

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Кадровая политика, ее роль и значение в системе управления  
компании на примере МКДОУ детский сад общеразвивающего  
вида с приоритетным осуществлением деятельности по  
физическому развитию детей № 28**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О. В. Кружкова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н. В. Федоровых  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:  
Соколова Светлана Викторовна  
студент группы ББ 41 – зР, 4 курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.02 –  
Управление малым бизнесом»  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Трофимова Оксана Александровна  
кандидат педагогических наук,  
доцент  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016 г.

Утверждаю:  
Зав. кафедрой АиМ,  
канд. психол. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## **ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Студента: Соколовой Светланы Викторовна

Тема ВКР: «Кадровая политика, ее роль и значение в системе управления компании на примере МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 «Рябинка».

утверждена Приказом УрГПУ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г. № \_\_\_\_\_

Научный руководитель Трофимова Оксана Александровна кандидат педагогических наук, доцент.

Срок представления работы к защите: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

1. Исходные данные по работе (характер работы, исследовательская база или сфера применения результатов исследования):

- работа над проблемой организации.

- исследовательская база – Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 г. Ревда, ул. Чехова, д. 3.

2. Форма представления материала ВКР: управленческий проект, выполненный на основе анализа деятельности МКДОУ детский сад № 28.

3. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

Изучить, деятельность МКДОУ детский сад № 28.

Проанализировать кадровую политику в организации, выявить проблемы.

Разработать программу по совершенствованию кадровой политики в организации

### 3. Календарный график работы над ВКР

№ п/п	Содержание работы	Дата	Подпись научного руководителя
1	Выбор темы, подбор научной литературы и представление ее списка научному руководителю, определение характера ВКР	19.03.2016	
2	Написание и представление оглавления и введения ВКР	24.03.2016	
3	Написание и представление 1 главы ВКР	30.04.2016	
4	Доработка 1 главы с учетом замечаний и написание выводов	05.04.2016	
5	Написание и представление 2 главы	15.05.2106	
6	Доработка 2 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе	19.05.2016	
7	Завершение ВКР в черновом варианте и сдача на проверку научному руководителю	21.05.2016	
8	Представление ВКР для отзыва науч. рук.	22.05.2016	
9	Предварительная защита ВКР	24.05.2016	
10	Доработка текста ВКР с учетом рекомендаций комиссии по предварительной защите	30.05.2016	
11	Прохождение нормоконтроля (за 4-6 недель до защиты)	01.06.2016	
12	Представление текста ВКР в дирекцию (электронный вариант на CD-диске в одном документе и печатный вариант - в папке) (за 2 недели до защиты)	10.06.2016	
13	Подготовка защитного слова (5-7 мин.) и мультимедийного сопровождения (10-15 слайдов), согласование его с науч. рук.	15.06.2016	
14	Защита ВКР	29.06.2016	

Научный руководитель: О. А. Трофимова, к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Задание принял студент: С. В. Соколова

\_\_\_\_\_

подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ГЛАВА I. Изучение состояния кадровой политики, ее роли и значения в системе управления МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.....</b>	<b>8 – 33</b>
1.1. Характеристика деятельности МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.....	8
1.2. Анализ кадровой политики, определение ее роли и значимости в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.....	18
<b>ГЛАВА II. Разработка программы по совершенствованию кадровой политики в системе управления МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.....</b>	<b>34 – 57</b>
2.1 Направления работы по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.....	34
2.3 Программа совершенствования кадровой политики в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 .....	45
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>61</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>67</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность* темы состоит в том, что в конкурентной борьбе выигрывает тот, у кого наилучшие кадры. Для большей части управленцев дошкольных образовательных организаций встает необходимость в выискивании и формировании условий, включая и деятельность с кадрами, которые разрешали бы с успехом выполнять руководство общеобразовательной организацией, функционирующей в современных условиях. В настоящее время дошкольное образование претерпевает значительные преобразования, связанные с изменениями во внешней среде, которые обусловлены требованиями к современному образованию, введением или изменением законодательных документов, регулирующих деятельность дошкольной организации, социальным заказом, ставят образовательные организации перед необходимостью работать в режиме развития.

Все перемены в первую очередь взаимосвязаны с людьми, в конкретном случае с коллективами людей, так называемыми педагогическими коллективами. Поэтому, все большее значение приобретает обеспечение предприятий высококвалифицированным персоналом. Деятельность специалистов по кадрам и руководящего состава каждой организации непременно связана с потребностью подыскивания и отбора персонала. Но в последнее время данный вопрос кадровых отделов стали рассматривать гораздо шире. Подбор, отбор, наем, подготовка и развитие кадров - лишь элементы системы называемой кадровой политикой.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, наилучшим образом способствующего совмещению целей и приоритетов организации и ее работников. Выбранная тема нашего исследования представляется актуальной в настоящее время с появлением новых требований к обеспечению кадрами в детском саду, а именно с профессиональным стандартом педагога, в котором

отражены профессиональные компетенции педагога дошкольного образования и требования к нему.

**Проблема** – необходимость совершенствования кадровой политики в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 (далее МКДОУ детский сад № 28) для снижения текучести кадров.

**Цель исследования:** изучение кадровой политики в дошкольной образовательной организации, для разработки программы по совершенствованию управления персоналом.

**Задачи исследования:**

1. Изучить документацию и деятельность МКДОУ детский сад №28;
2. Выявить роль и значение кадровой политики в системе управления данной организации;
3. Провести анализ кадровой политики в МКДОУ детский сад №28;
4. Разработать программу по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации.

**Объект исследования:** кадровая политика МКДОУ детского сада с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования кадровой политики в дошкольной образовательной организации.

**Методологическая база исследования.** В исследованиях, посвященных кадровой политике компаний, заслуживают внимания труды таких российских и зарубежных ученых, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Б. М. Генкин, С.А. Дятлов, Ю.Г.Одегов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало, И. Ансофф, Г.Десслер, Рэндал С. Шулер, А. Файоль и другие. В работе исследованы нормы действующего законодательства, нормативные документы МКДОУ детский сад № 28 «Рябинка» г. Ревды.

**Основные методы, использованные в данной работе:**

- 1) теоретические: изучение литературы, нормативных документов и т. д.

2) эмпирические: анализ результатов деятельности организации, анкетирование, наблюдение, проектирование.

**Исследовательская база.** «Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей детский сад № 28» Свердловская область, город Ревда, ул. Чехова, д.3.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения.

Введение содержит актуальность выбранной темы, проблему, цель и задачи, объект и предмет исследования, методологическую базу исследования, основные методы, исследовательскую базу.

В первой главе отражено изучение состояния кадровой политики, ее роли и значения в системе управления МКДОУ детский сад № 28.

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики в системе управления МКДОУ детский сад № 28.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Список литературы содержит 50 источников.

Поставленная цель достигнута, задачи решены.

# **ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, ЕЕ РОЛИ И ЗНАЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МКДОУ ДЕТСКИЙ САД ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕГО ВИДА С ПРИОРИТЕТНЫМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФИЗИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ДЕТЕЙ № 28**

## **1.1 Характеристика деятельности МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28**

Название организации: «Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28» (далее МКДОУ детский сад № 28, ДОО).

Юридический адрес: 623280 Свердловская область, г. Ревда, ул. Чехова, д. 3.

Фактический адрес: 623280 Свердловская область, г. Ревда, ул. Чехова, д. 3; ул. Чехова, д. 26.

Телефон (34397)5-37-95. Адрес электронной почты: MDOU282008@mail.ru. Сайт: ryabinka28.ru [29].

Назначение: всестороннее формирование личности ребенка с учетом особенностей его физического, психического развития, индивидуальных возможностей и способностей, подготовка к обучению в школе, развитие и совершенствование образовательного процесса, осуществление дополнительных мер социальной поддержки детей и работников Учреждения.

### Правовые основания деятельности:

1. Лицензия на право ведения образовательной деятельности. Дата выдачи 24.09.2012г., срок действия – бессрочно.
2. Устав МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей №28. Дата утверждения 30.12.2011г.
3. Свидетельство о государственной регистрации.
4. Коллективный договор, дата утверждения 12.03.2013г., срок действия 3 года (Приложение 4).

Организационно правовая форма учреждения– учреждение.

Вид собственности – муниципальное казенное учреждение.

Отраслевая принадлежность (по ОКВЭД) – 80.10.1. деятельность сети дошкольных образовательных учреждений, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности, обеспечивающих воспитание и обучение детей (детские сады, подготовительные классы и т.п.)

Вид деятельности - образовательная деятельность по программе дошкольного образования. Реализуется программа «Детство» Т. И. Бабаева, А. Г. Гогоберидзе, которая обеспечивает целостность содержания воспитательно-образовательного процесса. Программа прошла успешное внедрение и адаптацию к условиям детского сада [29].

История развития организации. Функционирует организация с 1952 года. Дошкольная образовательная организация в данном виде, создана путем изменения типа существующего муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей №28 на основании постановления администрации городского округа Ревда от 12.10.2011 года №4918 «О создании муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому

развитию детей №28 путем изменения типа существующего муниципального учреждения и реорганизации путем присоединения к нему муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад для детей раннего возраста №16» на основании постановления администрации городского округа Ревда от 03.08.2011года №2820. МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28 является правопреемником муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад раннего возраста №16 [36].

