательных организациях кадровое обеспечение считается сложным. С одной стороны, оно связано с характеристикой самих сотрудников дошкольной организации, совершенствованием их количественных и качественных параметров, выявлением соотношения всех функций и потребностей образовательной организации. Также кадровое обеспечение это система мер по укомплектованию образовательной организации профессионально квалифицированными работниками, развитию их способностей, мотивированию их трудовой деятельности.

В настоящее время в связи с возрастанием роли педагогического состава МБДОУ, возникает обострение вопроса об особенностях формирования всего образования, и об эффективности использования педагогического состава образовательного учреждения. Именно этой теме и посвящена данная статья. Объектом исследования является система образования в России. Предмет

исследования представляет собой оценку эффективности системы российского образования в формировании педагогического состава образовательного учреждения [27, с. 511].

В настоящий момент российской системе образования необходимо вложение инвестиций с целью ее развития и усовершенствования, что в дальнейшем приведет к увеличению квалифицированных кадров, и, соответственно, к увеличению роли педагогического состава образовательного учреждения и эффективности его использования. Для начала необходимо сказать, что на сегодняшний день в современном обществе педагогический состав образовательного учреждения приобретает все большую значимость и является не просто личностным достоянием человека, а важным инструментом всего общества в целом, способствующим стабильному экономическому росту. Сейчас каждый педагог является самостоятельным активом, создающим прибавочную стоимость. Следовательно, все больше внимания уделяется факторам формирования педагогического состава образовательного учреждения, важнейшим из которых является образование [15, с. 90]. Важным деятелем в истории формирования теории о человеческом капитале является американский экономист Т. Шульц. В 1950-х гг. в своей работе он разграничил понятия педагогического состава образовательного учреждения и капитала в целом. В человеческий капитал им были внесены способности и профессиональные умения индивида. Затраты на образование и самообразование он относил к инвестициям в педагогический состав образовательного учреждения. Т. Шульц считал, что основной причиной отставания развивающихся стран от развитых является именно качественная характеристика педагогического состава образовательного учреждения. Такой подход являлся революционным на тот период времени и помог увидеть значимость человека как фактора экономического развития страны [32, с. 216].

Педагогический состав данного образовательного учреждения является многогранным понятием, поэтому сложились два основных подхода к его определению. Согласно первому подходу, человеческий капитал

образовательного учреждения представляет собой набор личностных качеств человека, его умений и способностей, которые были даны ему при рождении или же приобретены человеком в процессе непрерывного обучения. Во второй ресурс отнесены не только качества приобретенные человеком в процессе жизни, но также сюда включается мотивация и энергия, способствующие росту производительности и эффективности труда рабочих, что ведет к получению прибыли [15, с. 90].

Говоря о человеческом капитале, необходимо также упомянуть такое понятие, как человеческий потенциал. Если первый представляет собой профессиональные способности индивида, реализуемые им на протяжении всей жизни, то человеческий потенциал — это возможности человека, которые в итоге могут быть так и не применены в практической деятельности. Основной проблемой трансформации человеческого потенциала в педагогический состав образовательного учреждения является мотивация и качество знаний [38, с. 131]. Основной силой мотивации может являться уровень заработной платы, ведь очень часто возникает такая ситуация, что люди не раскрывают свой потенциал из-за страха получения низких доходов, и количество свободного времени. Качество знаний зависит от уровня получаемого образования. Обе проблемы способно решить государство путем увеличения заработной платы низко оплачиваемых, но важных в стратегическом плане, профессий, и также повышения качества общедоступного образования. Что касемо инвестиций в педагогический состав образовательного учреждения, то на сегодняшний день они являются наиболее эффективными и прибыльными [47, с. 185]. К ним традиционно можно отнести затраты на получение образования, курсы по профессиональной подготовке, расходы на медосмотры и страховки, затраты на получение работы, воспитание детей и т.д. Инвестиции в педагогический состав образовательного учреждения приносят различные выгоды для различных субъектов. Так, например, для работника это размер его доходов, для дошкольной организации – количество жалоб и правильное развитие воспитанников, а для государства выгодой от инвестиций в педагогический

состав образовательного учреждения является достижение экономического роста и развития страны путем вовлечения инвестиций в стратегически важные отрасли [39, с. 166].

Также следует выделить несколько основных особенностей педагогического состава образовательного учреждения, отличающих его от других муниципальных служащих. В первую очередь, это то, что человек не может выступать предметом купли продажи. На рынке труда лишь устанавливается плата труда за пользование педагогического состава образовательного учреждения работника. Также существенным отличием является продолжительность инвестиционного периода, который обычно длится не менее двадцати лет. К третьей особенности можно отнести формирование различных институциональных структур по мере развития педагогического состава образовательного учреждения [32, с. 217].

Педагогический состав образовательного учреждения представляет собой набор личностных и профессиональных качеств и умений человека, приобретенных им при рождении и в процессе жизни, которые он реализует в своей деятельности, что приносит доход педагогу, учреждению и обществу в целом.

По мнению большинства экономистов, именно образование является ключевым фактором формирования педагогического состава образовательного учреждения. Накопление данного ресурса происходит и в дошкольном учреждении, и при классическом школьном образовании, где даются базовые знания, так и на этапе высшего профессионального образования по определённой специальности. И от уровня получаемых знаний напрямую зависит качество педагогического состава образовательного учреждения. Именно поэтому, на сегодняшний день образование, уровень профессионализма и квалифицированности работников является приоритетным условием для работодателей [20, с. 191].

Но в последнее время знания, которые преподносятся студентам вузов, не направлены на практическое применение, что ведет к низкому уровню

профессиональной квалификации выпускников. По данным социологических опросов, более половины населения работает не по своей специальности. В итоге, это ведет к тому, что человеческий потенциал не раскрывается в полном объеме, и получается, что рынок труда не насыщается профессиональными кадрами. В данной связи инвестициями в педагогический состав образовательного учреждения будут выступать заработная плата, карьерный рост и востребованность той или иной профессии на рынке труда [10, с. 6]. От уровня квалифицированности кадров напрямую зависит конкурентоспособность страны на мировой арене. Также качество образования существенно влияет на социально-экономическое развитие самой страны, уровень и качество жизни граждан. В 21 веке основой для динамичного развития любого государства выступают знания, и именно поэтому наша страна должна создавать все необходимые условия для создания эффективной системы образования.

Система образования является важнейшим инструментом для стимуляции граждан, помогающим определиться со своей будущей специальностью и способствующим достижению материального благополучия. На сегодняшний день российская система всего образования нуждается в комплексной и эффективной поддержке со стороны государства. С этой целью Министерством Просвещения РФ совместно с экспертным профессиональным сообществом был разработан национальный проект «Образование», сроком реализации 01.01.2019 - 31.12.2024.

Основной целью данного проекта выступает обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, а также воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно - нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций [15, с. 90].

Национальный проект «Образование» преследует осуществление четырех направлений деятельности, к которым относится повышение уровня квалификации работников, формирование необходимой современной

инфраструктуры, совершенствование системы образования и создание наиболее эффективных механизмов управления в данной сфере [30, с. 28].

Одним из основных направлений национального проекта является повышение уровня квалификации педагогического состава. Этой цели соответствует проект «Учитель будущего». Основной задачей его реализации является внедрение единой системы профессионального роста педагогических работников, которая будет охватывать не менее 50% учителей общеобразовательных учреждений. Также в рамках данного проекта будет осуществляться поддержка на конкурсной основе лучших учителей и преподавателей, что способствует повышению уровня их мотивации. Далее будет действовать система выплаты квот по регионам на поддержку учителей и школ. Такое направление ассигнований должно будет способствовать финансово-хозяйственной независимости образовательных учреждений. Еще одним важным изменением является внедрение новой системы оплаты труда учителей, согласно которой на уровне страны создается фонд стимулирования результативной и эффективной деятельности педагогического состава. Это должно повлечь аналогичных фондов на всех уровнях управления, начиная от школы и заканчивая региональным уровнем.

Прогнозируется, что в результате реализации данной программы произойдет повышение профессиональных навыков 50% всех педагогических работников, и будут образованы центры непрерывного повышения квалификации во всех субъектах РФ. Бюджет проекта составляет более 15,4 млрд рублей [35, с. 115].

Еще одним важным направлением, которое можно отнести к опережающим задачам развития образовательной системы, является цифровизация и информатизация школ. В рамках данного направления был сформулирован такой федеральный проект, как «Цифровая образовательная среда». Согласно этому проекту в школах будет создана безопасная цифровая образовательная база, обеспечивающая доступность и высокое качество получаемого образования. Бюджет данного проекта составляет более 79,8 млрд

рублей [20, с. 194].

В перспективе осуществление подобных мер способствует формированию цифровых компетенций у населения, что является важнейшей составляющей педагогического состава образовательного учреждения. Поэтому государство уделяет особое внимание на этой сфере с целью общего развития образовательной среды в России.

Большая часть денежных средств этих проектов в образовании будет направлена на строительство новых школ, Центров профессиональной подготовки педагогического состава, Центров непрерывного повышения квалификации и прочих дошкольных и школьных образовательных учреждений.

Однако финансирование со стороны федерального бюджета не отменяет региональные расходы на образование. Наибольшая часть расходов на образование ложится именно на местные или муниципальные бюджеты. Поэтому и происходит недофинансирование всех уровней системы образования в России. В настоящее время расходы на образование составляют примерно 3,6% ВВП, тогда как для обеспечения эффективного и качественного функционирования данной отрасли необходимо достичь отметки в 4,4 - 4,6% ВВП [47, с. 186].

Также нельзя забывать о том, что по некоторым федеральным проектам потребуются софинансирование со стороны регионов, которое в данный момент не учтено во внимание. К таким расходам относятся зарплаты учителей, воспитателей детских садов, обслуживание компьютерного оборудования и т.п. В связи с данными факторами задачи национального проекта не смогут быть выполнены в полном объеме.

Таким образом, мы приходим к логическому выводу, что система финансирования национального проекта «Образование» не налажена достаточно эффективно, в силу чего снижается результативность поставленных задач. Решением данной проблемы является увеличение расходов на образование от суммы ВВП.

Основными возможностями реализации данного проекта являются вхождение России в число 10 стран по уровню образования и воспитание гармонично развитой личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально - культурных ценностей. Однако анализируя национальный проект, необходимо рассказать не только о возможностях его реализации, но также и о рисках.

К основным рискам данного проекта необходимо отнести возникновение дополнительных расходов субъектов РФ на формирование необходимой материально-технической обеспеченности образовательных учреждений, значительное увеличение документооборота вместо решения реальных проблем развития региональных систем образования. Поэтому, негативными последствиями некачественной реализации национального проекта могут стать дефицит педагогических кадров, общего финансирования системы образования и рост дефицита региональных бюджетов.

В заключение мы можем констатировать несколько основных выводов о значимости образования в формировании педагогического состава образовательного дошкольного учреждения и возможностях реализации национального проекта «Образование».

Педагогический состав любого образовательного учреждения является важнейшим фактором развития любого общества на сегодняшний день. Инвестиции в педагогический состав образовательного учреждения являются наиболее привлекательными и прибыльными, т.к. именно образование является основным видом инвестиций и способствует формированию индивидуальности. Определяющее значение имеет национальный проект «Образование». Его успешная реализация позволит России войти в число 10 стран мира по уровню образования и усовершенствовать материально-техническую, информационную и профессиональную составляющие в данной области. Однако именно грамотное спонсирование данного проекта поможет достичь поставленных целей, поэтому государству следует обратить на это особенное внимание и доработать общую систему выделения средств из

бюджетов.

В завершение хочется добавить, что в век информационных технологий особую роль играет уровень внедряемых инноваций в сферу образования и от этого непосредственно зависит качество педагогического состава образовательного учреждения и экономическое развитие страны в целом.

1.2 Структура, порядок и способы аттестации и оценки персонала бюджетной организации

Следует отметить, что процессы аттестации муниципальных служащих являются предметом активного исследования ученых, работы которых посвящены не только анализу муниципальной службы как объекта управления (Рябинина Н. И. [32], Шабалина Т. А. [38], Фаттахов Р. В., Пивоварова О. В. [36], Боброва И. А. [14], Синепупова О. С., Воронина М. О. [33], Заглубоцкая К. А. [22]), но и собственно процедурам аттестации (Яценко К. Г. [40], Дурандина О. В., Мамяченков В. Н. [19]), а также оценке эффективности данных процедур (Кадрулев Н. С., Мамин А. С. [24], Коновалов Д. О. [26], Жуков А. В. Малахова О. А., Подвальный Е. С. [21], Фещенко И. Б. [37]).