В МКДОУ функционирует 8 групп общеобразовательной направленности. Наполняемость групп детьми определяется в соответствии с лицензией:

- от 2 лет до 3 лет - 4 группы – 60 человек;
- от 3 лет до 7 лет — 4 группы 95 человек.

Всего дошкольную организацию посещают 155 детей.

Режим работы МКДОУ:

- рабочая неделя: пятидневная (понедельник, вторник, среда, четверг и пятница);
- длительность работы учреждения: 10,5 часов;
- режим работы групп с 07.15 до 17.45

Учредителем является администрация городского округа Ревда[47].

Управление МКДОУ осуществляется в соответствии с законом Российской Федерации «Об образовании», «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении», «Уставом на принципах единоначалия и самоуправления», обеспечивающих государственно-общественный характер ДОО. Формами самоуправления МКДОУ, обеспечивающими государственно-общественный характер управления являются общее собрание, совет учреждения, педагогический совет, родительский комитет. Руководитель - Серебренникова Лидия Викторовна, педагогический стаж 35 лет, из них заведующим - 17лет.

Документы, регламентирующие деятельность МКДОУ:

- Устав МКДОУ. МКДОУ детский сад №28 является не коммерческой организацией. Комплектование персонала осуществляется в соответствии со штатным расписанием, согласованным с учредителем. Порядок приема детей, права и обязанности сотрудников определены в соответствии с Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении в РФ;
- Договор между МКДОУ и родителями. Определяют взаимоотношения родителей (законных представителей) и администрацией МКДОУ в соответствии с действующим законодательством [47];
- Договор между учредителем и МКДОУ;
- Коллективный договор. Принят, как средство согласования интересов коллектива и администрации МКДОУ ДЕТСКИЙ САД № 28, регулирования трудовых отношений в организации (Приложение 1);
- Лицензия МКДОУ. Разрешает осуществление воспитательной и образовательной деятельности с детьми дошкольного возраста. Сроки действия лицензии соблюдены;
- Свидетельство о государственной регистрации. Организация аккредитована и аттестована;
- Штатное расписание. Количество сотрудников согласовано и утверждено управлением образования ГО Ревда;
- Должностные инструкции. Определяют функциональные обязанности работников, права по занимаемой должности, ответственность;
- СанПиН. Предъявляет санитарно - эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций;
- Программа производственного контроля. Имеется.
- Годовой план МКДОУ. Рассчитан на обеспечение эффективной деятельности дошкольной образовательной организации в течении определенного времени: недели, месяца, года;
- Правила внутреннего трудового распорядка. Способствуют укреплению

трудоу дисциплины, организации труда на педагогической основе, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству учебно-воспитательной работы. Утверждены заведующим МКДОУ, согласованы с председателем первичной профсоюзной организацией, с полномочным представителем трудового коллектива [29].

- Положение о порядке установления доплат и надбавок работникам МКДОУ детский сад № 28. Используется в целях стимулирования, развития и совершенствования деятельности работников (Приложение 2);

- Учебно-воспитательный план. Регламентирует распределение учебной нагрузки по группам;

- Образовательная программа. Документ, в котором фиксируется цель учебно-воспитательного процесса, тематический и учебный план, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов;

- Планы воспитательно - образовательной работы воспитателей на год. Разрабатываются воспитателями всех возрастных групп;

- Расписание занятий. Соответствует Закону «Об образовании», ФГОС, СанПиН [43].

- Книга приказов и распоряжений МКДОУ.

- Протоколы заседаний Педагогического совета. Имеются;

- Технический паспорт учреждения. Содержит техническую документацию по зданию учреждения;

- Номенклатура дел. Систематизированный перечень наименований дел, заводимых в установленном порядке;

- План работы. Имеется по административно – хозяйственной, учебной, воспитательной работе, внутреннему контролю, работе с родителями.

В группах осуществляется деятельность по работе с детьми с ограниченными возможностями здоровья, по разработанным индивидуальным маршрутам, в соответствии с рекомендациями ЦПМСС.

Реализуется дополнительное образование по направлениям:

- физкультурно-спортивная: хореография «Топотушки» для детей 3-5 лет и «Разноцветное ассорти» для детей 5-7 лет;

- художественно-эстетическая: театральные студии «В гостях у сказки» для детей 5-7 лет и «Волшебная страна» для детей 3-5 лет; студия речевого развития «Речевая мозаика» для детей младшей и средней групп. Поскольку цены на образовательные услуги не относятся к числу регулируемых государством, устанавливает уровень цен само учреждение [34].

Воспитанники и педагоги детского сада постоянно участвуют в мероприятиях городского, областного и международного уровня, занимают призовые места.

В дошкольной образовательной организации реализуется проект «Социальное партнерство по обеспечению преемственности начальной школы и МКДОУ». Отмечена высокая степень социальной адаптации выпускников детского сада. Также дошкольная образовательная организация сотрудничает с детской библиотекой им. А.П. Гайдара, ДЦ «Цветники», МАУ «Спортивный клуб «Темп», Дворцом культуры, МКОУ ДОД «Детско-юношеская спортивная школа», Центром для детей и подростков, музыкальной школой, станцией юных техников [29].

Организации находятся в двух типовых зданиях, рассчитанных по проекту одно здание на 4 группы. Территории организаций озеленены, имеются участки для прогулок детей, оснащены верандами и постройками для игр, спортивной площадкой для проведения занятий и игр.

Учитывая современные требования дошкольного образования, непосредственно образовательная деятельность реализуется с применением современных интерактивных технологий в двух группах.

Финансовое обеспечение функционирования и развития МКДОУ осуществляется за счет местного бюджета городского округа Ревда и средств родителей воспитанников. Поступления родительской платы за 2014 год составило 1 919 608,09 руб. Финансирование из бюджета идет на социально-

защищенные статьи – заработную плату, коммунальные и договорные услуги, питание детей [39].

Управленческая структура МКДОУ детского сада №28, в соответствии с рисунком 1, предусматривает оптимальное распределение функциональных обязанностей, соответствует типу и виду учреждения дошкольного образования, обеспечивает реализацию стратегии образовательной деятельности.

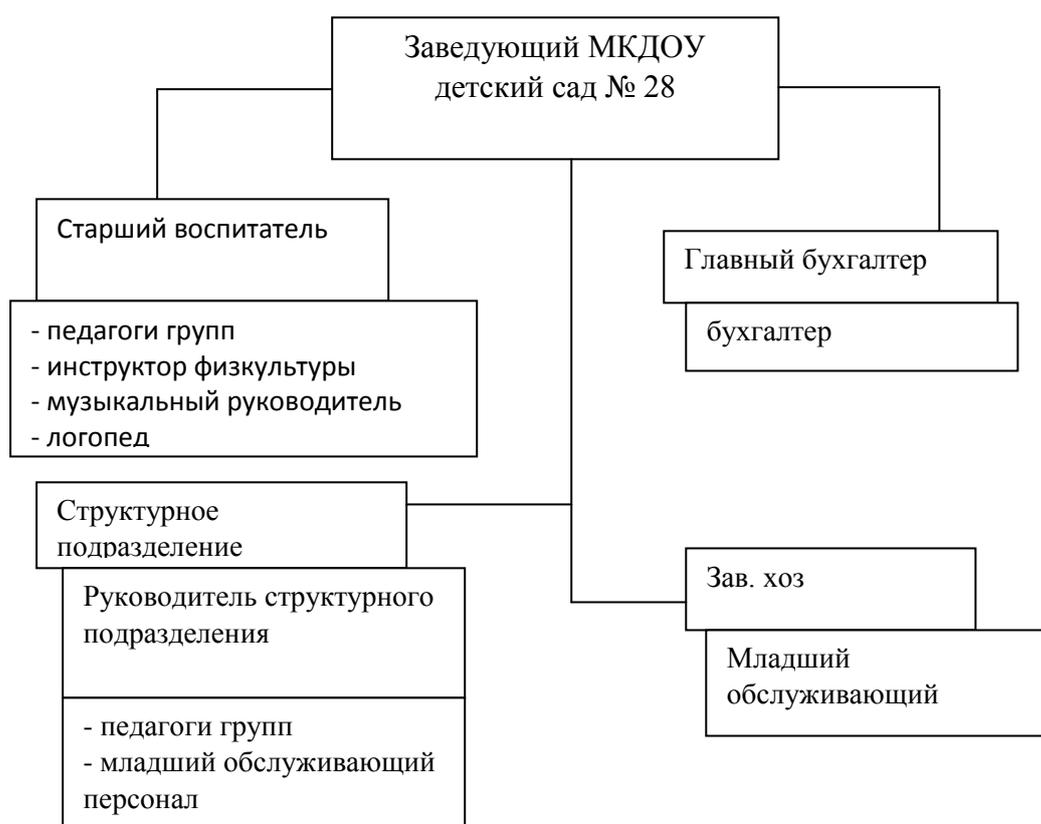


Рисунок 1. – Организационная структура МКДОУ детский сад № 28.

Структура взаимодействия организации и всех участников педагогического процесса такова:

детский сад — внешняя среда; администрация — общественность; руководитель — подчиненный; педагог — педагог; педагог — родители; педагог — дети; ребенок — ребенок.

Основу модели управления составляют взаимосвязанные уровни всезадействованных в педагогическом процессе: заведующего, его

заместителей, воспитателей, педагогов, общественных организаций, родителей детей, детей, посещающих дошкольную образовательную организацию [47].

*Цель МКДОУ* - оказание муниципальных услуг, выполнение работ и (или) исполнение муниципальных функций в целях реализации гарантированного гражданам РФ права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, оказание помощи семьям в воспитании детей дошкольного возраста, охраны и укрепления их физического и психического здоровья. Развитие индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития детей [29].

*Задачи:*

- 1.Повышение качества и доступности дошкольного образования, создание условий для успешности развития каждого ребенка.
2. Развитие государственно – общественного характера управления дошкольным образовательным учреждением через расширение взаимодействия с родителями (заказчиками) и социальными партнерами.
3. Охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей [29].

*Кадровое обеспечение.*

Количество сотрудников – 51 человек соответствует штатному расписанию, утвержденному управлением образования ГО Ревда:

Заведующий – 1;

Руководитель структурного подразделения – 1;

Заместитель заведующего по ОХЧ – 2;

Бухгалтера – 2;

Старший воспитатель – 1

Воспитатели – 12;

Инструктор по физической культуре – 1;

Музыкальный руководитель – 2;

Логопед – 1;

Младший воспитатель – 8;  
Делопроизводитель – 1;  
Отдел кадров – 1;  
Рабочий по стирке белья – 2;  
Повар – 4;  
Сторож – 6;  
Уборщик служебного помещения – 2;  
Рабочий по обслуживанию здания – 1;  
Дворник – 2.

Каждый орган дошкольной образовательной организации выполняет свои функции, решает задачи. Краткая характеристика подразделений (должностей) в МКДОУ детский сад № 28:

1. Заведующий. Единоличный исполнительный орган организации. Задачи прописаны в уставе организации. Несет ответственность перед государством и учредителем за деятельность организации в пределах своих функциональных обязанностей [47].
2. Совет ДОО. В состав входят все работники организации. Общее руководство организацией осуществляет общее собрание организации.
3. Родительский комитет. Одна из форм самоуправления и взаимодействия организации и родителей. Задачи прописаны в уставе организации.
4. Педагогический совет. В состав входят все педагоги, мед. персонал, родители. Орган для коллегиального рассмотрения вопросов учебно-воспитательной работы, управление педагогической и методической деятельностью [47].
5. Руководитель структурного подразделения, старший воспитатель. Организация образовательного процесса, методическое руководство учебно-воспитательной деятельностью и т.д. Обеспечение режима соблюдения норм и правил техники безопасности в образовательном процессе, информационное обеспечение, обеспечение и контроль выполнения образовательной программы [47].

6. Заместитель заведующего по хозяйственной части. Создание условий для развития ребёнка, охрана здоровья и жизни ребенка. Интеллектуальное развитие ребенка. Формирование целей по созданию условий в группе.

7. Педагоги возрастных групп. Создание условий для развития ребёнка. Охрана здоровья и жизни ребенка; Интеллектуальное развитие ребенка. Формирование целей по созданию условий в группе. Планируют корректировку рабочих программ.

8. Младшие воспитатели. Обеспечение санитарно - гигиенических норм. Функции прописаны в должностных инструкциях [47].

По данным таблицы 1 следует - расходы в 2014 году больше в связи с тем, что требовались большие ремонтные работы, приобретение современного оборудования, облагораживание территории МКДОУ детский сад № 28. Средства на фонд заработной платы выделяются и используются в полном объеме.

Таблица 1 - Анализ расходов в сравнении за 2 года (2014, 2015гг.), тыс.руб.

Наименование показателя	Сумма	
	2014 год	2015 год
Заработная плата	8 172 323,09	9 643 785,05
Начисления на оплату труда	2 688 187,21	2 095 728,86
Услуги связи	45 798,79	59 243,65
Коммунальные расходы	1 040 537,73	1 130 437,89
Содержание имущества	928 662,36	457 872,61
Прочие услуги	561 859,76	479 561,69
Продукты питания	2 405 509,89	2 249 653,53
Приобретение материальных запасов	189 461,06	115 492,71
Приобретение основных средств	238 670,00	205 437,54
Прочие услуги	50 000,00	0
Итого:	16321010	15957652

## **1.2 Анализ кадровой политики, определение ее роли и значимости в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28**

Кадровая политика – целостная кадровая стратегия, которая объединяет различные формы деятельности, стиль ее осуществления в организации, план по использованию рабочей силы. Состоит из подбора, оценки, мотивации, обучения работников.

Особенное место в кадровой политике занимает планирование, оно включает в себя:

- установление численного и квалификационного состава необходимых работников, методов их привлечения и возможности уменьшения ненужного персонала;
  - поддержание знаний персонала согласно условиям компании и обеспечение развития кадров;
  - подсчет экономических расходов на задуманные кадровые мероприятия.
- В МКДОУ детский сад № 28 нет планирования требуемых работников, в планы хозяйственно – финансовой деятельности не планируются затраты на кадровые мероприятия.

Подбор персонала является значимой деятельностью, может происходить из внешних источников:

- принятие кандидатов на открытую должность по рекомендациям работников, трудящихся в организации;
- взаимодействие с учебными заведениями;
- «Самостоятельные» кандидаты;
- проведение дней открытых дверей в организации, участие в ярмарках вакансий для привлечения «самостоятельных» претендентов;
- реклама в средствах массовой информации;
- государственные биржи труда;
- кадровые агентства.

Подбор из внутренних источников, то есть из сотрудников самой организации.

В окончании подбора будущих сотрудников проводится отбор, проходящий в несколько ступеней: ориентировочная беседа, написание заявления, беседа при найме, проведение тестов, ролевые игры, испытание по профессии, ознакомление с рекомендациями, послужным списком, медицинский осмотр, и наконец необходимо принять решение.

В ходе проведения анализа в исследуемой организации, выяснилось, что подбор персонала происходит в основном из «самостоятельных» кандидатов, подавались объявления в газету о вакантной должности. При отборе из вышеперечисленного используется только беседа, заполнение заявления, медицинский осмотр, так как это одно из главных условий при приеме в дошкольную образовательную организацию, принятие решения. То есть, как такового отбора не происходит, принимаются на работу сотрудники часто не заинтересованные педагогической деятельностью, недостаточно квалифицированные.

Современная дошкольная организация должна быть укомплектована квалифицированными кадрами. Чтобы соответствовать всем требованиям, педагог самообразовывается, проходит курсы повышения квалификации, обучения 1 раз в 3 года явно недостаточно, что мы наблюдаем в МКДОУ детский сад № 28. Лишь небольшая часть педагогов повышают свой уровень ежегодно. Также нет контроля за прошедшими обучение, не используются внутренние ресурсы при обучении персонала.

Частью кадровой политики в компании является мотивация сотрудников. Удовлетворенность трудом – главенствующее условие плодотворности и высокоэффективности деятельности. Для достижения этого в системе используются меры: заработная плата, вызывающая заинтересованность работника, вознаграждение за индивидуальные результаты, выше норматива, комфортные условия труда, благоприятная обстановка в трудовом коллективе.

В МКДОУ детский сад № 28 не всех устраивает заработная плата, особенно молодых педагогов с небольшим стажем работы, поэтому они долго не задерживаются. Неудовлетворенность педагогов условиями труда тоже минус для ДОО.

«Система управления кадрами в организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Включает в себя подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций» [15; с. 98].

В исполнение кадровых функций вовлечены линейные руководители (руководитель СП, старший воспитатель, главный бухгалтер). У каждого линейного руководителя есть своя стратегия управления кадрами. Разрабатываются, внедряются, технически обосновываются нормы трудовых, финансовых затрат применительно к определенным производственно - техническим условиям в различных видах работ, на основании использования прогрессивных нормативов труда, технических данных о производительности, результатах анализирования расходования рабочего времени [47].

Качественный состав персонала организации рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам:

- по возрастному;
- по уровню образования;
- по стажу работы;
- по уровню квалификации.

Данные, приведенные на рисунке 2 показывают, что в организации в 2015 году наибольшее число сотрудников – от 35 до 45 лет – 19 человек. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники 25 - 35 лет – 13 человек. 45 - 55 лет – 7 человек, 10 человек персонала в возрасте 55 – 65 лет. Сотрудников до 25 лет – нет. Коллектив с устоявшимися взглядами, имеющий жизненный и профессиональный опыт.

В соответствии с рисунком 3 видим, что все специалисты с достаточным образовательным цензом. 100% педагогов имеют педагогическое образование: из них 44% имеют высшее образование, 18 % получают высшее образование заочно, 11% педагогов проходят курсы переподготовки по программе «Дошкольное образование». Коллектив стабильный, состоит в основном из образованных людей, имеющих высшее и средне- специальное образование, у руководящего состава образование высшее.