Иностранные авторы также уделяют внимание вопросам оценки эффективности деятельности государственных служащих [41, 42, 42].

В соответствии с действующим законодательством, аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава муниципальной службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня муниципальных служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности муниципальной службы при сокращении должностей муниципальной службы в муниципальном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда муниципальных служащих. Одной из кадровых технологий оценки муниципальных служащих является аттестация. В соответствии с действующим законодательством, аттестация призвана способствовать формированию

кадрового состава муниципальной службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня муниципальных служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности муниципальной службы при сокращении должностей муниципальной службы в муниципальном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда муниципальных служащих [2].

«Аттестация может быть предусмотрена законодательными актами и быть обязательной. Такая аттестация обычно проводится в бюджетных учреждениях, для государственных и муниципальных служащих, педагогических работников, работников сферы искусства, медицинских работников и т.п. В частном секторе аттестация обычно предусматривается на уровне локально-нормативных актов по решению органов управления самого юридического лица. Отличие аттестации в частном секторе - свобода усмотрения работодателя в определении частоты аттестации, порядка, способа аттестации и круга аттестуемых. Специальной правовой основой для принятия и применения локально-нормативных актов об аттестации в организациях всех форм собственности служит ст. 8 ТК РФ» [9].

«Аттестацию можно разделить на плановую и внеплановую, первичную и повторную. Все перечисленные виды регулируются обычно учредителем для бюджетных организаций и работодателем для организаций небюджетного финансирования в локальных актах.

Поэтому, аттестация - упорядоченная процедура контроля за соответствием уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника требованиям, предъявляемым для занятия какой-либо должности или выполнения поручаемой работы.

Существует широкий спектр теоретических подходов к понятию аттестации служащих» [16].

На рисунке 1 приведены определения исследуемого явления.



Рисунок 1 – Теоретические подходы к понятию аттестации служащих

Таким образом, отметим, отсутствие единообразия в научных подходах к интерпретации анализируемого процесса, который рассматривается учеными в качестве вида деятельности, процесса, кадровой технологии и административной процедуры [15].

Аттестация служащих включает в себя совокупность направлений оценки, которые условно можно объединить в три группы (рисунок 2).

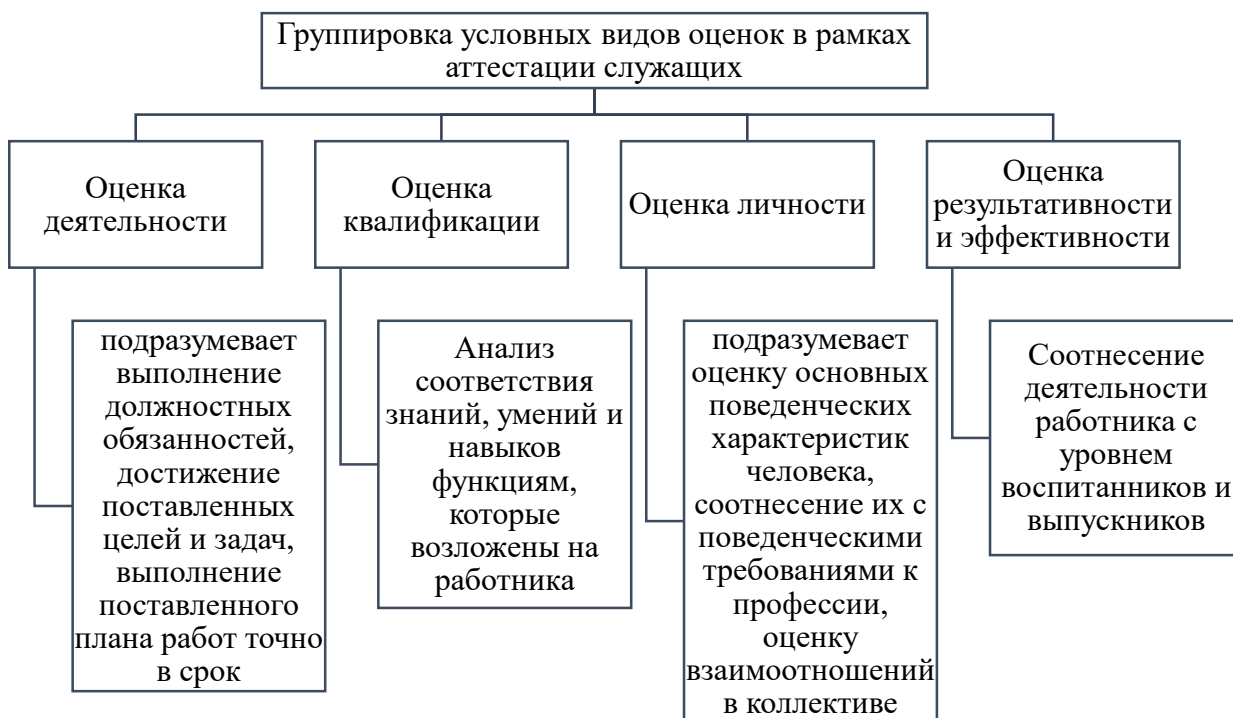


Рисунок 2 – Группировка условных видов оценок в рамках аттестации служащих

Таким образом, аттестация муниципальных служащих является комплексным процессом, включающим целый спектр оценок, призванных обеспечить объективный анализ квалификации.

Системное рассмотрение аттестации муниципальных служащих как деятельности позволяет выделить следующие ее структурные элементы (рисунок 3).

Взаимосвязь указанных элементов аттестации образует их единство. Но все большее внимание уделяется совокупному подходу к оценке муниципальных служащих. Подчеркнем, что любая профессия требует определенной совокупности компетенций, которые реализуются в сумме знаний, навыков, умений, способностей, опыта, возможностей действовать в рамках определенных правил поведения и др.



Рисунок 3 – Элементы аттестации в рамках комплексного подхода

Согласимся с Божковым О. Б., Игнатовой С. Н. в том, что: «компетенция — это характеристика индивидуального соответствия специалиста требованиям профессии» [16]. Результативность аттестации во многом зависит от адекватности используемых для оценки критериев.

В научной литературе присутствует множество классификаций критериев профессиональных компетенций [18]. При этом, подчеркнем, что важнейшей особенностью деятельности муниципального служащего является «...ответственность и за качество жизни общества, и за качество жизни каждого человека, которого они обслуживают...» [31]. Поэтому обобщим необходимые критерии профессиональной компетенции в три условные группы (рисунок 4).



Рисунок 4 – Условные группы профессиональных компетенций

Таким образом, компетентность, как базовое понятие всего общего подхода, отражает способность муниципального служащего к эффективному использованию индивидуальных и профессиональных знаний в своей профессиональной деятельности. При этом, аттестация муниципальных служащих призвана опосредовать объективную оценку компетентности работника, напрямую влияющую на эффективность деятельности органов местного управления, и в целом на развитие территории.

Эффективность работы всего образовательного учреждения может быть определена качественными и количественными показателями. В целом их состав соответствует общепринятым показателям эффективности, но определенные особенности связаны с подходами к их расчету.

Традиционные коэффициенты и показатели эффективности кадровой работы представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Традиционные коэффициенты и показатели эффективности кадровой работы

Перечень показателей	Значение показателя
1. Показатели производительности труда	
Результативность труда педагога	Чем выше значение, тем выше результативность
Трудоемкость	Отражает время затрачиваемое трудовыми ресурсами на изготовления единицы продукции
Рентабельность персонала	Отражает эффективность использования трудовых ресурсов
2. Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами	
Трудообеспеченность	Показатель отражает уровень укомплектованности персонала и должен рассчитываться в разрезе отдельных категорий и должностей
Коэффициент по приему	Отражает долю принятых сотрудников, в общей их численности
Коэффициент по выбытию	Отражает долю выбывших сотрудников, в общей их численности
Коэффициент текучести кадров	Отражает долю выбывших сотрудников, в общей их численности
Коэффициент постоянства работников	Показывает долю работников предприятия отработавших в организации полный год (или другой отчетный период)

В условиях повышения уровня экономики возможности, связанные с развитием высоких технологий, позволяют оценить некоторые качественные показатели, которые также отражают эффективность проводимой кадровой работы [28, с. 124].

Совокупность показателей, в соответствии с которыми осуществляется онлайн-опросы, представлена в табл. 2.

Характеристика по оценке показателя «вовлеченность» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика метрик по оценке показателя «вовлеченность»

Показатель	Характеристика
Руководитель	Четкие цели, эффективные совещания и ориентация на результат определяют качества руководителя
Признание	Признание занимает важное место среди драйверов мотивации. Большинство сотрудников работали бы усерднее, если бы их правильнее и чаще хвалили
Процессы	Понятность процессов, требований и границ своей ответственности влияет на интеллектуальную вовлеченность любого человека
Коллеги	Хорошие отношения, взаимопонимание и эффективные коммуникации в коллективе – важнейшая составляющая вовлеченности

Продолжение таблицы 2

Карьера	45% сотрудников покидают компании или работают не в полную силу по причине отсутствия перспектив карьерного роста
Стратегия	Компании, которые знакомят сотрудников со стратегией и оценивают достижения, получают лучшие финансовые результаты в отрасли
Обратная связь	Более 75% сотрудников заявили, что они хотели больше обратной связи от руководителей, призванной вдохновлять на улучшение результатов, а не критиковать
Изменение	Метрика оценивает возможность внедрения изменений (новых технологий и процессов) в компании с помощью проектного менеджмента
Баланс	Наличие свободного времени, более низкая загруженность или внедренные гибкие графики рабочего времени способствуют росту производительности труда. Ставка на максимально полное использование рабочей силы приводит к выгоранию
Оплата	Оплата труда является одним из главных драйверов интеллектуальной вовлеченности и мотивации к труду, но всегда не основным

Сотрудники отвечают на 50 вопросов, а их ответы анализируются и формируются в онлайн-отчеты [31, с. 80].

Таким образом, если традиционные показатели отражают эффективность кадровой работы в прошлом периоде, то рассмотренные показатели вовлеченности, удовлетворенности и лояльности отражают настоящее и характеризуют кадровую политику именно с точки зрения трудового коллектива, а не обезличено.

1.3 Правовые основы аттестации персонала бюджетной организации

Правовые основы аттестации муниципальных служащих заложены в Федеральном законе от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2] и Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014г № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников» [4].

Статьей 18 указанного закона закреплены цели, сроки, некоторые процедуры и последствия проведения аттестации.

При этом статьи 196 и 197 ТК РФ устанавливают право работника на независимую оценку квалификации, а также гарантии при прохождении такой оценки [5].

В ч. 1 статьи 18 ФЗ № 25 определены цели проведения аттестации на муниципальной службе. Установлено, что она проводится для определения соответствия муниципального служащего замещаемой должности муниципальной службы. Кроме того, аттестация на муниципальной службе призвана способствовать совершенствованию деятельности муниципальных служащих, повышению их квалификации и уровня профессионального мастерства [2].

Также анализируемой нормой установлена периодичность проведения аттестации педагогических работников - 1 раз в 2 года, а подтверждение аттестации один раз в 5 лет.

О проведении внеочередной аттестации в данной статье ничего не сказано. Этот вопрос может регулироваться законами субъектов РФ и в муниципальных правовых актах (положениях о проведении аттестации) [8].

В некоторых субъектах РФ имеются специальные законы об проведении аттестации служащих (Московская область, республики Адыгея, Башкортостан, Марий Эл, Тыва, Кабардино-Балкарская Республика и др., Краснодарский край, Ивановская, Самарская, Саратовская, Челябинская области и др.).

Эти нормативные акты должны учитывать правовые положения об аттестации педагогов, установленные комментируемой статьей. Разработка нормативных положений об аттестации осуществляется только по Федеральному закону от 3 июля 2016 г. N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» [3].

Анализ регионального законодательства Московской области позволяет отметить имеющийся приказ от Министерства образования М.О. Систему законодательства в анализируемой сфере можно схематично представить в виде иерархии нормативных актов трех уровней (рисунок 5).