Далее рассмотрим стаж работы персонала в детском саду. По данным таб. 2 следует, что в данной дошкольной образовательной организации сотрудники имеют достаточно большой стаж работы более 15 лет - 50 %, есть молодые педагоги, но их состав не высок.

Таблица 2 – Стаж работы педагогического персонала в МКДОУ детский сад № 28.

Стаж работы	Количество человек
1 - 5 лет	12,5%
5 – 15 лет	37,5%
более 15 лет	50 %

#### Уровень квалификации.

81% педагогов аттестованы, из них:

- 1 педагог на высшую квалификационную категорию (6 %);
- 10 педагогов на первую квалификационную категорию (62,5 %);
- 2 педагога на соответствие с занимаемой должности (12,5 %).

За период 2014 – 2015 гг. педагоги приняли участие в:

- XIV научно – практической конференции «Качество образования: современные подходы в условиях реализации образовательных стандартов» 12% (2 педагога).
- Всероссийской научно – практической конференции «Модернизация специального (коррекционного) образования в условиях введения Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» 12% (2 педагога);

По данным табл. 3 следует, что на начало 2015 года в коллективе недобор персонала, открыто 3 вакансии: инструктор по физической культуре, педагог, младший воспитатель. Сотрудники были уволены по собственному желанию. Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров.

Таблица 3 - Обеспеченность организации персоналом (по категориям работников) на начало финансового года (данные за 2015г)

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план)	Количество по таблице на постоянной основе (факт)	% обеспеченность
	A	B	$B \times 100 \% : A = C$
Руководители	2	2	100
Специалисты	4	3	75
Производственный персонал (педагоги)	12	9	91.7
Вспомогательный персонал (завхоз, администрация, МОП и т.д.)	32	30	96.8
Итого:	49	46	93.9

Для полного анализа ситуации в организации по кадровым показателям рассчитаем коэффициенты оборота по выбытию формула (1), приему по формуле (2), текучести кадров, используя формулу (3), постоянства кадров вычислим по формуле (4).

$$K_v = B / Ч_{сп}, (1)$$

где  $K_v$  - коэффициент выбытия;

$B$  - количество уволенных сотрудников за текущий период (человек);

$Ч_{сп}$  - среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

$$K_p = П / Ч_{сп}, (2)$$

где  $K_p$  - коэффициент приема;

$П$  - количество вновь принятых сотрудников за текущий период (человек);

$Ч_{сп}$  - среднесписочная численность организации за текущий период (человек);

$$K_{TK} = (P_y/P_c) * 100, (3)$$

где  $K_{TK}$  – коэффициент текучести кадров;

$P_y$  - численность работников, уволившихся с предприятия (цеха, участка) по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за текущий период (человек);

$P_c$  - среднесписочное число работников за тот же период (человек).

$$K_p = P_{ст}/P, (4)$$

где –  $K_p$  – коэффициент постоянства;

$P_{ст}$  - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному (человек);

$P_p$  - численность вновь принятых за отчетный период работников;

$P$  - общая численность работников.

Количество работников, по данным табл. 4, по сравнению с началом 2013 года и началом 2015 года уменьшилось. Сотрудники увольнялись по собственному желанию в связи с переменой места жительства, места работы, по состоянию здоровья. Среднесписочная численность в 2015 году составила 43 единиц персонала. Численность на конец года составила 44 человек, что не соответствует штатному расписанию. В организации не хватает педагогических кадров.

Таблица 4 - Кадровые показатели  
Данные о движении рабочей силы в МКДОУ детский сад № 28  
за 2013 - 2015 годы

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Численность персонала на начало года	49	47	45
Принято	3	7	5
Выбыло	12	10	9
том числе:			
По собственному желанию	12	10	9
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0

Численность на конец года	40	44	44
Среднесписочная численность	47	45	43

По данным табл. 5 следует, что оборот по приему за период 2013 - 2015 гг. 0,11, что больше оборота по выбытию. Оборот по выбытию в свою очередь составляет 0,22. Значение показывает, что излишний оборот превышает необходимый, то есть в компании большая текучесть, соответственно необходимо провести мероприятия по улучшению условий труда.

Интенсивность оборота по приему в 2015 году увеличилась, динамика составила 0.11. Но он ниже оборота по выбытию, это означает, что на предприятии существует нехватка персонала. Коэффициент текучести уменьшился за исследуемый период 2013 год – 0,27, а к 2015 году – 0,20, но тем не менее коэффициент текучести кадров в организации высокий. Причиной текучести кадров в МКДОУ № 28 является недостаточная мотивация персонала, уровень квалификации работников не всегда соответствует требованиям, а также невысокая заработная плата, люди задумываются об увольнении по собственному желанию. Руководству необходимо провести мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

Таблица 5 - Анализ движения трудовых ресурсов в МКДОУ детский сад № 28

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Динамика
Коэффициент оборота по выбытию	0,25	0,22	0,20	0,22

Продолжение таблицы 5

Коэффициент оборота по приему	0,06	0,15	0,12	0,11
Коэффициент текучести кадров	0,27	0,23	0,20	0,23
Коэффициент постоянства состава	0,82	0,94	0,98	0,91

Нестабильная кадровая ситуация на любой организации отрицательно воздействует на рабочее настроение всех работников и не дает им сконцентрироваться на своей работе. Частые увольнения и набор нового персонала не способствуют налаживанию прочных производственных связей, зачастую кадры не квалифицированные. Недостаток педагогического персонала добавляет большую нагрузку педагогам, что отрицательно сказывается на воспитательно – образовательном процессе и качестве образования. В результате возможно сильное снижение имиджа организации не только для претендентов на вакантные места, а также и для родителей детей, посещающих детский сад сегодня и тех, кто планирует отдать своего ребенка в дошкольную образовательную организацию. Нужно стремиться к постоянству кадров.

За исследуемый период 2014 – 2015 гг. динамика средней заработной платы составила за счет городских субсидий, оказания платных дополнительных образовательных услуг, административно-управленческого персонала на 54%, педагогического персонала на 105%, обслуживающего персонала на 18.6% (табл.6). Для повышения трудовой активности сотрудников применяется система материального стимулирования, доплаты за совмещение, при работе в сверхурочное время, в праздничные дни, разные единовременные поощрения за результативность труда [18].

Таблица 6 - Динамика роста заработной платы.

Наименование персонала	2014		2015		
	Средне - месячная заработная плата (рублей)				
		По доп. договорам		По доп. договорам	%увеличения
АУП	25.000		25.212		54%
Пп	15.066	1444	17.600	1800	105%
Обслуживающий	8735		8900		18.6%

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в МКДОУ детский сад № 28 был проведен опрос среди персонала и охватил весь коллектив. По данным табл. 7 следует, что

большинство опрошенных недовольны заработной платой. Объяснить это можно тем, что не у всех сотрудников соответствующий уровень образования, квалификации, недостаточно эффективно работает система по стимулирующим выплатам. 36 % не удовлетворены условиями труда.

Не очень высокий уровень удовлетворенности возможностями обучения, повышения квалификации связан с тем, что порой обучение приходится оплачивать самостоятельно, не всегда учитываются пожелания педагогов в выборе направления самообразования. Возможности карьеры по мнению 42 % опрошенных – маленькие, так как карьерный рост, служебное продвижение мало возможно. Проявление инициативы и самостоятельности в коллективе приветствуется. Психологический климат хороший, отношения доброжелательные. Конфликтные ситуации возникают между опытными сотрудниками и начинающими (Приложение 3).

Таблица 7 - Уровень реализации некоторых аспектов системы управления персоналом.

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
19 %	48 %	35 %
2. Удовлетворен ли сотрудник существующими условиями работы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
25 %	39 %	36 %
3. Выполняются ли, положения принятого коллективного договора		
Полностью	Частично	Не выполняются
82 %	25 %	3 %
4. Возможности карьеры и обучения		
Большие	Средние	Маленькие
34 %	24 %	42 %
5. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе		
Высокие	Средние	Низкие
56 %	42 %	2 %
6. Психологический климат в учреждении		
Очень хороший	нормальный	неудовлетворительный
48 %	42 %	10 %
7. Какие отношения складываются в Вашем коллективе		

Доброжелательные	"Натянутые"	Враждебные
85 %	15 %	0 %

По данным табл. 9 следует, что большинство педагогов не устраивают условия труда в связи с тем, что не полностью оборудована воспитательно - образовательная среда, оснащенность техникой, недостаток педагогических кадров привел к высокой нагрузке на педагогов, условия труда безусловно вредные. 26 % сотрудников считают себя в организации недооцененными, считают, что политика в МКДОУ не направлена на удержания персонала. (Приложение 4).

Таблица 9 - Уровень удовлетворенности персонала условиями работы в дошкольной организации (%)

№	Факторы	Не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Совершенно согласен.
1	Помещение, в котором я работаю, соответствует моим требованиям к рабочему месту	21	10	5	64
2	У меня надежное место работы, я уверен в завтрашнем дне	16	5	52	27
3.	Меня устраивает степень загруженности работой	49	18	11	22
4.	Меня устраивает оснащенность моего рабочего места техникой	37	26	20	17
5	Политика компании направлена на удержание персонала	26	5	52	17

*Функции отдела по управлению персоналом ДОО.*

Процесс управления персоналом в дошкольной образовательной организации можно разложить на следующие составляющие:

- Подбор персонала;
- Отбор персонала;
- Обучение персонала;
- Мотивация персонала.

Анализ необходимости в трудовой силе происходит при помощи различных средств, в том числе планированием, дифференциации необходимости в разный момент времени и корректирования состояния рабочей силы [15].

Распределение персонала по местам происходит на основании их соответствия трудовым функциям, учитывая интересы и предрасположенности, выявленные и исследованных во время испытательного срока или иными методами, также учитываются внешние условия деятельности.

Способы руководства персоналом, обусловленные существующей стратегией, возможно группировать так:

- административные (ориентируются на мотивацию поведения человека, осознание нуждаемости в трудовой деятельности и рабочей дисциплины, чувство долга, культуру труда);
- экономические (косвенно воздействуют, основываются на материальном стимулировании коллектива и отдельных сотрудников);
- социально-психологические, которые базируются на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей [15].

Главные функции системы управления сотрудниками в дошкольной организации - обеспечение четко отлаженной воспитательно – образовательной деятельности дошкольной организации, введения научно обоснованных форм организации руководства, оперативного и действенного внутреннего инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на воспитанников с ограниченными возможностями здоровья, материальная заинтересованность трудящихся в коллективе[1].

Ведущий орган руководства – педагогический совет, управляет заведующий. Также организована творческая группа, в которую входят воспитатели. Ее проблема – обеспечение физического, познавательного, социально - эстетического, речевого развития воспитанников, которое основывается на передовой педагогической практике, личных методических разработках, позволяет корректировку в личностном развитии детей через организацию индивидуальных и коллективных видов деятельности, основанных на взаимодействии с учетом нужды и интересов самих детей [18]. Организация стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности по управлению персоналом во всех направлениях [29].

Для разработки единых подходов ко всему управлению персоналом по всем направлениям, руководитель реализовывает в коллективе такие мероприятия как:

- принятие локальных нормативных актов, включающих в себя нормы трудового права, в соответствии с законами, нормативными правовыми актами РФ и Свердловской области, коллективным договором, по согласованию с профсоюзом;
- в положенный срок внесение поправок в правила внутреннего трудового распорядка, устав, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;
- обязательное знакомство новых педагогов со всеми локальными актами;
- предоставление занятости сотрудникам;
- создание условий, обязательных для повышения квалификации персонала;
- обеспечение работой, обусловленной трудовым договором;
- оплата во всем объеме причитающейся персоналу заработной платы в сроки, назначенные коллективным договором [18].
- гарантия персоналу установленной заработной платы и льгот, которые обеспечат достойный уровень жизни;

- обеспечение безопасности трудовых условий, которые будут отвечать требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечение сотрудников оборудованием, инструментами и другими средствами, которые будут нужны для исполнения трудовых обязанностей [18].
- создание условий, дающих возможность принимать участие персонала в управлении организацией;
- обеспечение бытовых потребностей работников, связанных с исполнением ими трудовых обязательств;
- проведение взаимных консультаций по социально - трудовым вопросам и связанных с ними финансовым вопросам сотрудников дошкольной образовательной организации по принятию локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права [18].

## **ВЫВОД ПО ГЛАВЕ I**

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и ее работников.

Качество воспитательно – образовательной деятельности – понятие объемное, одной из его составляющих частей представляются кадры, обеспечивающие это качество. Оно непосредственно зависит от того человека, который взаимодействует с детьми.

В ходе анализа системы управления кадрами в МКДОУ детский сад № 28 были выявлены следующие проблемы:

- нет плана по подбору и отбору персонала, не проводятся необходимые мероприятия;
- система повышения квалификации недостаточно эффективна, не используются внутренние ресурсы – кадры;
- высокая текучесть кадров, что не способствует налаживанию прочных производственных связей, зачастую кадры не квалифицированные.

Недостаток педагогического персонала. Недостаточная укомплектованность рабочих мест кадрами, вызывает большую нагрузку педагогам, что отрицательно сказывается на воспитательно – образовательном процессе и качестве образования воспитанников. В результате возможно сильное снижение имиджа организации не только для претендентов на вакантные места, а также и для родителей детей, посещающих детский сад сегодня и тех, кто планирует отдать своего ребенка в дошкольную образовательную организацию;

- в организации недостаточно оборудована материально – техническая среда современным оборудованием;

- оплата труда, а также отсутствие перспективы карьерного роста также приводят к снижению удовлетворенности работой, располагают к повышению текучести кадров;

- наблюдается нехватка молодых специалистов в силу низкой заработной платы, так как не имеется опыта работы. Молодые специалисты имеют малое представление об особенностях работы с дошкольниками, низкий уровень работы по адаптации также является причиной увольнения;

В МКДОУ детский сад № 28 нет четкой системы в кадровой политике. Существуют проблемы в подборе, отборе, обучении и мотивации сотрудников, поэтому роль ее не является ведущей и значению кадровой политики руководитель не придает должного внимания, соответственно присутствует неудовлетворенность персонала, высокая текучесть кадров.

**ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ  
МКДОУ ДЕТСКИЙ САД № 28**

**2.1 Направления работы по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28**

Исходя из выявленных проблем в МКДОУ детский сад №28, приняли управленческое решение - разработать программу по совершенствованию кадровой политики в дошкольной образовательной организации по следующим направлениям:

**1. Комплектование кадрами.**

«Главный принцип комплектования дошкольной образовательной организации кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы» [22; с.15].

**Цели:**

- снижение текучести кадров;
- повышение качества образования;
- командный профессионализм;
- приверженность организации.

**Особенности:**

- недопустимо нарушать последовательность главных этапов при наборе персонала, переставлять их местами;
- приемы и методы, используемые в кадровом комплектовании возможно улучшать, совершенствовать;
- в случае, когда разработана система, то действовать обязательно по ней;
- при сбоях на начальных этапах системы вероятность проявления их на следующих.

В системе кадровой политики существует движение снизу - вверх, при этом осуществляются определенные действия.

1 этап – начальный.

Кадровое планирование – проведение анализа по возрасту сотрудников, квалификационного состава персонала, исследование его потенциала.

При поиске кадров – должен работать принцип «Новый сотрудник – свежие идеи в коллективе».

Обязателен конкурсный отбор – когда же его нет, надлежит произвести его видимость.

Прием – особенная процедура. Когда человек незнаком, очень большое значение имеет собеседование на разнообразную тематику. Даже при незначительной неуверенности лучше перенести собеседование на другую дату, и навести справки.

На самом первом этапе ответственен целиком руководитель, а на втором этапе возникает коллектив и новый сотрудник [2].

2 этап – адаптация.

Команда сотрудников адаптируется к новичку – новичок к коллективу. Происходит двусторонняя проверка на «прочность».

Профессиональная ориентация – в данный момент нужно наблюдение, закрепление наставника, обмен опытом, возможно корректирование каких - либо документов.

Мотивация – достаточно нелегкая часть рассматриваемого этапа, здесь решается судьба сотрудника, как части коллектива. Обязательно

мотивировать работника на последующее взаимодействие, если он необходим. И наоборот, возможно создание условий для того, чтоб он ушел из команды, в случае, когда работник не устраивает.

3 этап – развитие творческого потенциала.

Все целиком зависимо от пожеланий, воли и готовности к самосовершенствованию работника. Проблема руководителя – создание условий для роста профессионального мастерства и развития творчества [2].

Большую важность имеет признание, оценивание деятельности работника, тогда он будет ощущать личную важность и незаменимость в данной организации.

4 этап – командное единство.

Этап весьма значителен для администрации организации. Сотрудники всегда должны чувствовать себя в коллективе, являться его частью. Крайне нежелательно противопоставлять их друг другу. Во всем обязательно проявлять благоразумие, рассудительность. Не редко складываются кризисные ситуации, когда из-за несущественных недоразумений сотрудник уходит из коллектива. Когда на втором этапе лишиться его не жалко, то на данном это будет являться проявлением непрофессионализма управленца.

Достижением эффективного управления кадрами будут являться: высококачественная деятельность, низкая текучесть кадров, удовлетворенность от труда, преданность организации, авторитет в кругу коллег [2].

2.Привлечение молодых специалистов, помощь им в адаптации.

Для привлечения молодых педагогических кадров МКДОУ детский сад №28 возможно имеет смысл заключить договор непосредственно с педагогическими организациями. Согласно такого договора, студенты имеют возможность проходить в МКДОУ детский сад № 28 практику. Таким образом, они будут заранее осведомлены об условиях труда, а администрация детского сада будет иметь представление о своих будущих сотрудниках, если студент перспективен, то возможно заранее предлагать ему трудоустройство.

Для адаптации скорой, эффективной и ведущей к оперативному включению нового сотрудника, необходимо применять в деятельности с ним следующие мероприятия:

- вручение новичку специальной памятки, брошюры;
- преподнесение информационного издания, содержащего нужные для него сведения об организации;
- просмотр видеофильма об организации;
- предоставление различных способов новому работнику возможности задавать вопросы и получать на них компетентные и полные ответы.