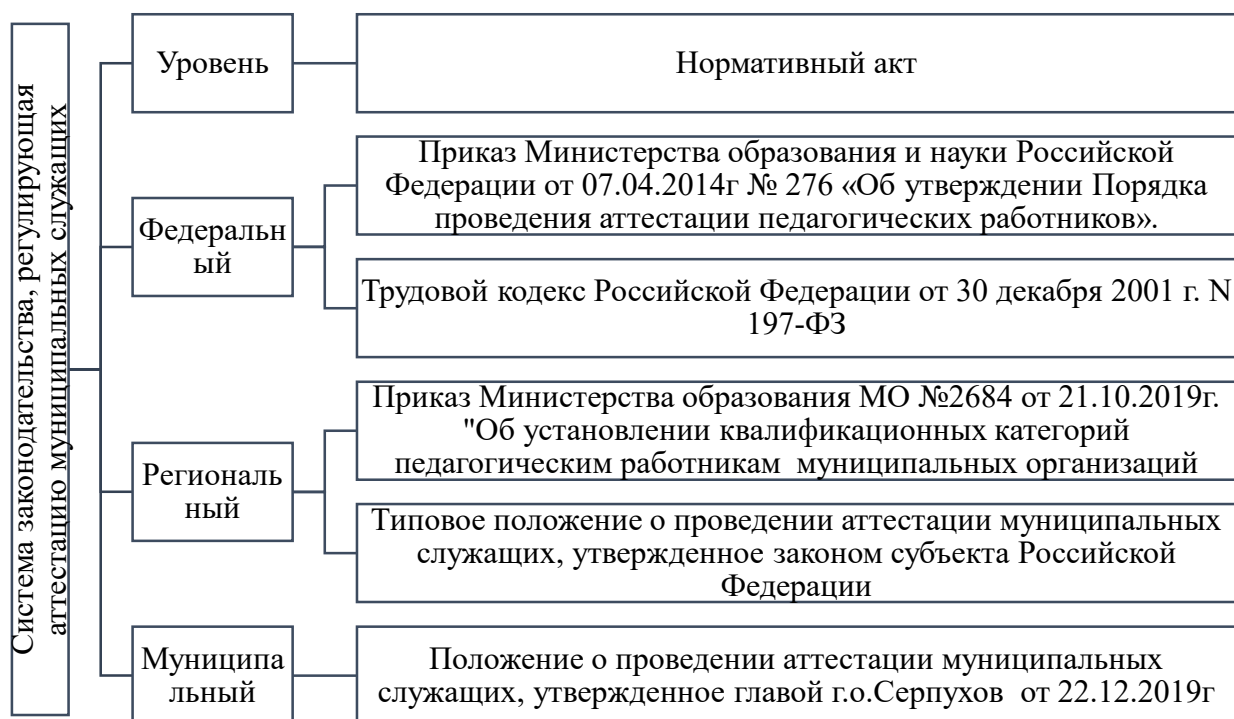


Рисунок 5 – Система законодательства, регулирующая аттестацию муниципальных служащих

К системе законодательств нужно отнести нормативные акты, регулирующие эффективность органов власти муниципальных образований. В частности, ключевым актом в данной сфере является Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» [7], в нем устанавливаются показатели, которые необходимо учитывать для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов.

К таким показателям, в частности, относятся: отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников муниципальных учреждений к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций городского округа (муниципального района); объем жилищного строительства и др. Одновременно с этим, органам исполнительной власти субъектов РФ рекомендуется, в частности, поощрять достижение наилучших показателей.

Также, в контексте настоящего исследования стоит упомянуть о Постановлении Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. N 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. №607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»», в котором обновлен перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [6].

Также на региональном уровне принимаются акты с целями оценки эффективности педагогического состава, например, в Московской области принят Приказ Министерства образования МО №2684 от 21.10.2019г. "Об установлении квалификационных категорий педагогическим работникам муниципальных организаций» [10].

Таким образом, обобщая проведенный анализ отметим, что аттестация муниципальных служащих (в частности педагогических работников) регулируется на всех уровнях публичной власти (федеральном, региональном, местном).

Подводя итог первой главы настоящего исследования, выделим наиболее важные моменты.

Профессионализм муниципальных служащих имеет важное значение как с точки зрения развития территории как объекта управления, так и максимального удовлетворения интересов ее жителей.

В настоящий момент требования к профессионализму муниципальных служащих растут, общество предъявляет все более сложные требования к навыкам, знаниям и умениям работников, особенно педагогических работников.

Одной из кадровых технологий, способной дать объективную оценку компетенциям муниципальных служащих является аттестация. Существует

широкий спектр теоретических подходов к понятию аттестации служащих, которая рассматривается учеными в качестве вида деятельности, процесса, кадровой технологии и административной процедуры.

Также отметим, что по результатам анализа многочисленных источников научной литературы можно констатировать широкое разнообразие подходов к пониманию и перечню необходимых профессиональных компетенций муниципальных служащих, что в свою очередь затрудняет и снижает эффективность процессов аттестации.

Общие направления повышения квалификации в МБДОУ также контролируются на всех ступенях власти, являясь основой для определения критериев эффективности не только Учредительных органов образования, но и всех муниципальных служащих.

2 Анализ аттестации персонала МБДОУ № 40 «Березка»

2.1 Техничко-экономическая характеристика МБДОУ № 40 «Березка»

Образовательная деятельность в МБДОУ № 40 «Березка» осуществляется на русском языке. Обучение в МБДОУ № 40 «Березка» осуществляется в очной форме. В соответствии с имеющимися условиями, в МБДОУ принимаются дети в возрасте от 2 до 8 лет. Прием воспитанников регламентируется Правилами приема, порядка и оснований перевода, отчисления воспитанников и осуществляется на основании медицинского заключения, комиссии ПМПК, заявления и документов, удостоверяющих личность одного из родителей (законных представителей).

Учредитель образовательного учреждения — Муниципальное образование «Городской округ Серпухов Московской области», от имени которого выступает Администрация города Серпухова Московской области. Функции и полномочия Учредителя осуществляет КО Администрации г. Серпухов.

Сроки получения дошкольного образования устанавливаются государственным образовательным стандартом дошкольного образования. МБДОУ № 40 «Березка» функционирует в режиме дня с 10,5 – часовым пребыванием детей с 07.30 до 18.00 часов и пятидневной рабочей недели, исключая выходные и праздничные дни.

Работа по физическому развитию проводится с учетом здоровья детей при постоянном контроле со стороны медицинских работников. Воспитанникам, имеющим нарушения речевого развития, оказывается помощь логопедами в МБДОУ, Так же в штате сотрудников имеются психолог и педагоги – дефектологи.

В связи с тем, что в детском саду находятся более 33% детей инвалидов с подтвержденным диагнозом и в целях осуществления психолого-медико-педагогического сопровождения и необходимой коррекции в физическом и

психическом развитии детей в МБДОУ № 40 «Березка» имеется комиссия по ПМПК (психолого-медико-педагогическая комиссия), которая осуществляет свою деятельность согласно установленному Положению.

МБДОУ имеет и постоянно пополняет свои открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию об их деятельности, и обеспечивают доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте МБДОУ в сети «Интернет» (<https://ds40-serp.edumsko.ru/>).

Организационная структура МБДОУ 40 «Березка» представлена на рисунке 6.

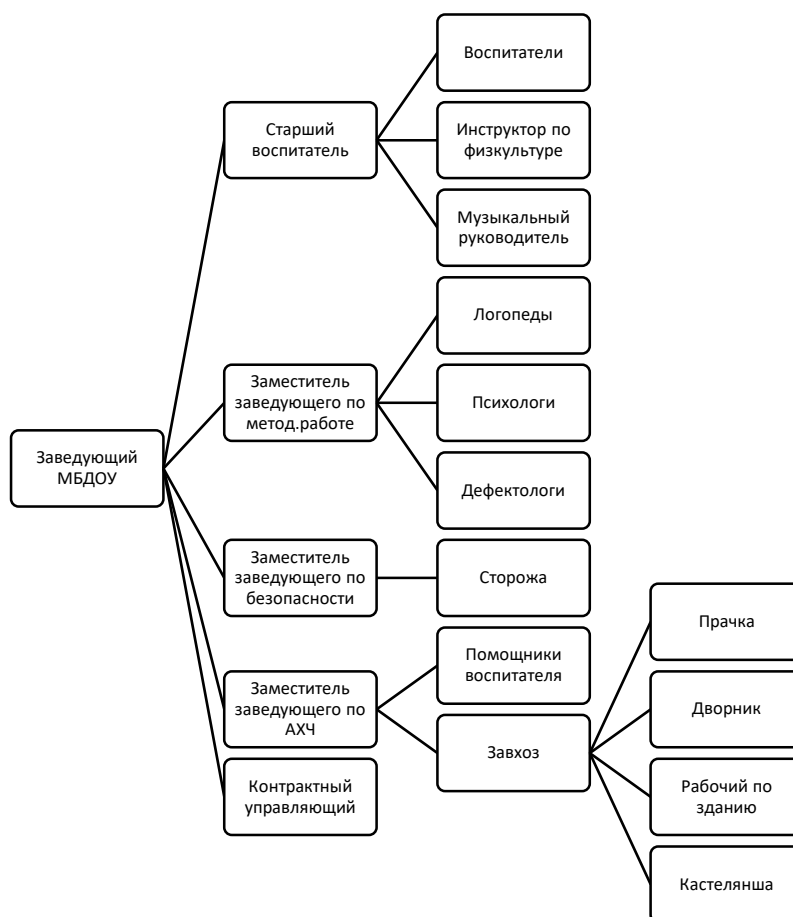


Рисунок 6 – Организационная структура МБДОУ № 40 «Березка»

Единоличным исполнительным органом управления в МБДОУ № 40 «Березка» является заведующий, который осуществляет управление текущей деятельностью учреждения. Учредитель образовательного учреждения — Муниципальное образование «Городской округ Серпухов Московской области», от имени которого выступает Администрация города Серпухова Московской области. Функции и полномочия Учредителя осуществляет КО Администрации г. Серпухов.

Учредителем устанавливается плата, взимаемая с родителей (законных представителей) за присмотр и уход за ребенком (далее – родительская плата), и ее размер. Нормативно правовой акт, устанавливающий размер родительской платы за присмотр и уход – Постановление Главы городского округа Серпухов МО от 30.12.2021г № 6573-П «Об установлении размера платы, взимаемой с родителей (законных представителей) за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в муниципальных образовательных организациях г.о. Серпухов МО с 01.01.2022 г. [48].

За присмотр и уход за детьми – инвалидами, детьми – сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, а также за детьми с туберкулезной интоксикацией, обучающимися в МБДОУ, родительская плата вообще не взимается в связи с Постановлением Администрации г.о. Серпухов № 4722-П от 22 сентября 2022 года [49].

В целях материальной поддержки воспитания и обучения детей, посещающих МБДОУ родителям (законным представителям) выплачивается компенсация. Право на получение компенсации имеет один из родителей (законных представителей), внесших родительскую плату за присмотр и уход за детьми в МБДОУ. Нормативно правовой акт, устанавливающий начисления компенсационных выплат – Постановления Правительства МО от 26.05.2014 г №378/17 в размере 20%, 50%, и 70% от среднего размера родительской платы в зависимости от количества детей в семье[50].

МБДОУ вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц платные образовательные услуги, не предусмотренные муниципальным заданием. Платные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет средств из субсидий бюджета.

Порядок и условия оказания платных образовательных услуг регламентируются Постановлением Администрации г.о. Серпухов МО от 05.08.2022г № 3842-П «О внесении изменений в постановление Главы г.о. Серпухов М.О. «Об утверждении цен на платные услуги, оказываемые МБДОУ, МДОУ от 15.11.2017г № 2450[51].

МБДОУ обязано обеспечить оказание платных образовательных услуг в полном объеме в соответствии с дополнительными общеразвивающими программами и условиями договора об образовании, заключаемом при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица (далее – договор об оказании платных образовательных услуг).

Доход от данного вида деятельности используется МБДОУ в соответствии с уставными целями на основании Положения о расходовании средств, полученных от приносящей доход деятельности, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц.