Вновь пришедший сотрудник зачастую испытывает потребность в сведениях:

- о режимных моментах, времени труда и отдыха;
- о правилах внутреннего распорядка;
- о расположении кабинетов методического, специалистов, столовой;
- об истории появления и дальнейшего развития организации, состоянии на сегодняшний день, уровень развития воспитанников, оказываемые дополнительные услуги;
- о сроках оплаты труда, дате, и месте выдачи заработной платы;
- о работе в праздники и выходные дни, соответствующую ей оплату;
- о правилах предоставления больничных отпусков и их оплаты;
- о процедуре подачи жалоб, предложений;
- о структуре управления организацией;
- о руководителях и ответственных лицах основных служб организации, как их имена, фамилии, отчества, контактные телефоны [20].

Педагогов, не имеющих специального образования, необходимо в короткий срок отправить на курсы подготовки. Ежегодно предусматривать выделение средств в смете образовательной организации на повышение квалификации и переподготовку работников.

### 3.Повышение уровня квалификации педагогического состава.

Необходимо оставить план работы с воспитателями для выявления их педагогического запрашивания по самообразованию, обучению в соответствии с требованиями «Профессионального педагогического стандарта», ФГОС. Привлекать педагогов в активную учебно - познавательную работу использованием «активных методов обучения». Курсы в основном платные, поэтому необходимо произвести планирование обучения педагогов и распределение затрат. Предусмотреть финансовые расходы по повышению квалификации в финансово - хозяйственном плане.

В связи с введением и реализацией инициированной Губернатором Свердловской области Е.В. Куйвашевым комплексной государственной программы «Уральская инженерная школа» всем педагогам необходимо обучиться на курсах повышения квалификации в данном направлении. Предлагаем ввести корпоративное обучение, что снизит финансовые затраты как организации, так и педагогов, сэкономит время, будет играть роль нематериального стимула.

Обеспечить право сотрудников на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, включительно обучение другим профессиям, специальностям. Всем педагогическим работникам повышать квалификацию не реже, одного раза в 3 года [25]. Согласно плану повышения квалификации работников, согласованным с профсоюзным комитетом.

Предоставлять за счёт внебюджетных источников гарантии, компенсации, предусмотренные ст. 173 - 176 ТК РФ, также работникам, получающим профессиональное образование не впервые. Возможно осуществление дополнительного профессионального образования за счет средств юридических и (или) физических лиц по договорам с организациями, осуществляющими образовательную деятельность в данной сфере [18].

В случае отправления сотрудника для повышения квалификации с отрывом от рабочей деятельности, сохранять за ним место работы, должность, среднюю заработную плату по основному месту работы. В первую очередь для повышения квалификации отправлять педагогов, у

которых срок действия квалификационной категории заканчивается в следующем календарном году [18].

#### 4. Возможность карьерного роста.

Большая часть сотрудников, не связывает с работой в детском саду свои карьерные перспективы, так как возможность карьерного роста мала. В ходе регулярных аттестаций (1 раз в пять лет) большинство педагогических работников, не стремится повысить свой уровень и продвинуться вверх по карьерной лестнице.

Для подготовки педагогов, имеющих цель продвижения по служебной лестнице нужно выявление таких сотрудников, сопровождение и развитие его карьеры; разработка плана служебного продвижения в организации, ротация кадров между подразделениями.

При отборе персонала для повышения по карьерной лестнице обязательно оценивать такие характеристики:

- активность, самостоятельность, проявление инициативы;
- наличие положительного опыта взаимодействия с человеческими ресурсами;
- желание двигаться по карьерной лестнице;
- руководящая квалификация (уметь планировать, организовывать, мотивировать, контролировать, хорошая коммуникация, навыки принятия решений);
- достаточная квалификация во внутреннем руководстве.

#### 5. Улучшение условий работы педагогов и регулирование оплаты труда.

Для улучшения условий работы педагогов и специалистов в дошкольной образовательной организации требуется приобрести оборудование в соответствии с современными требованиями. Провести мероприятия по улучшению взаимоотношений в коллективе.

Необходимо использовать не материальные виды мотивации: отличие за на должном уровне сделанную работу - похвальный отзыв, поднятие статуса, публикация отзывов и целедостижений в средствах массовой информации, на

сайте дошкольной образовательной организации, подготовка и проведение конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педчтений, доска почета – по результатам деятельности, участия в имеющих значение в жизни организации мероприятиях, презенты от организации к праздничным датам, событиям в личной и профессиональной жизни (с символикой образовательной организации), удостоивание благодарственными письмами Управления образования городского округа Ревда, грамотой главы города, министерства Свердловской области и Российской Федерации.

В дошкольной образовательной организации разработано «Положение о стимулирующих выплатах и выплате премий педагогам и работникам в МКДОУ детский сад общеразвивающего вида №28» (Приложение 2), оно определяет правила и условия установления выплат, а также основные критерии их назначения для каждой группы сотрудников. В связи со сложившимися обстоятельствами, а именно, высокая текучесть кадров, положение следует откорректировать.

Необходимо разработать и внедрить эффективный контракт с работниками, «... в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки...» [37; с. 7].

Цель эффективного контракта - увязка повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг.

Эффективный контракт - это трудовой договор с работником, согласно которому, правила получения вознаграждения понятны работодателю и работнику, не допускается двойного понимания.

Из примерной формы эффективного контракта видно, что в нем обязательно конкретно определена трудовая обязанность каждого

сотрудника, показатели и критерии оценки эффективности его работы, утвержден размер заработной платы, размер поощрения за достижение коллективных итогов работы [50].

Также в таком договоре должны быть конкретизированы должностные обязанности работника, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг.

Пример контракта предусматривает то, что в нем должны отражаться меры социальной поддержки работника [50].

Введение его определено такими документами:

1. Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
  2. Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р;
  3. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р;
  4. Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»;
  5. Письмом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [50].
- Введение эффективного контракта с педагогом предполагает реализацию определенной организационной и административной работы руководителя, такие как:

- проведение разъяснительной беседы в коллективе педагогов по вопросам введения эффективного контракта педагога;
- формирование в дошкольной образовательной организации комиссии по ведению работы, связанной с введением контракта;
- проведение анализа действующих трудовых договоров сотрудников на их соответствие ст. 57 Трудового кодекса РФ и приказу Минтруда России от 24.04.2013 № 167 н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»;
- разработка показателей и коэффициентов эффективности труда педагогических работников;
- разработка и изменение в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, положении об оплате труда, положении о выплатах стимулирующего характера с учетом разработки показателей;
- принятие локальных нормативных актов, связанных с оплатой труда работника, по согласованию профсоюзом;
- указание конкретной трудовой функции и условий заработной платы педагога;
- подготовка и внесение изменений в трудовые договоры персонала;
- уведомление педагогов о перестраивании некоторых условий трудового договора в письменной форме не менее чем за 2 месяца согласно ст.74 Трудового кодекса РФ;

Деятельность по введению эффективного контракта должна проходить в гласности и обсуждении в педагогическом коллективе [50].

Руководитель МКДОУ детский сад № 28 стремится к тому, чтобы педагоги в организации в полной мере соответствовали современным требованиям, а именно, педагогдошкольного образования должен:

«1. Знать специфику дошкольного образования и особенности организации образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста.

2. Знать общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном детстве; особенности становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте.
3. Уметь организовывать ведущие в дошкольном возрасте виды деятельности: предметно-манипулятивную и игровую, обеспечивая развитие детей. Организовывать совместную и самостоятельную деятельность дошкольников.
4. Владеть теорией и педагогическими методиками физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста.
5. Уметь планировать, реализовывать и анализировать образовательную работу с детьми раннего и дошкольного возраста в соответствии с ФГОС дошкольного образования.
6. Уметь планировать и корректировать образовательные задачи (совместно с психологом и другими специалистами) по результатам мониторинга, с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста.
7. Реализовывать педагогические рекомендации специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и др.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, или детьми с особыми образовательными потребностями.
8. Участвовать в создании психологически комфортной и безопасной образовательной среды, обеспечивая безопасность жизни детей, сохранение и укрепление их здоровья, поддерживая эмоциональное благополучие ребенка в период пребывания в образовательной организации.
9. Владеть методами и средствами анализа психолого-педагогического мониторинга, позволяющего оценить результаты освоения детьми образовательных программ, степень сформированности у них необходимых интегративных качеств детей дошкольного возраста, необходимых для дальнейшего обучения и развития в начальной школе.

10. Владеть методами и средствами психолого-педагогического просвещения родителей (законных представителей) детей раннего и дошкольного возраста, уметь выстраивать партнерское взаимодействие с ними для решения образовательных задач.

11. Владеть ИКТ-компетенциями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста» [38; с. 14].

Программа по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28 ориентирована на снижение текучести кадров, путем устранения причин ее роста. Ожидаем социально – экономический эффект, то есть, обеспечение квалифицированными кадрами дошкольной образовательной организации, профессиональный рост педагогов, способных осуществлять качественное дошкольное образование, улучшение условий труда и достойная его оплата каждому педагогу, приток молодых специалистов, возможность продвижения по служебной лестнице приведут к положительным результатам выполнения мероприятий, повлекут стабильную, качественную работу педагогических кадров, закрепление квалифицированных работников на местах, преданность именно этой дошкольной организации. При таких условиях снизятся расходы, связанные с обучением, переобучением вновь приходящих сотрудников в будущем. В случае уменьшения стоимостной оценки деятельности кадров приведет к его текучести, переходу лучших специалистов в фирмы-конкуренты или открытию ими новых организаций.