Организация образовательной деятельности в МБДОУ № 40 «Березка» осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми, научно-методическими, программно-методическими, организационно-педагогическими требованиями к учреждениям дошкольного образования и регулируется следующими документами:

- Конституцией Российской Федерации;
- Конвенцией о правах ребенка;
- Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;

- Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 января 2021 г. N 3 "Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 2.1.3684-21 "Санитарно-эпидемиологические требования к содержанию территорий городских и сельских поселений, к водным объектам, питьевой воде и питьевому водоснабжению, атмосферному воздуху, почвам, жилым помещениям, эксплуатации производственных, общественных помещений, организации и проведению санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий" с изменениями и дополнениями от 26 июня, 14 декабря 2021 г., 14 февраля 2022 г. [9].
 - Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 августа 2013 г. № 706 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг»;
 - Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 г. № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования»;
 - Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;
 - Письмом Министерства образования и науки № 8-249 от 28.02.2014 г. «О утверждении комментариев к ФГОС ДО»;
 - Уставом МБДОУ.
 - Содержание определяется основной образовательной программой дошкольного образования (ООП ДО), сформированной коллективом МБДОУ № 40 «Березка» с учетом основных положений образовательной программы «От рождения до школы».
- Образовательный процесс в МБДОУ 40 «Березка» реализуется через

различные формы организации:

- непрерывная образовательная деятельность;
- совместная деятельность детей и педагогов, направленная на повышение коммуникации воспитанников;
- свободная самостоятельная деятельность и активность воспитанников;
- работа сотрудников с родителями.

В МБДОУ сформирована развивающая предметно-пространственная среда, применяются новые технологии. Все направлено на обеспечение максимально – комфортного развития ребенка и обеспечение возможности общения и организацию постоянной совместной деятельности детей и взрослых.

Далее проведем оценку показателей, характеризующих социальную эффективность деятельности МБДОУ № 40 «Березка».

Характеристика воспитанников МБДОУ по состоянию на 01.01.2022 г. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика воспитанников МБДОУ 40 «Березка» по состоянию на 01.01.2022 г.

Наименование	Возраст	Кол-во детей	Специфика группы
№1 ранний возраст	2-3	20	Группа общеразвивающей направленности
№ 2 средний возраст	4-5	30	Группа общеразвивающей направленности
№3подготовительная логопедическая группа (ТНР)	5-7	18	Группа компенсирующей направленности (тяжелые нарушения речи)
№4 группа детей с ЗПР	4-7	13	Группа компенсирующей направленности (задержка психического развития)
№ 5 группа детей с РАС	4-7	8	Группа компенсирующей направленности (расстройство аутистического спектра)
№ 6 группа со сложным дефектом в развитии	4-7	12	Группа компенсирующей направленности

Продолжение таблицы 3

Наименование	Возраст	Кол-во детей	Специфика группы
№ 7 группа детей с РАС	4-7	8	Группа компенсирующей направленности(расстройство аутистического спектра)
№ 8 ранний возраст	2-3	25	Группа общеразвивающей направленности
№ 9 старшая комбинированная группа	5-6	30	Группа комбинированной направленности
№10 подготовительная комбинированная группа	6-7	30	Группа комбинированной направленности
№ 11 старшая комбинированная	5-6	28	Группа комбинированной направленности
№ 12 подготовительная комбинированная	6-7	28	Группа комбинированной направленности

МБДОУ № 40 «Березка» ориентирован на образование воспитанников от 2 лет до 8 лет. Одним из основных направлений деятельности детского сада является работа по реализации прав детей на получение бесплатного дошкольного образования в пределах государственного образовательного стандарта.

Контингент воспитанников формируется в соответствии с их возрастом и соответствует лицензионным требованиям.

Статус семей воспитанников МБДОУ 40 «Березка» в 2021-2022 учебном году представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Статус семей воспитанников МБДОУ 40 «Березка» в 2021-2022 учебном году

Полная, простая (родители, дети)		Полная, сложная (родители, дети, бабушки, дедушки)		Полная, измененная (один из родителей не является родным)		Неполная	
кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
186	74	11	4	17	7	36	15

Как видно из таблицы, статус семей воспитанников разносторонний,

количество семей полных увеличивается, в том числе полных простых. Количество семей с неполными семьями уменьшается из года в год, как и количество семей, где один из родителей не является родным. Дедушки и бабушки в последнее время не часто посещают дошкольные организации, не много времени уделяют приготовлению поделок и материалов для занятий в МБДОУ, но посещают дополнительные занятия и кружки регулярно.

Образовательный ценз родителей воспитанников МБДОУ № 40 «Березка» приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Образовательный ценз родителей воспитанников МБДОУ № 40 «Березка» в 2021 -2022 учебном году

Всего	Высшее образование		Среднее и начальное профессиональное образование		Среднее (полное) общее образование		Основное общее образование	
	мать	отец	мать	отец	мать	отец	мать	отец
Отцов – 203	98	69	93	99	49	34	1	1
Матерей 241	41 %	34 %	38,6 %	48,5 %	20 %	17 %	0,4 %	0,5 %

С каждым годом количество родителей, работающих на заводах уменьшается, а увеличивается количество родителей, работающих в сфере обслуживания и на малых предприятиях городского округа, занимающихся предпринимательской деятельностью. Но это больше связано с тенденцией сокращения заводов и соответственно рабочих мест на заводах и фабриках города, увеличения количества задействованных в малом бизнесе и самозанятых.

Анализ всего образования у родителей воспитанников в нашем МБДОУ позывает, что у родителей (законных представителей) преобладает высшее, среднее и начальное профессиональное образование. Количество родителей с общим образованием не значительное.

Количество детей в семье воспитанников МБДОУ 40 «Березка» отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Количество детей в семье МБДОУ 40 «Березка» в 2021-2022 учебном году

1 ребенок		2 ребенка		3-5 детей	
75 семей	31 %	134 семьи	53 %	41 семья	16 %

Анализ количественного состава детей в семьях среди воспитанников нашего МБДОУ показывает, что преобладают семьи с двумя детьми. Это является, скорее всего общей тенденцией по стране за последнее время, в связи с различными проводимыми мероприятиями нашим Правительством. По сравнению с прошлым годом уменьшилось количество семей с одним ребенком и увеличилось количество семей с двумя детьми, на 1% увеличилось количество семей с тремя и более детьми.

Неоднократно на родительских собраниях среди родителей МБДОУ нашими педагогами и в чатах по группам, проводились опросы родителей воспитанников, которые показывают, что большинство из них хотели бы увеличить время занятий для развития способностей ребенка и организацию дополнительного образования. Подавляющее большинство родителей удовлетворено в целом деятельностью нашего детского учреждения. Главным из показателей хорошего отношения к детскому саду, является желание наших родителей попасть в данное учреждение и воспитывать в нем своих детей. Участие родителей в проводимых совместных смотрах, конкурсах, выставках и других мероприятиях и другое взаимодействие с педагогами и заведующей, так же является хорошим показателем отношения к саду.

Социальный статус семей воспитанников МБДОУ различен, но преобладают полные социально здоровые семьи с двумя родными родителями. Увеличивается из года в год количество семей с двумя и более детьми. Родители воспитанников имеют в большинстве высшее или среднее/ начальное

профессиональное образование.

Для того, чтобы проанализировать и оценить экономическую эффективность деятельности МБДОУ № 40 «Березка», нужно в первую очередь оценить исполнение плана финансово-хозяйственной деятельности за 2019 - 2021 гг. (таблица 9).

Бюджетное финансирование на выполнение муниципального задания всегда осуществляется в полном объеме, и его невыполнение или частичное неиспользование может снизить показатели такого финансирования на следующий год. Поэтому всегда анализ исполнения по источнику дохода субсидии на выполнение государственного муниципального задания будет показывать, что планируемое исполнение из бюджета исполнено на 100%. За счет субсидий на выполнение государственного муниципального задания были профинансированы: оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда педагогам и руководящему составу сотрудников нашего МБДОУ, частичная оплата коммунальных услуг, оплата услуг по содержанию имущества, приобретение материальных запасов, которые идут по статье длительного использования, приобретение основных средств и прочие работы и услуги.

Таблица 7 – Исполнение ПФХД и частичное субсидирование МБДОУ № 40 «Березка» за 2019 -2021 гг.

Показатель	2019			2020			2021		
	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	% исполнения [3/2*100]	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	% исполнения [6/5*100]	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	% исполнения [6/5*100]
Доходы – всего	24049292	24049292	100	26038620	26038620	100	28496825	28496825	100
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	24049292	24049292	100	26038620	26038620	100	28496825	28496825	100
Расходы – всего	24049292	24049292	100	26038620	26038620	100	28496825	28496825	100
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	21126700	21126700	100	20682620	20682620	100	23367869	23367869	100
- заработная плата	16192785	16192785	100	15881720	15881720	100	17659296	17659296	100
- начисления на выплаты по оплате труда	4933914	4933785	100	4796279	4796279	100	5607061	5607061	100
Прочие выплаты	3888	3888	100	4621	4621	100	101512	101512	100
Уплата налогов	0	0	0	2579527	2579527	100	2553286	2553286	100
Приобретение работ, услуг	2220354	2220354	100	2493471	2493471	100	2485765	2485765	100
- услуги связи	31976	31976	100	33764	33764	100	34000	34000	100
- коммунальные услуги	1952639	1952639	100	2189000	2189000	100	2004000	2004000	100
- работы, услуги по содержанию имущества	159970	159970	100	186413	186413	100	207243	207243	100
- прочие работы, услуги	75769	75769	100	84294	84294	100	240522	240522	100
Прочие расходы	263380	263380	100	0	0	0	0	0	0
Расходы по приобретению нефинансовых активов	434966	434966	100	223000	223000	223000	89905	89905	100
- основных средств	0	0	0	223000	223000	100	45839	45839	100
- материальных запасов	434966	434966	100	60000	60000	100	44066	44066	100

Анализ исполнения плана ФХД (собственные доходы учреждения)
МБДОУ № 40 «Березка» за 2020 -2021 гг. представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ исполнения плана ФХД (собственные доходы учреждения) МБДОУ № 40 «Березка» за 2020 -2021 гг.

Показатель	2020			2021		
	план, ты с. руб.	факт, ты с. руб.	% исполнения [3/2*100]	план, ты с. руб.	факт, ты с. руб.	% исполнения [6/5*100]
Доходы – всего	576000	384000	66	768000	528000	68
Доходы от оказания платных услуг (работ)	576000	384000	66	768000	528000	68
Расходы – всего	576000	384000	66	768000	528000	68
- заработная плата	148573	99049	66	198098	136192	68
- начисления на выплаты по оплате труда	44869	29913	66	59825	41130	68
Приобретение раб от, услуг	22340	22340	100	22340	22340	100
-услуги связи	31,0	31,0	100	31,0	31,0	100
-работы услуги, по содержанию имущества	19656	19656	100	19689	19686	100
- прочие работы	2339	2339	100	2339	2339	100
Расходы по приобретению нефинансовых активов	360000	232699	64	487737	328338	67
- основных средств	160000	20000	12	160000	80000	50
- материальных запасов	200000	212699	106	397737	248338	75

Данные таблицы 10 позволяют сделать вывод о том, что фактически собственные доходы ежегодно не соответствуют плановым, постоянно ниже

плановых на 32-34%. Это объясняется высокой сложностью прогнозирования поступлений из внебюджетных источников, в основном осуществляющихся только за счет оказания платных услуг (запланированные кружки и платные спортивные секции не всегда соответствуют пожеланиям и спросу родителей). Только полное и детальное изучение спроса (возможно, требуется обучение методам и способам работы с подобного рода информацией), планирование платных услуг в МБДОУ, сможет изменить формирование плана на дальнейшие услуги.

МБДОУ № 40 «Березка» осуществляет всестороннее формирование личности ребенка с учетом особенностей его физического, психического развития, индивидуальных возможностей и способностей, подготовку к обучению в школе, развитие и совершенствование образовательного процесса, осуществление дополнительных мер социальной поддержки воспитанников и работников учреждения, и в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми, относящуюся к его основным видам деятельности в соответствии с муниципальным заданием.

К муниципальным услугам, оказываемым МБДОУ в соответствии с муниципальным заданием, относятся:

- реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования;
- присмотр и уход.

Показатель, характеризующий объем муниципальной услуги в задании «Реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования» – это число воспитанников, которые зачислены в наше МБДОУ. Есть также показатели, отвечающие за качество данной оказываемой услуги – это посещаемость воспитанниками в течении учебного года нашего МБДОУ, доля своевременно устраненных нарушений, выявленных в результате проверок органами исполнительной власти

субъектов РФ, осуществлявшими функции по контролю и надзору в сфере образования, до ля родителей, удовлетворенных качеством предоставляемой услуги. Данные могут быть внесены в Муниципальное задание учредителем детского сада, но и посещение сайта родителями и их оценка также влияет на данные показатели.

В таблице 9 приведены результаты анализа показателей, характеризующих качество и объем муниципальных услуг, оказываемых МБДОУ № 40 «Березка» в 2019-2021 гг.

Таблица 9 – Анализ показателей, характеризующих качество и объем услуги МБДОУ № 40 «Березка» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019		Абсол. откл.	2020		Абсол. откл.	2021		Абсол. откл.
	План	Факт		План	Факт		План	Факт	
Услуга «Реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования»									
Количество детей, чел.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	48	48	0	48	48	0	44	44	0
Дети от 3 до 8 лет	244	244	0	244	244	0	231	231	0
Посещаемость детьми, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Дети от 3 до 8 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Доля своевременно устраненных нарушений, выявленных в результате проверок органами исполнительной власти	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дети от 3 до 8 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доля родителей, удовлетворенных качеством предоставляемой услуги	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Дети от 3 до 8 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Услуга «Приемтр и уход»									
Дети от 1 до 3 лет	48	244	0	48	48	0	44	44	0
Дети от 3 до 8 лет	244	244	0	244	244	0	227	227	0
Посещаемость детьми	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Дети от 3 до 8 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0

Продолжение таблицы 9

Наименование показателя	План	Факт	Абсол. откл.	План	Факт	Абсол. откл.	План	Факт	Абсол. откл.
Доля своевременно устраненных нарушений, выявленных в результате проверок органами исполнительной власти субъектов	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дети от 3 до 8 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доля родителей, удовлетворенных качеством предоставляемой услуги	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дети от 1 до 3 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0
Дети от 3 до 8 лет	80	80	0	80	80	0	80	80	0

При рассмотрении информации в таблице 9 мы видим, что на протяжении всего заданного периода, фактический показатель количества воспитанников в МБДОУ, получающих услугу «Реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования», соответствует плановому. Фактические показатели доли своевременно устраненных нарушений, выявленных в результате проверок органами исполнительной власти субъектов РФ, а также доли родителей, удовлетворенных качеством предоставляемой услуги также соответствуют плановым показателям.

Услугу «Реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования» также получают запланированное количество воспитанников на протяжении данного временного отрезка и показатели доли своевременно устраненных нарушений, а также доли родителей, удовлетворенных качеством предоставляемой услуги, также соответствуют плановым показателям, которые были приняты ПФХД на 2019-2021 год.

Как мы видим из таблицы, произошло снижение показателей, характеризующих объем оказанных услуг. Это было вызвано сокращением количества мест в нашем МБДОУ из-за специфики воспитанников. Дети с серьезными заболеваниями должны посещать малонаполняемые группы, с

количеством воспитанников не более 8 человек, поэтому с увеличением таких специфических групп в МБДОУ будет происходить и снижение мест для воспитанников, уменьшение человеко-дней и соответственно уменьшение всего финансирования учреждения. Показатели, характеризующие качество оказываемых учреждением муниципальных услуг, остаются без изменений. Эти показатели так же формируются по результатам опроса и голосования родителей на сайте учреждения.

По результатам проведенной оценки на декабрь 2021 года состояния экономической и социальной эффективности нашего МБДОУ делаем вывод:

- к муниципальным услугам, оказываемым нашим МБДОУ в соответствии с муниципальным заданием, относятся: реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования, а также присмотр и уход;
- проведенный анализ показал, что на протяжении 2019-2021 гг. фактические показатели муниципальных услуг, оказываемых МБДОУ, соответствуют плановым в полном объеме. Но в связи с сокращением мест для воспитанников, произошло снижение показателей, характеризующих объем оказанных услуг. Показатели, характеризующие качество оказываемых учреждением муниципальных услуг, остались без изменений.

2.2 Анализ кадрового потенциала и порядок аттестации персонала МБДОУ № 40 «Березка»

Далее рассмотрим обеспеченность № МБДОУ 40 «Березка» сотрудниками: педагогами и обслуживающим персоналом.

Изменение среднесписочной численности сотрудников нашего МБДОУ представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Изменение среднесписочной численности работников МБДОУ № 40 «Березка» по категориям за 2019 -2021 годы

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Структура, %			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Среднесписочная численность, всего	63	65	67	100	100	100	103,2	103,1
в т. ч. административный персонал (заведующий и три зама)	4	4	4	6,3	6,2	6,0	100,0	100,0
педагогический состав	39	39	40	61,7	59,8	59,5	100,0	105,3
младшие воспитатели (помощники воспитателя)	12	13	13	19,0	20,0	19,4	108,3	100,0
обслуживающий персонал	8	9	10	13	14	15,1	103,6	103,4

Из приведенных данных в таблице 10 видно, что количество сотрудников в нашем МБДОУ увеличилось в 2020 году на 3,2%, а в 2021 году – на 3,1%. По отношению к уровню 2019 года среднесписочная численность сотрудников МБДОУ № 40 «Березка» увеличилась на 4 чел. или 6,3%. Увеличение численности сотрудников происходит за счет увеличения численности педагогического состава, добавления педагогов с квалификацией психолог, дефектолог, младших воспитателей в связи с увеличением количества групп для детей-инвалидов и обслуживающего персонала для этих групп.

Основную долю сотрудников в МБДОУ 40 «Березка» составляют педагогический коллектив, на долю которого приходится около 60% всех сотрудников нашей организации.

Теперь проанализируем качественный состав всех сотрудников: по образованию, стажу работы, уровню квалификации.

Изменение среднесписочной численности персонала МБДОУ № 40 «Березка» по возрасту за 2019 -2021 гг. представлены в таблице 11.

Таблица 11– Изменение среднесписочной численности сотрудников в МБДОУ № 40 «Березка» по возрасту за 2019 -2021 годы, чел.

Возраст	Численность, чел.			Структура, %			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
18 – 25 лет	6	6	7	9,5	9,2	10,4	100,0	116,7
25 – 29 лет	8	8	9	12,7	12,3	13,4	100,0	112,5
30 – 49 лет	39	41	41	61,9	63,1	61,2	105,1	100,0
50 – 54 лет	5	6	6	7,9	9,2	9,0	120,0	100,0
Свыше 55 лет	5	4	4	7,9	6,2	6,0	80,0	100,0
Всего	63	65	67	100,0	100,0	100,0	103,2	103,1

По данным таблицы 11 можно отметить, что за 2019-2021 год произошло увеличение наших сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет на 1 чел. или 17%. Также при этом, удельный вес работников этого возраста в общей численности персонала также увеличился с 9,5% в 2019 году до 10,4% в 2021 году. Количество сотрудников нашей организации в возрасте от 25 до 29 лет увеличилось с 8 чел. в 2019 г. до 9 чел. в 2021 г. В этот же период с 2019 по 2021 год происходит рост доли работников в возрасте от 30 до 49 лет на 2 чел. или 5,1% и в возрасте от 50 до 54 лет – на 1 чел. или 20%.

Можно сделать вывод, что в целом коллектив МБДОУ № 40 «Березка» по возрастному признаку постоянен. Это очень хороший показатель, так как резкие изменения в возрастной категории нашего персонала будет в целом

плохо влияют на весь психологический климат в коллективе, поэтому при распределении педагогов и других специалистов по группам, администрация нашего МБДОУ постоянно учитывает возрастные категории сотрудников.

Изменение среднесписочной численности МБДОУ № 40 «Березка» по стажу работы за 2019 -2021 гг. отражено в таблице 12.

Таблица 12 – Изменение среднесписочной численности МБДОУ № 40 «Березка» по стажу работы за 2019 -2021 годы

Стаж работы	Численность, чел.			Структура, %			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
До 5 лет	20	20	22	31,7	30,8	32,8	100,0	110,0
5 – 10 лет	18	19	20	28,6	29,2	29,9	105,6	105,3
Свыше 10 лет	25	26	25	39,7	40,0	37,3	104,0	96,2
Всего	63	65	67	100,0	100,0	100,0	103,2	103,1

По выводам из этой таблицы 12 можно сделать вывод о том, что за данный период с 2019 по 2021 год в МБДОУ № 40 «Березка» увеличилось количество работников, имеющих стаж менее 5 лет (прирост на 2 чел. или 10%), что соответствует количеству вновь принятых молодых специалистов с малым стажем, а также стаж от 5 до 10 лет на 2 чел. или 10%, что так же показывает, что администрация принимает молодых специалистов с небольшим стажем.

Из приведенных данных мы видим увеличение доли персонала со стажем работы в данной организации менее 5 лет с 31,7% в 2020 году до 32,8% в 2021 году, Это связано с политикой администрации нашего МБДОУ и принятию новых сотрудников с минимальным или низким стажем работы, а также к снижению персонала со стажем работы свыше 10 лет с 39,7% в 2020 году до 37,3% в 2021 году.

Анализ среднесписочной численности МБДОУ № 40 «Березка» по уровню образования приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Изменение среднесписочной численности МБДОУ № 40 «Березка» по образованию за 2019 -2021 годы

Образование	Численность, чел.			Структура, %			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Высшее	12	13	14	19,0	20,0	20,9	108,3	107,7
Среднее специальное	24	26	27	38,1	40,0	40,3	108,3	103,8
Начальное профессиональное	27	26	26	42,9	40,0	38,8	96,3	100,0
Всего	63	65	67	100,0	100,0	100,0	103,2	103,1

Как видно из данных таблицы 8, наибольшее количество среди всех сотрудников это работники со средним и начальным образованием, что составляет по 40 %. Мы также видим рост педагогов с высшим образованием. Это хорошая тенденция, так как общая квалификация всех сотрудников будет повышаться. Из различных форм оценки сотрудников муниципальных учреждений и особенно детских дошкольных аттестация персонала является самой значимой и эффективной.

Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории проводится по их желанию один раз в 2 года, а перееаттестация в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационной комиссией, самостоятельно формируемой в МБДОУ.

Аттестационная комиссия организации создается распорядительным актом заведующего в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

В состав аттестационной комиссии в МБДОУ в обязательном порядке

включается представитель профсоюза организации.

Заведующий знакомит педагогических работников с распорядительным актом, содержащим список работников организации, подлежащих аттестации, график проведения аттестации, под роспись не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения их аттестации по графику.

Для проведения аттестации на каждого педагогического работника секретарь вносит в аттестационную комиссию организации представление. В представлении содержатся следующие сведения о педагогическом работнике:

- фамилия, имя, отчество;
- наименование должности на дату проведения аттестации;
- дата заключения по этой должности трудового договора;
- уровень образования по специальности или направлению подготовки;
- информация о получении дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности за последние 2 года;
- результаты предыдущих аттестаций (в случае их проведения);

В срок не позднее чем за 10 календарных дней до даты заседания, аттестуемый представляет в Аттестационную комиссию необходимый перечень документов, который predetermined Положением об аттестационной комиссии (представление, копии диплома о высшем образовании и документа о повышении квалификации, собственные сведения, характеризующие его трудовую деятельность).

Аттестация проводится на заседании аттестационной комиссии в МБДОУ с участием педагогического работника, по результатам аттестации педагогического работника аттестационная комиссия организации принимает решение, подтверждает ли высшую квалификацию педагог, получает ли более высокую (высшую) квалификацию. Если аттестацию проходит не педагог, а другой сотрудник данной образовательной организации, то

указывается соответствует или не соответствует занимаемой должности (указывается должность работника). Решение принимается аттестационной комиссией организации в отсутствие аттестуемого работника открытым голосованием большинством голосов членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании. При прохождении аттестации педагогический работник, являющийся членом аттестационной комиссии организации, не участвует в голосовании по своей кандидатуре.

В случаях, когда не менее половины членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании, проголосовали за решение о соответствии работника занимаемой должности, педагогический работник признается соответствующим занимаемой должности.

Результаты аттестации педагогического работника, непосредственно присутствующего на заседании аттестационной комиссии организации, сообщаются ему после подведения итогов голосования, заносятся в протокол, который подписывают председатель, заместитель председателя, секретарь и члены аттестационной комиссии. Заведующий ознакомливает педагогического работника с выпиской из протокола под роспись в течение трех рабочих дней после ее составления, сведения заносятся в трудовую книжку.

Данные о количестве служащих, прошедших аттестацию, представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Количество сотрудников, прошедших аттестацию 2016-2020 гг.