Программа разработана в соответствии с действующим законодательством, нормативными документами: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон об образовании РФ, СанПиН, положение об оплате и стимулировании труда, положение об аттестации кадров, нормы трудового распорядка).

## **2.2 Программа по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28**

### *Содержание:*

1. Актуальность.
2. Информационная справка об МКДОУ детский сад № 28.
4. Цель, задачи программы.
5. Сроки реализации программы.
6. Участники программы.
7. Этапы реализации программы.
8. Ресурсное обеспечение программы.
9. План реализации программы по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28 на 2016 – 2018 гг.
10. Ожидаемые результаты.
11. Финансовое обеспечение программы.
12. Мониторинг выполнения программы.

### *Актуальность*

Актуальность разработки программы вызвана изменениями, происходящими в современном обществе и прежде всего в сфере образования. Эти изменения предъявляют новые требования к системе повышения квалификации педагогических кадров, к личности педагога. В МКДОУ детский сад № 28 наблюдается высокий уровень текучести кадров, их старение, молодые специалисты приходят не часто и быстро разочаровываются, поэтому их необходимо поддерживать, стимулировать, помочь адаптироваться.

При стопроцентной укомплектованности дошкольной организации постоянными, квалифицированными кадрами снизится нагрузка на педагогов, что положительно скажется на воспитательно – образовательном процессе и деятельности МКДОУ в целом. Для того, чтобы управление персоналом в дошкольной образовательной организации стало более совершенствованным, руководителю необходимо производить изменения по данному направлению. Большим плюсом будет являться факт обратной связи в деятельности, чем она сильнее, и неоднократно применяется руководителем, тем лучше работники будут соответствовать требованиям организации.

Привлекая коллег к процессу принятия решений, делегируя полномочия, назначая ответственными за мероприятия, работодатель дает понять сотрудникам, что уважает их точку зрения, тем самым увеличиваются обязательства перед организацией.

*Информационная справка о деятельности МКДОУ детский сад № 28*

Название организации: «Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 28».

Юридический адрес: 623280 Свердловская область, г. Ревда, ул. Чехова, д. 3.

*Цель программы:*

Уменьшение текучести кадров в МКДОУ детский сад № 28.

*Задачи:*

- создание правовых, организационных условий для социальной удовлетворенности педагогов;
- обеспечение высокого уровня мотивации педагогических кадров на выполнение задач образовательной организации;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов путем повышения квалификации и аттестации, методического сопровождения;

- совершенствование материально-технического обеспечения в детском саду;
- улучшение деятельности по взаимодействию с внешней средой при помощи СМИ, интернета.

*Сроки реализации программы:* 2016 - 2018 гг.

*Участники программы:* воспитатели и специалисты МКДОУ детский сад № 28.

*Этапы реализации программы:*

I этап. Подготовительный. Выяснение возможностей дошкольной образовательной организации и готовности педагогического коллектива для реализации задач программы. Ознакомление с программой. Разработка, корректировка нормативно - правовых и методико - диагностических материалов.

II этап. Практический. Осуществление мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации. Апробация новаций и коррекция отдельных направлений деятельности.

III этап. Аналитико – информационный. Внутренняя и внешняя оценка достижений. Мониторинг эффективности выполнения программы, соответствие ожидаемым результатам. Передача опыта.

*Ресурсное обеспечение программы.*

*Материально - техническое:*

интерактивные доски, мультимедийные проекторы, ноутбуки, телевизор, музыкальный центр, принтер, фотоаппарат, DVD.

*Методическое обеспечение:*

Медиаотека, видеотека, необходимый дидактический материал, библиотека учебно- методической литературы.

*Информационное обеспечение:*

Подключена сеть интернет (модем).

Регулярно обновляется банк нормативно-правовой документации ДОО.

Часть педагогов ДОО владеют ИКТ.

Таблица 10 - План мероприятий по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28 на 2016 – 2018 гг.

№ п/п	Вид работы	Мероприятие	Сроки	Ответственный
<b>Блок 1 «Подбор, отбор персонала»</b>				
1	Ознакомление педагогического коллектива с «Программой по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28».	Педагогический совет. Назначение ответственных за выполнение мероприятий (делегирование среди состава педагогов). Заполнение карты педагогического мастерства.	Сентябрь 2016 г	Заведующий
2	Совершенствование системы комплектования кадрами	Разработка плана действий специалиста по кадровой работе при найме сотрудников в ДОО.	Ноябрь – декабрь 2016 г.	Заведующий
3	Обновление состава педагогического коллектива	Заключение договора с ГБОУ СПО СО «РПК», «УрГПУ» по прохождению студентами практики на базе МКДОУ детского сада № 28.	2016 г	Заведующий
4	Совершенствование форм методического сопровождения, адаптации становления молодых специалистов	Реализация плана по работе с молодыми педагогами «Школа молодого педагога»: - помощь в адаптации; - организация стажировок; - обязательные курсы повышения квалификации; - консультации старшего воспитателя и опытных педагогов; - закрепление наставника.	Весь период	Старший воспитатель, педагоги
5	Обеспечение единых норм поведения педагогических работников.	Изучение педагогами «КОДЕКСА профессиональной этики педагогических работников МКДОУ детский сад № 28». (Приложение 5)	Октябрь 2016 г	Старший воспитатель
<b>Блок 2 «Обучение персонала»</b>				

6	Повышение квалификации педагогов и административной команды	Провести корпоративное обучение в ГБОУ ДПО СО «ИРО», «УрГПУ» по программам: ГБОУ СПО СО «РПК» «Конструирование и робототехника в дошкольном образовании в условиях введения ФГОС ДО», ГБОУ СПО СО «РПК» «Инклюзивное и интегрированное образование детей с ОВЗ в условиях реализации ФГОС» и другие.	ежегодно	Заведующий, старший воспитатель
7	Освоение педагогами компьютерных технологий.	Повышение квалификации педагогов на курсах ИКТ на базе ГБОУ СПО СО «РПК».	2016 – 2017 гг.	Заведующий
8	Организация работы по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОУ	Систематическая курсовая подготовка сотрудников учреждения на базе: ГБОУ СПО СО «РПК», МКУ «ЦРО», ГБОУ ДПО СО «ИРО», «УрГПУ».  Повышение правовой культуры сотрудников учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория.	Весь период	Заведующий, старший воспитатель
9	Расширение образовательного пространства. Развитие конкурсного движения	Повышение квалификации, представление опыта на НПК, педчтениях, методических объединениях, конкурсах авторских методических разработок, конференциях городского, областного уровней. Участие в мероприятиях международного уровня  Проведение профессиональных конкурсов в ДОО: «Лучшая развивающая среда», «Лучший проект», «Лучший участок», «Воспитатель года».	Весь период	Старший воспитатель педагоги
10	<b>Блок 3 «Мотивация персонала»</b>			
	Карьерный рост педагога	Разработка плана карьерного роста в МКДОУ детский сад № 28	2016 – 2017 гг.	Заведующий, старший воспитатель

Продолжение таблицы 10

11	Повышение морального и материального стимулирования педагогических работников.	Внедрение эффективного контракта в МКДОУ детский сад № 28. (Приложение 6)  Корректировка «Положения о стимулирующих выплатах и выплата премий педагогам МКДОУ детский сад	2016 – 2018 гг.  2016 – 2017 гг.	Заведующий
		общеразвивающего вида № 28». (Приложение 2)  Использование нематериальных стимулов труда: создание доски почета, представление и награждение лучших работников ДОО государственными, муниципальными и отраслевыми наградами и знаками отличия.	Весь период	
12	Проведение тренингов, направленных на улучшение микроклимата в организации.	Организация семинаров-практикумов: 1. «Как научиться красиво и убедительно говорить». 2. «Как избежать конфликтов».	2016 – 2107 гг.	Логопед
13	Выявление, обобщение и транслирование опыта деятельности детского сада	Публикации и репортажи в СМИ. Участие в спортивных соревнованиях, конференциях, конкурсах профессионального мастерства. Систематизировать обновление информации на сайте детского сада, постоянное наполнение: публичный отчет, текущее состояние дел в учреждении, освещение жизни ДОО.	Весь период	Заведующий
14	Внесение в положение о платных дополнительных услугах новых видов деятельности	Разработка и внедрение деятельности кружков: «АБВГ Дейка» для детей старшей, подготовительной групп.	2016 -2018 гг.	Заведующий педагог старшей / подготовительной группы

## Продолжение таблицы 10

		«Дельфиненок» - занятия в бассейне для детей младшей и средней групп.		Инструктор по физическому развитию
15	Создание благоприятного и психологического климата педагогическом коллективе	Провести исследование психологического климата (характер конфликтов, степень готовности к общению, уровень развития критики и самокритики).	2016 – 2018 гг.	Старший воспитатель, педагоги
		Организация традиционных праздничных мероприятий тематического характера. Разработка положения о «Дне здоровья». Обсудить и организовать новые традиции в ДОО. Туристический слет в весенне – осенний период.		
16	Оснащение материально – технической среды дошкольной образовательной организации	Приобретение интерактивных досок (младшая, средняя группы), ноутбуков к ним, проекторов, колонок. Установка программного обеспечения, WI-FI роутера.	2016 – 2018 гг.	Заведующий
17	Издание буклета о ДОО	Сбор материалов, разработка, издание буклета «МКДОУ детский сад № 28 Рябинка».	2016 – 2017гг. Ко дню рождения ДОО.	Заведующий старший воспитатель

**Ожидаемые результаты программы по совершенствованию управления персоналом в МКДОУ детский сад № 28.**

Уменьшение текучести кадров.