Показатели	Количество человек			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение (%)	
	2016г	2019 г	2020г	2020/2019	2019/2016	2020/ 2019	2019/2 016
Специалист 1 категории	6	8	2	-6	2	25	130
Специалист высшей категории	4	2	1	-1	-2	50	50

В 2016г. аттестацию прошли 6 специалистов 1 категории, а в 2019г. – 8 человек, что на 2 человека больше, чем в предыдущем периоде. В процентном соотношении число сотрудников, прошедших аттестацию, составляет 130%, В 2020г. аттестацию прошли 2 человека, что на 6 человек меньше, чем в 2019 г., что составило всего 25% аттестуемых, что на 75% меньше, чем в предыдущем периоде.

В 2016 году аттестацию прошли 4 специалиста высшей категории, в 2019г. – 2, что на 2 человека меньше, предыдущего периода. В 2019г. в процентном соотношении это составило 50%. В 2020г. – 3 человека, что на 1 человека меньше, чем в 2019г., что составило 50%.

За анализируемый период было аттестовано в 2016 г. - 10 человек, в 2019 г. столько же (10 человек), а в 2020 г. только 3 человека.

Но при этом в 2016 году аттестацию с дальнейшим повышением в должности прошли 5 специалистов 1 категории;

В 2019 году с дальнейшим повышением аттестацию прошли 1 специалист высшей категории.

В 2020 году 2 специалиста 1 категории;

Сама аттестация не дает полной оценки сотрудника и нельзя определить личностные качества и потенциал работника, поэтому необходимо обеспечить и другие методы оценки сотрудников (особенно администрации детского сада).

В 2020 году впервые в МБДОУ был применен метод оценки персонала «360 градусов». С помощью этого метода каждый из сотрудников сможет оценить самого себя и своих коллег. Это позволит администрации узнать слабые и сильные стороны в коллективе, профессиональные и личностные качества сотрудника. Для этого была составлена анкета, в которой указали вопросы, необходимые для определения компетенции и личностных характеристик для оценки сотрудников МБДОУ № 40 «Березка». Результаты данного исследования представлены в таблицах ниже.

Таблица 15 – Результаты оценки сотрудника 1 МБДОУ № 40 «Березка» по методу 360 градусов

Оценка сотрудником самого себя	Оценка сотрудника коллегой 1	Оценка сотрудника коллегой 2
Результаты опроса показали, что сотрудник оценивает себя, как человека компетентного во многих вопросах, а так же нацеленного на конечный результат. Всегда готов оказать помощь своим коллегам.	Данный коллега считает, что сотрудник достаточно компетентен, но при этом редко идет на контакт со своими коллегами.	Данный коллега также считает, что сотрудник достаточно компетентен, но при этом застенчив и неохотно поддерживает беседу со своими коллегами. Так же считает, что сотрудник, достаточно хорошо проявляет себя в стрессовых ситуациях

Из представленных результатов можно сделать следующий вывод: исследуемый сотрудник компетентен в своей профессиональной деятельности, но при этом замкнутый человек, который неохотно идет на контакт со своими коллегами. Эта черта является проблемой для коллектива, так как может воспрепятствовать его дальнейшему карьерному росту.

Таблица 16 – Результаты оценки сотрудника 2 МБДОУ № 40 «Березка» по методу 360 градусов

Оценка сотрудником самого себя	Оценка сотрудника коллегой 1	Оценка сотрудника коллегой 2
Результаты опроса показали, что сотрудник оценивает себя, как человека компетентного, но только в области его касающейся, достаточно трудолюбивым, коммуникабельным.	Данный коллега считает, что сотрудник не достаточно компетентен, но при этом всегда старается прийти на помощь своим коллегам.	Данный коллега также считает, что сотрудник не достаточно компетентен, но при этом настойчив в своих решениях и доводит начатое до конца

По результатам опроса видим, что исследуемый сотрудник не достаточно компетентен, но трудолюбив, коммуникабелен и готов прийти на помощь своим коллегам, настойчив в своих решениях и доводит начатое до конца.

Таблица 17 – Результаты оценки сотрудника 3 МБДОУ № 40 «Березка» по методу 360 градусов

Оценка сотрудником самого себя	Оценка сотрудника коллегой 1	Оценка сотрудника коллегой 2
Результаты опроса показали, что сотрудник оценивает себя, как человека достаточно компетентного, разбирающегося во всех областях работы управления. Считает, что он не допускает ошибок даже в мелких деталях.	Данный коллега считает, что сотрудник компетентен, но конкретно в одной области работы. Так же считает, что исследуемый сотрудник часто раздражается в незнакомых ситуациях	Данный коллега считает, что сотрудник достаточно компетентен, но при этом никогда не придет на помощь к своим коллегам, мало коммуникабелен

Из таблицы видим, что сотрудник 3 достаточно компетентен, но при этом не стрессоустойчив, мало коммуникабелен.

Таблица 18 – Результаты оценки сотрудника 4 МБДОУ № 40 «Березка» по методу 360 градусов

Оценка сотрудником самого себя	Оценка сотрудника коллегой 1	Оценка сотрудника коллегой 2
Результаты опроса показали, что сотрудник оценивает себя, как человека компетентного, ответственен за выполняемую работу, готов сам принимать решения в ситуациях, которые редко возникают	Данный коллега считает, что сотрудник не достаточно компетентен, Так же считает, что исследуемый сотрудник достаточно трудолюбив и ответственно подходит к работе	Данный коллега считает, что сотрудник достаточно компетентен, самостоятелен, трудолюбив.

Итак, по результатам исследования, видим, что сотрудник 4 компетентный человек, так же он трудолюбив, ответственен, способен самостоятельно принимать решения.

Таблица 19 – Результаты оценки сотрудника 5 МБДОУ № 40 «Березка» по методу 360 градусов

Оценка сотрудником самого себя	Оценка сотрудника коллегой 1	Оценка сотрудника коллегой 2
Результаты опроса показали, что сотрудник оценивает себя, как человека достаточно компетентного, Настойчивого в своих убеждениях, коммуникабельного, ответственного за выполняемую работу, готового прийти на помощь к своим коллегам.	Данный коллега считает, что сотрудник не достаточно компетентен, Так же считает, что исследуемый сотрудник безответственен, не придет на помощь к коллеге, некоммуникабелен.	Данный коллега считает абсолютно также, как и коллега 1.

Из таблицы видим, что сотрудник 5 считает себя довольно компетентным, ответственным, коммуникабельным, готовым прийти на помощь к своим коллегам, но при этом сами коллеги таким его не считают.

Оценка персонала методом 360 градусов дала различные результаты. В ходе исследования выявились слабые стороны сотрудников, так же позволило узнать оценку коллег.

Так же рассмотрим количественные методы оценки персонала, которые были применены для оценки рядовыми сотрудниками администрации МБДОУ, и которые позволяют оценить деловые и организационные способности.

Оценка персонала данными методами производится с помощью экспертных оценок. Для оценки выбирают 5-6 критериев, например, таких как:

- Способность организовывать и планировать труд;
- профессиональная компетентность и уровень представления новых педагогических материалов своим подопечным;
- работа с родителями;
- передача педагогического опыта;
- применением инновационных технологий.

Оценки располагаются по нарастающему количественному значению. Шкала оценивания выбирается самостоятельно, но чаще всего испытуемых оценивают по пяти бальной шкале:

«1» - явно не организованный работник

«2» - не умеет организовывать и планировать работу подчиненных

«3» - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует свою работу

«4» - умеет хорошо планировать свой труд и труд подчиненных

«5» - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

В качестве испытуемого данным методом, взяли заведующего МБДОУ № 40 «Березка» и заместителя заведующего по методической работе.

Данные исследования представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Результаты оценки сотрудниками МБДОУ № 40 «Березка» руководителя

Название компетенции	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Итого
Способность организовывать и планировать труд	3	4	4	11
Профессиональная компетентность	5	5	4	14
Ответственность за выполняемую работу	5	5	5	15
Контактность и коммуникабельность	3	3	4	10
Трудолюбие и работоспособность	5	5	5	15
Стрессоустойчивость	4	4	4	12
Умение находить компромисс в спорных ситуациях	3	4	3	10
Итого	28	30	29	87

По результатам опроса видим, что у заведующего МБДОУ наибольшее количество баллов набрали такие черты как ответственность за выполняемую работу, трудолюбие и работоспособность. Это говорит о том, что данный

руководитель не боится ответственности и не перекладывает свои обязанности на подчиненных.

Также видим, что и профессиональная компетентность у руководителя развита. А это значит, что он достаточно неплохо разбирается в управлении и знает работу каждого своего подчиненного. Стрессоустойчивость заведующего оценена в 12 баллов сотрудниками МБДОУ № 40 «Березка», а значит руководитель должен сохранять спокойствие в трудных ситуациях и соответственно трезво ее оценить. Наименьшим количеством баллов сотрудники оценили такие черты руководителя как: контактность и коммуникабельность, умение находить компромисс в спорных ситуациях. Это говорит о том, что руководитель больше склонен к авторитарному стилю управления. Можно сделать вывод, что заведующий в глазах сотрудников МБДОУ выглядит компетентным сотрудником, ответственно подходящим к выполняемой им работе, трудолюбивым, умеющим сохранять спокойствие в трудных ситуациях. Следовательно, заведующий МБДОУ № 40 «Березка» был положительно оценен не только вышестоящим руководителем, путем успешного прохождения аттестации в Комитете образования г.о. Серпухов, но и своими подчиненными количественным методом оценки персонала.

В качестве итогов данной главы работы, можно отметить, что приведенные методы оценки позволяют оценить персонал по следующим критериям:

- знания и профессиональные компетенции удовлетворяют требованиям, предъявляемым к специалистам, занимающим данные должности;
- уровень организаторских способностей и умений можно оценить, как достаточно хорошо развитый, особенно у руководящего состава;
- контактность и коммуникабельность можно оценить на удовлетворительно;
- трудолюбие и работоспособность персонала можно оценить на отлично.

3 Совершенствование аттестации персонала МБДОУ № 40 «Березка»

3.1 Направления совершенствования аттестации персонала МБДОУ № 40 «Березка»

На основе приведенного во второй главе анализа, можно сделать вывод, что совершенствование системы оценки педагогов позволит:

- определить эффективность трудовой деятельности всего коллектива, соответствие уровня знаний и профессиональных навыков коллектива МБДОУ требованиям должностей;
- выявить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников;
- совершенствовать деятельность сотрудника по подбору кадров и их внедрению в коллектив;
- сформировать кадровый резерв и спрогнозировать правильную перестановку внутри коллектива по группам воспитанников;
- определить потребность в повышении квалификации сотрудников МБДОУ и организовать подготовку документов для системы оценки кадров, разработать программы профессионального развития педагогов, отвечающие потребностям развития.

Для совершенствования уже существующей в организации системы оценки педагогов, важно соблюсти ряд необходимых для этого условий [22, с.76]:

- должна присутствовать заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- должно быть наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;

- должна быть организована подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки педагогов (положения, инструкции, формы и т.п.);

- должно присутствовать своевременное информирование всего коллектива о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать в недалекой перспективе [26, с.183].

Метод «360 градусов» - сравнительно новое явление в системе оценки персонала в МБДОУ. Традиционный способ оценки сотрудников их руководителем не всегда является эффективным ввиду того, что является слишком упрощенным и субъективным [31, с.236].

С помощью метода «360 градусов» успешно решаются вопросы по формированию кадрового резерва, выявления талантов, разработки программ развития персонала [31, с.239].

На основании результатов проведенной оценки педагогов в МБДОУ, можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы оценки.

В первую очередь, необходимо создать систему по квалификации всех сотрудников, которая будет ориентирована на выполнение основных функций, необходимых для улучшения работы учреждения:

- планирование по организации деятельности в МБДОУ, увеличению платных услуг, организации кружков и т.д.;

- оценка кадрового потенциала для проведения этих услуг в МБДОУ;

- определение потребностей в кадрах;

- содействие для быстрой и успешной адаптации сотрудников, чтобы снизить оплату за единовременное проведение занятий двумя специалистами во время проведения адаптации;

- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации сотрудников;

- рост сотрудников по карьерной лестнице.

Выполнение всего этого возможно лишь при наличии квалифицированных специалистов. Поэтому необходимо внести в штатную структуру этих специалистов. Для этого необходимо разработать соответствующие внутренние акты или нормативы, в которых будут определены соответствующие требования к аттестации в МБДОУ. Эти требования формулируются в коллективном договоре МБДОУ. Он является документом, определяющим основные принципы взаимоотношений между сотрудниками и организацией. Для разработки такого документа было необходимо:

- Выявить основные, наиболее актуальные процессы управления педагогами и другими сотрудниками;
- Решить вопрос об информировании сотрудников;
- Установить полномочия и ответственность должностных лиц при принятии кадровых решений;
- Определить условия работы сотрудников;
- Установить требования к составлению документации.

Такой договор был составлен в 2020 году и подписан руководством, сотрудниками и председателем профсоюза МБДОУ.

Дальнейшую разработку управлением персоналом, повышением его квалификации и стимулирования нужно начать с найма недостающего для полноценной работы всего дошкольного учреждения персонала, составления программы адаптации, обучения, стимулирования и так далее.

Представленный выше перечень документов однозначно является неполным и требует периодического пополнения или пересмотра в связи с изменениями законодательства или увеличением платных услуг в МБДОУ.

Так же необходимо рассмотреть систему отбора персонала.

Так, в основном при отборе кандидатов на вакантные места используют несколько методов оценки персонала, направленных на всестороннюю оценку.

Система отбора кандидатов может включать в себя следующие методы:

- Предварительный отбор по результатам предварительного собеседования;
- Сбор информации о кандидате от других людей;
- Личностные опросники;
- Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;

Еще одним элементом успешной работы организации и для создания кадрового потенциала является повышение квалификации своих сотрудников и их обучение.

Необходимые условия эффективного обучения:

- для обучения необходима мотивация, то есть сотрудники в МБДОУ должны четко знать то, что обучение повысит их квалификацию, удовлетворенность работой и то, каким образом результаты обучения скажутся на дальнейшем благосостоянии сотрудника;
- процесс обучения следует разбивать на последовательные этапы с закреплением практических навыков, приобретенных на каждом этапе. Это особенно важно, когда предмет обучения достаточно сложен или занимает значительное время;
- необходима положительная обратная связь, похвала, одобрение, поощрение обучающихся и т.п со стороны заведующего или замов.

Для эффективного проведения обучения сотрудников понадобится разработка учебного курса, подбор различного материала, выбор оптимальных методов повышения квалификации.

Обучение и повышение квалификации персонала необходимо, не только для того, чтобы сотрудники получали необходимые знания, но и для того, чтобы развивать у них профессиональные навыки.

Так, в 2022 году в МБДОУ № 40 «Березка» в повышении квалификации нуждается один сотрудник (логопед, специалист 1 категории). Квалификация назначена на ноябрь месяц. С момента получения 1 категории и данного специалиста прошло 2 года. После успешной сдачи категорирования будет присвоена высшая категория с соответствующей записью в трудовую книжку. Также в 2022 году 2 специалиста в ноябре месяце будут подтверждать высшую категорию. С момента получения этими специалистами высшей категории прошло 5 лет.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Затраты на совершенствование системы аттестации и оценки персонала в МБДОУ № 40 «Березка» - это вклад в человеческий потенциал, что в следствии положительно повлияет на успешность деятельности всей организации.

Расчет затрат на организацию курсов по повышению квалификации сотрудников представлен в таблице 21 и 22.

Таблица 21 – Расчет затрат на организацию курсов по повышению квалификации сотрудников МБДОУ 40 «Березка»

Наименование курса	Негосударственное бюджетное учреждение	Кол-во часов	Цена, руб	Итого затрат (цена×3 чел-ка), руб.
Оценка персонала	Высшая экономическая школа	1,5 месяца	22000	66000
Метод «360 градусов»	Высшая экономическая школа	10	6500	19500

Продолжение таблицы 21

Наименование курса	Негосударственное бюджетное учреждение	Кол-во часов	Цена, руб	Итого затрат (цена×3 чел-ка), руб.
Как подбирать эффективных сотрудников: актуальные методики подбора, собеседования и оценки потенциала кандидатов	Центр обучения городского округа	18	12000	36000
Наименование курса	Онлайн-курсы	Кол-во часов	Цена, руб	Итого затрат (цена×3 чел-ка), руб.
Кадровый резерв, управление затратами на обучение и развитие	« Компьютерная практика»	2	6500	19500
Методы и оценки персонала	ООО «Новый организационный ресурс»	8	21000	63000

По данным таблицы видим, что самые низко затратные курсы – это курс «метод «360 градусов», который проводится в Высшей экономической школе, длится 10 академических часов, а его стоимость составляет 6500 рублей на человека. Нам необходимо обучить 3 заместителей заведующего (для дальнейшего принятия ими решений по переквалификации сотрудников и получения высшей категории). Затраты на обучение 3 сотрудников составят $6500 \times 3 = 19500$ тысяч рублей.

Теперь рассчитаем затраты на обучение этих же специалистов непосредственно на рабочем месте. Расчёт затрат приведен в таблицах 23 и 24.

Таблица 22 – Расчет затрат на организацию курсов по повышению квалификации сотрудников МБДОУ 40 «Березка» внутри организации

Виды затрат	Количество	Расценки, руб.	Всего затрат, руб.
Стоимость услуг лектора	10 уч. часов*3 чел.	500	15000
Методические материалы	3	500	1500
Итого затрат			16500

Исходя из таблицы, видим, что нанять лектора, проведение обучения с сотрудниками обойдется в 16500 рублей. Это дешевле, чем отправить наших сотрудников на курсы в сторонние учреждения.

Затраты, требуемые для оборудования помещения под проведение повышения квалификации представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты для оборудования помещения под проведение повышения квалификации сотрудников МБДОУ

Затраты	Имеется в наличии	Требуется, единицы, шт.	Стоимость единицы, руб.	Всего, руб.
Доска магнитно-маркетная	Нет	1	2 296	2 296
Устройства для закрепления бумаг	Нет	10	70	700
Доска для наклеек	Нет	1	2400	2400
Канцелярские товары	Нет	3	100	300
Папки для хранения информации	Нет	10	200	2000
Методические и другие тематические материалы	Нет	10	500	5000
Итого	-	35	5566	12 696

Все оборудование помещения для проведения повышения квалификации сотрудников в МБДОУ № 40 «Березка» потребует 12 696 рублей.

Так же для внедрения предлагаемых мероприятий необходимо разработать новое программное обеспечение. Затраты на его приобретение представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на приобретение программного обеспечения

Название организации	Цена услуги, Руб.
Бух Эком Серп	100 000
Программ Москва	150 000
Комп стар	130 000

Исходя из таблицы, видим, что стоимость услуг по разработке программного обеспечения для нашего сада высока, и, совсем не учитывает последующей необходимой после аттестации доработки, технического обслуживания, а поскольку в МБДОУ 40 «Березка» в штате нет программистов, то разработку программного обеспечения можно доверить программистам из Комитета по образованию города. Затраты на разработку программного обеспечения программистами администрации представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на разработку программного обеспечения программистами

Количество специалистов, привлекаемых к разработке	Зарботная плата одного специалиста, руб.	Премия за выполнение задания
3	15 000	4 500
Итого	58 500	

По результатам таблицы видим, что затраты на разработку программного обеспечения программистами администрации составит 58 500 рублей. Это намного меньше, чем заказывать разработку программного обеспечения в других приведенных выше организациях.

Предлагаемые методы проведения повышения квалификации целесообразно будет использовать не только при оценке уже действующих сотрудников, но и при подборе и найме нового персонала на вакантные должности.

В качестве затрат МБДОУ № 40 «Березка» на осуществление подбора и оценки дополнительных сотрудников (а по сути все затраты по найму нового сотрудника) в общем виде были выделены следующие:

- заработная плата сотрудников администрации МБДОУ, которые будут привлечены для этого мероприятия с отчислениями;
- затраты на привлечение кандидатов или другими словами затраты на обслуживание источников привлечения кандидатов на вакантные должности (услуги Центра занятости, реклама на сайтах);
- затраты на оценку персонала (использование материальных запасов, оплата интернета и связи).

Теперь рассмотрим возможные эффекты от действия системы оценки персонала.

Повышение уровня воспитания и обучения воспитанников нашего МБДОУ за счет появления дополнительных квалифицированных педагогов и административных грамотных сотрудников, которые обеспечат качественную организацию труда. С приходом на работу каждого нового квалифицированного специалиста, который сможет организовать работу более полезнее, распределить это рабочее время более правильно, подобрать нужную тематическую литературу, пройти определенные курсы по работе с детьми инвалидами, улучшить организацию всего образовательного процесса.

Также за счет более качественного подбора сотрудников и специалистов в нашем МБДОУ могут быть дополнительные эффекты. К ним можно отнести:

- прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например: возмещение затрат на прохождение медосмотра при устройстве на

работу в сторонних медицинских учреждениях (при организации эффективного подбора кадров эти затраты на каждое рабочее место могут быть почти единовременными);

– заработная плата нового сотрудника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе (пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и как следствие, не начал работать в полной мере, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом).

При не качественном и не эффективном подборе кадров, затраты на нового сотрудника, приведенные в п. 2 будут не единовременными, а периодическими, и будут происходить траты на медицинские осмотры и начисления на двойное время заработной платы с каждым новым вновь поступившим на работу специалистом.

Теперь рассмотрим наш подход применительно к деятельности МБДОУ № 40 «Березка» (таблица 26).

Таблица 26 – Расчет экономического эффекта системы оценки персонала

№ п/п	Наименование статьи	Руб. в месяц	Примечание
Затраты			
1.	Заработная плата сотрудников администрации	115 000	1 единица – начальник отдела: 40000 руб., 3 единицы – специалист: 25000 руб.
2.	Затраты на привлечение кандидатов на вакантные должности администрации	35 000	Размещение рекламы в СМИ, договор с Центром занятости
3.	Затраты на оплату медосмотра при устройстве на работу	18 000	Были приняты 4 специалиста высшей категории, цена медосмотра 4500 рублей за 1 человека
Итого:		168 000	
Экономический эффект			

Продолжение таблицы 26

№ п/п	Наименование статьи	Руб. в месяц	Примечание
4.	Повышение эффективности учреждения и сохранения мат. Запасов	15 241,3	На работу были приняты 4 новых высококвалифицированных сотрудника, один из которых смог внести изменения в статью расхода бюджета. Этим специалистом было предложено изготовление демонстрационного материала из более прочного строительного материала, что в дальнейшем повлечет за собой экономию бюджетных средств.
5.	Затраты на оплату труда новым сотрудникам во время прохождения ими адаптации и до начала самостоятельной работы	39 500	Имеется ввиду то, что администрация получила некий (вторичный) экономический эффект от качественного подбора 4 квалифицированных сотрудников, которые успешно прошли период адаптации и продолжают работать в МБДОУ. Эти затраты оказались
			единовременными. И в данных случаях, условно принимаем, что за счет качественного подбора удалось избежать 1-го повторно приема на работу и соответственно сопутствующих затрат.
Итого:		54 741,3	

По результатам данной таблицы видим, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 54 741, 3 рубля.

Затраты, которые были предложены на оборудование помещения для проведения аттестации наших педагогов, на разработку программистами программного обеспечения, затраты на повышение квалификации сотрудников МБДОУ окупятся со временем. Так как кадровый состав сада – это 29,5% сотрудников в возрасте 40-49 лет (38 человек). А это значит, что в скором времени многие сотрудники пойдут на пенсию, а на замену им будут приходиться новые сотрудники.

Подводя итоги, можно говорить о том, что экономический эффект будет заключаться в следующем:

- сократятся трудозатраты на оценку вновь поступившего персонала;
- сократятся затраты на проведение аттестации как вновь принятых, так и уже действующих сотрудников;
- оценка персонала будет иметь объективный, всесторонний характер.
- социальный и общий эффект от данных мероприятий тоже будет иметь определенные плюсы:
 - обеспечение сотрудникам соответствующего жизненного уровня, в связи с ростом заработной платы;
 - рост удовлетворенности от работы в МБДОУ в связи с повышением ее качества и снижения нагрузки на специалистов;
 - в связи с повышением различных мотивирующих факторов будет увеличиваться общая самооценка и квалификация среди всех специалистов и сотрудников в МБДОУ.

Заключение

В настоящее время в России в дошкольном образовании происходят постоянные реформы. Заведующий МБДОУ должен иметь знания обязательные в области экономики и управления, что будет иметь гораздо большее значение, чем педагогическое образование. Как в частном дошкольном образовании, так и в муниципальном сейчас необходимо полное использование функционала управления, стратегических разработок развития в процесс управления, и ПФХД на несколько лет, а не только на текущий и последующий год.

Применительно к дошкольному образованию, все стратегическое управление в МБДОУ представляет собой работу по реализации постоянных поставленных целей образования, очень взаимосвязанных с целями детских дошкольных организаций; по формированию и реализации различных аналитических и стратегических решений с последующим контролем в вышестоящих органах Администрации и других контролирующих. Причем, на каждом из этапов стратегического управления всего дошкольного образования нужно будет использовать отдельные методы разработки и внедрения стратегии ее развития.

Бюджет всех дошкольных учреждений должен быть более подробными и тщательно подготовленными, чем другие. Например, весь ПФХД и прогноз движения денежных средств внутри МБДОУ может быть подготовлен в целях планирования на месячный или квартальный период.

Для постоянного контроля за качеством обучения самих педагогов и качеством предоставляемых в МБДОУ услуг в процессе аттестации есть огромный смысл: для того чтобы понять необходимость в составлении долгосрочных или краткосрочных планов по трудоустройству новых сотрудников, нам будет необходимо использовать несколько различных методов. Сотрудники проходят процедуру аттестации по желанию через 2 года, а подтверждают свою высшую квалификацию один раз в 5 лет.

Аттестация педагогов или других специалистов (оценка на соответствие занимаемой должности) процедура достаточно систематическая. Аттестацию применяют в различных видах, все исключительно зависит от характеристик организации, какая правовая форма, стадии жизненного цикла, количество сотрудников, внутренняя среда.

Для того чтобы система оценки персонала была наиболее эффективной, она обязательно должна начинаться на принципах объективности, регулярности, достоверности всех документов, приказов и постановлений, и полноты информационной базы.

Оценка персонала - достаточно сложный процесс, как в организационном, так и в методическом плане. Только серьезно подходу к проблеме оценки на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в каждой муниципальной организации.

Объектом исследования является МБДОУ № 40 «Березка».

Кадровая политика оформляется и регламентируется Уставом, Коллективным договором, Положениями (об аттестации, оплате труда, порядке медицинского освидетельствования, оценке профессиональных рисков), и другими нормативно-правовыми документами.

В организации утверждены правила Внутреннего трудового распорядка для работников данной организации.

Все сотрудники МБДОУ № 40 «Березка» при приеме на работу заключают постоянный трудовой договор.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что сотрудники МБДОУ № 40 «Березка» достаточно образованные и компетентные люди, отвечающие требованиям занимаемым должностям и нашему времени.

Стратегией управления персоналом нашего МБДОУ является повышение всего квалификационного потенциала в коллективе, то есть степени овладения знаниями и различными квалификациями и соответствия

требованиям педагогов и других сотрудников. Поэтому для ее воплощения требуется взаимодействие следующих составляющих:

- политика занятости в организации: наём всех сотрудников с учетом квалификаций; составление долгосрочного трудового договора;
- административное руководство всеми сотрудниками детского сада: привлечение работников к выявлению и решению возникающих проблем; регулярное проведение методических занятий с сотрудниками, и постоянное установление обратной связи с родителями воспитанников;
- организация работ: частая замена воспитателей между группами (не реже одного раза в 2 года), с целью приобретения более широкого спектра навыков; правильного распределение между логопедами и психологами видов деятельности, требующих постоянного повышения их квалификации;
- обучение персонала и его развитие: систематическое привлечение к обучающим мероприятиям и к повышению квалификации не только педагогических работников, но и обслуживающего персонала;
- поощрение: вознаграждение за успешное обучение и повышение квалификации, за образцовое выполнение служебных обязанностей.

Список используемой литературы

1. Администрация г.о. Серпухов МО постановление от 05.08.2022 № 3842-П О внесении изменений в постановление Главы городского округа Серпухов Московской области от 15.11.2017 № 2450 «Об утверждении цен на платные услуги, оказываемые муниципальными бюджетными общеобразовательными учреждениями, муниципальными дошкольными образовательными учреждениями, муниципальными учреждениями дополнительного образования городского округа Серпухов Московской области» (с изменениями от 19.02.2018 № 361, от 20.03.2018 № 557, от 17.10.2018 № 2539, от 22.03.2019 № 1288, от 30.10.2019 № 5792, от 27.12.2019 № 6991, от 19.03.2020 № 1186, от 04.09.2020 № 3080-П, от 28.10.2020 № 3946-П, от 30.12.2020 № 5130-П, от 10.06.2021 № 2961-П, от 29.09.2021 № 4943-П, от 18.11.2021 № 5703-П, от 20.12.2021 № 6338-П, от 04.03.2022 № 894-П, от 28.03.2022 № 1321-П, от 11.05.2022 № 2076-П) Текст: электронный. – URL: <https://demo.garant.ru>

2. Администрация г.о. Серпухов МО постановление от 22.09.2022 № 4722-П О предоставлении льгот по оплате за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в муниципальных образовательных организациях городского округа Серпухов Московской области с 1 сентября 2022 года и признании утратившим силу постановления Главы городского округа Серпухов Московской области от 24.07.2020 № 2409. Текст: электронный. – URL: <https://demo.garant.ru>

3. Администрация г.о. Серпухов МО постановление от 30.12.2021 № 6573-П «Об установлении размера платы, взимаемой с родителей (законных представителей) за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в муниципальных образовательных организациях городского округа Серпухов Московской области с 01 января 2022 года, и признании утратившим силу постановления

Главы городского округа Серпухов Московской области от 24.07.2020 № 2411». Текст: электронный. – URL: <https://demo.garant.ru>

4. Администрация Ивдельского городского округа Официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – <https://admivdel.ru/>. – Текст : электронный.

5. Астахов Ю. В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы. Опыт, проблемы, перспективы. (Белгородский опыт) //НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. – 2008. – Т. 6. – №. 14 (54).

6. Боброва И. А. Состояние и проблемы кадрового обеспечения системы муниципального управления на примере Администрации муниципального образования «Город Астрахань» //Актуальные вопросы экономики и управления. – 2021. – С. 22-26.

7. Богатырева И. В. Формы и методы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих: современные тенденции и перспективы совершенствования //Власть. – 2016. – №. 3.

8. Божков О. Б., Игнатова С. Н. Профессиональные компетенции руководителей муниципальных образований //Петербургская социология сегодня. – 2017. – №. 8.

9. Галий Е. А., Иванова Е. А., Немков Д. Е. Рейтинговая оценка компетенций государственных и муниципальных служащих // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 3. С. 35–38

10. Грабчук К.М., Филатова Е.В. Профессиональная компетентность и оценка ее сформированности // Вестник Кемеровского государственного университета. 2011. № 1 (45). С. 65–70

11. Дурандина О. В., Мамяченков В. Н. Механизмы аттестации кадров в структуре государственного и муниципального управления //Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий. – 2021. – С. 51.

12. Евдокимов С. Ю., Сергеев В. Ю. Критерии и методы аттестации государственных и муниципальных служащих //Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10. – №. 2.
13. Жуков А. В. Направления совершенствования процесса аттестации муниципальных служащих //Вестник научных конференций. – ООО Консалтинговая компания Юком, 2021. – №. 8-2. – С. 42-46.
14. Заглубоцкая К. А. Совершенствование профессионального развития муниципальных служащих //Administrative Consulting. – 2021. – Т. 6. – №. 1. – С. 19-23.
15. Зникина Л.С. Лингводидактические основания профессионально-коммуникативной компетенции // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. № 2 (54). Т. 2. С. 220–223.
16. Кадрулев Н. С., Мамин А. С. Оценка эффективности и основные недостатки проведения аттестации государственных и муниципальных служащих //Тенденции развития науки и образования. – 2021. – №. 73-5. – С. 47-50.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 304 с.
18. Коновалов Д. О. и др. Совершенствование процедуры аттестации служащих администрации Рамонского муниципального района Воронежской области //Регион: государственное и муниципальное управление. – 2021. – №. 1.
19. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом Закона РФ о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 г. N 1-ФКЗ). – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).
20. Кравченко А. А. Понятие и правовая природа муниципальной службы //Аллея науки. – 2021. – Т. 1. – №. 2. – С. 417-420.
21. Лаврентьев С. Н., Исламова Л. В. Аттестация муниципальных служащих как инструмент их оценки и реализации карьерных возможностей

//Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – №. 1. – С. 134-140.

22. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам. М.: БПА, 2017. 286 с.

23. Малахова О. А., Подвальный Е. С. Оптимизация процедуры аттестации муниципальных служащих //Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития. – 2021. – С. 3-9.

24. Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0.). – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

25. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ. – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

26. О независимой оценке квалификации: Федеральный закон от 3 июля 2016 г. N 238-ФЗ. – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

27. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ. – Текст: электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

28. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 601. – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

29. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных

районов: Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. N 607. – Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

30. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 января 2021 г. N 3 "Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 2.1.3684-21 "Санитарно-эпидемиологические требования к содержанию территорий городских и сельских поселений, к водным объектам, питьевой воде и питьевому водоснабжению, атмосферному воздуху, почвам, жилым помещениям, эксплуатации производственных, общественных помещений, организации и проведению санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий" (с изменениями и дополнениями) с изменениями и дополнениями от: 26 июня, 14 декабря 2021 г., 14 февраля 2022 г. Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

31. Постановление Правительства МО от 26.05.2014 N 378/17 (ред. от 17.07.2019) "Об утверждении Порядка обращения за компенсацией родительской платы за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в организациях Московской области, осуществляющих образовательную деятельность, и порядка ее выплаты, Порядка расходования субвенций бюджетам муниципальных образований Московской области на выплату компенсации родительской платы за присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в организациях Московской области, осуществляющих образовательную деятельность" Текст: электронный. – URL: <https://demo.garant.ru>.

32. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. N 276 "Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность" с изменениями и дополнениями. Текст: электронный. – URL: <https://demo.garant.ru>

33. Приказ Министерства образования Московской области от 21.10.2019 № 2684 «Об установлении квалификационных категорий педагогическим работникам муниципальных и частных организаций в Московской области, осуществляющих образовательную деятельность» Текст : электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

34. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. М.: Когито-центр, 2002.

35. Рябина Н. И. Совершенствование методов и механизмов кадрового менеджмента в органах власти муниципального уровня на основе принципов теории лидерства // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2021. – С. 119-127.

36. Синепупова О. С., Воронина М. О. Особенности кадровой политики на муниципальной службе и ее правовое регулирование //Наука и Образование. – 2021. – Т. 4. – №. 1.

37. Степанов М. М. Местное самоуправление в контексте конституционной реформы 2020 года //Актуальные проблемы российского права. – 2021. – №. 5 (126). – С. 35-41.

38. Терновая, В.А. Аттестация государственных и муниципальных служащих // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XII Международной научно-практической конференции в 2 частях. – 2018. – С. 153 – 155.

39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ. – Текст: электронный. – URL : <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 09.11.2021).

40. Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://sverdl.gks.ru>. – Текст : электронный.

41. Фаттахов Р. В., Пивоварова О. В. Совершенствование организации системы муниципальной службы как институциональный

инструмент управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – №. 3. – С. 46-51.

42. Федеральная служба государственной статистики. - Обновляется в течение суток. – URL: <https://rosstat.gov.ru>. – Текст : электронный.

43. Фещенко И. Б. Вопросы аттестации муниципальных служащих //Современные аспекты экономики и управления. – 2021. – С. 216-218.

44. Шабалина Т. А. Проблемы кадрового обеспечения муниципального управления //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 1-2. – С. 215-218.

45. Щанкин Д. О. Использование современных методов формирования кадрового резерва в Администрации муниципального образования Тимашевский район // Молодежный муниципальный форум. – 2021. – С. 270-273.

46. Яценко К. Г. Оценка и аттестация персонала в органах государственной власти (на примере Министерства экономического развития Калужской области г. Калуга) // Синергия Наук. – 2021. – №. 59. – С. 484-494.

47. Ana V. The impact of civil servants performance appraisal on the administration process in the Republic of Moldova. – 2021.

48. Fitriyah A. T. et al. The Impact of Additional Employee Income (TPP) and Professionalism on Performance through Job Satisfaction of Civil Servants in the Environmental Service.

49. Labzaé M. Gimgema: civil servants' evaluation, power and ideology in EPRDF Ethiopia //Journal of Eastern African Studies. – 2021. – Т. 15. – №. 4. – С. 546-567.

50. Lægreid P. Civil Servant Perceptions Regarding ICT Use in Norwegian Central Government.

51. Nwinyokpugi P. N., Kora A. F. Welfare: A Commitment Driver for Rivers State Civil Servants in Nigeria.