Удовлетворенность сотрудников организации условиями труда, заработной платой.

100% укомплектованность кадрами и создание условий для притока молодых педагогов.

Повышение квалификационной категории 100% педагогического персонала учреждения.

Формирование резерва управленческих кадров.

Пополнение нормативной базы МКДОУ детский сад № 28, регламентирующей сопровождение педагога.

### **Финансовое обеспечение программы.**

Программа включает мероприятия, финансирование которых предусмотрено в рамках плана финансово – хозяйственной деятельности. В соответствии с табл. 11, на реализацию программы запланированы расходы на финансовый период 2016-2018гг по повышению квалификации педагогов. Повышение квалификации педагогов также планируются за счет средств работников.

Таблица 11 – Финансовое обеспечение повышения квалификации педагогов на период 2016 – 2018 гг.

<b>2016 год</b>			
<b>№ п/п</b>	<b>Количество обучающихся</b>	<b>Курсы повышения квалификации</b>	<b>Планируемые финансовые затраты (тыс. рублей)</b>
1	6 педагогов	ГБОУ СПО СО «РПК» «Конструирование и робототехника в дошкольном образовании в условиях введения ФГОС ДО»	36 000
2	5 педагогов	ГБОУ СПО СО «РПК» «Основы компьютерной грамотности»	0
3	1 педагог	Общество с ограниченной ответственностью «Агентство информационных и социальных технологий» Учебный центр «Всеобуч» по программе: Реализация ФГОС дошкольного образования в дошкольной образовательной организации.	4 000
<b>2017 год</b>			
4	4 педагога	ГБОУ СПО СО «РПК» «Конструирование и робототехника в дошкольном образовании в условиях введения ФГОС ДО»	16 000
Продолжение таблицы 11			
5	3 педагогов	ГБОУ СПО СО «РПК» «Инклюзивное и интегрированное образование детей с	12 000

		ОВЗ в условиях реализации ФГОС»	
6	2 педагога	«Организация дошкольной подготовки в системе дошкольного образования с учетом ФГОС ДО»	8 000
7	3 педагога	ГБОУ СПО СО «РПК» «Основы компьютерной грамотности»	0
<b>2018 год</b>			
8	5 педагогов	ГБОУ СПО СО «РПК» «Инклюзивное и интегрированное образование детей с ОВЗ в условиях реализации ФГОС»	25 000
9	3 педагога	Физическое воспитание и формирование правил здорового образа жизни у детей дошкольного возраста в условиях реализации ФГОС ДО	10 500
10	4 педагога	ГБОУ СПО СО «РПК» «Конструирование и робототехника в дошкольном образовании в условиях введения ФГОС ДО».	18 000
Итого:			129 500

Запланированы затраты по материальному обеспечению реализации программы направленных на улучшение трудовых условий педагогов. По данным таблицы 12 следует, что в основном требуются затраты на информационно – техническое оснащение. Всего предполагается потратить 819 100 рублей.

По ходу реализации программы в течении планируемого срока, предполагается каждый год перераспределение объемов средств, предусмотренных на ее реализацию, по отдельным мероприятиям и направлениям. Объем финансирования будет определяться ежегодно при формировании плана финансово - хозяйственной деятельности на очередной финансовый год и плановый период, включаться в смету образовательной организации на 2016 – 2018 гг. следующие расходы:

Таблица 12 – Финансовое обеспечение реализации программы на период 2016 – 2018 гг.

№ п/п	Мероприятие	Количество (шт.) (срок)	Сумма (тыс. рублей)
1	Приобретение интерактивной доски smartBoard 680	2	147 000
2	Приобретение ноутбуков AcerExtensa 2519 – СЗКЗ	2	50 000
3	Приобретение проектора Canon LV-7490	2	80 000
4	Приобретение колонок Logitech Z120	4	3 600
5	Установка программного обеспечения на ноутбуки	-	2000
6	Установка программного обеспечения на интерактивные доски	-	15 000
7	Приобретение WI – FI роутера	1	1 500
8	Установка WI – FI роутера	-	500
9	Приобретение методической литературы, учебных пособий, материалов	2016 – 2018 гг.	90 000
10	Организация методических объединений, конкурсного движения разного уровня на базе доо	2016 – 2018 гг.	100 000
11	Ежегодное оснащение рабочих мест педагогов, воспитательно – образовательной среды в доо	2016 – 2018 гг.	200 000
Итого:			689 600

На третьем, аналитико - информационном этапе реализации программы планируем провести мониторинг эффективности выполнения программы после реализации всех мероприятий – конец 2018 года.

Таблица 13 - Мониторинг выполнения программы

Критерии	Показатели	Методы мониторинга	Результат
Текущая текучесть кадров в ДОО	Снизился/повысился	Определение коэффициента текучести кадров	Коэффициент 0,00
Укомплектованность ДОО квалифицированными кадрами – педагогическими, руководящими, молодыми специалистами	100 %	Количественный анализ	Сведения о кадрах: Воспитатели: чел. (%) Специалисты: чел. (%) Молодые педагоги: чел. (%)

Соответствие уровня квалификаций педагогических работников ДОО для каждой занимаемой должности, квалификационным характеристикам по соответствующей должности	Соответствует/ не соответствует	Количественный анализ	Сведения о кадрах: Высшая: чел. (%) Первая: чел. (%) Соответствие занимаемой должности: чел. (%) Без категории: чел. (%)
Повышение квалификации не реже 1 раза в 3 года	100 %	Количественный анализ	Сведения о кадрах: КПК (72 ч.) – чел. (%) Заочное обучение – чел. (%)
Профессиональная компетентность педагогов в организации, престиж МКДОУ детский сад № 28	Уровни: - выше среднего - средний - ниже среднего	Качественный анализ: 1. Наблюдения за организацией педагогического процесса. 2. Анализ документации (планирование, конспекты) 3. Анализ участия педагога в мероприятиях различного уровня 4. Анализ работы по самообразованию и саморазвитию – ведение листа самообразования. 5. Анализ профессиональной деятельности и ИКТ-компетентности в процессе ведения электронного портфолио. 6. Анализ уровня творческого потенциала педагогов в процессе бесед, анкетирования, тестирования. 7. Анализ результатов анкетирования родителей, студентов.	Аналитическая справка по результатам контроля, отзывы педагогов и родителей, самоанализ. Карта анализа уровня профессиональной компетентности и мастерства педагогов. Аналитическая справка по итогам учебного года. Лист самообразования педагога. Опыт работы педагога по итогам года (творческий отчет). Электронное портфолио педагога. Результаты тестирования.
Удовлетворенность педагогов	100 %	Количественный анализ по результатам	Аналитическая справка по

деятельностью ДОО: - система оценки и стимулирования проф. деятельности; - организация работы всех служб ДОО (взаимодействие специалистов); - создание условий труда для оптимизации педагогической деятельности (ИКТ-ресурсы, методическая служба и пр.)		анкетирования	итогах анкетирования
--	--	---------------	----------------------

## **ВЫВОД ПО ГЛАВЕ II.**

В результате анализа кадровой политики, выявленных проблем в МКДОУ детский сад № 28, а именно, высокая текучесть кадров, приняли управленческое решение - разработать программу по совершенствованию кадровой политики по направлениям: комплектование кадрами, привлечение молодых специалистов, помощь им в адаптации, повышение уровня квалификации педагогического состава, возможность служебного продвижения, улучшение условий работы педагогов и регулирование оплаты труда. Необходимо произвести корректировку нормативных документов, разработку и внедрение эффективного контракта.

Для качественного управления кадровой политикой в организации необходимо следовать следующим направлениям и соответствующим им принципам: управление персоналом организации, подбор и расстановка кадров, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, повышение квалификации педагогических кадров, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала.

«Программа по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28» разработана в соответствии с действующим законодательством, нормативными документами. Представлен план мероприятий, которые приведут к ожидаемым результатам выполнения программы, запланированы финансовые затраты.

Составлен мониторинг выполнения программы, который планируется провести в конце срока реализации всех мероприятий.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление кадрами - одно из основных направлений деятельности дошкольной образовательной организации и является важнейшим критерием успешности его образовательной деятельности. Можно иметь первоклассные образовательные программы и информационные технологии, но при недостаточно укомплектованном штате, низко квалифицированном персонале деятельность будет малоэффективна. Таким образом, главной составляющей успешного функционирования организации является развитая система управления кадрами, то есть кадровая политика, которая включает в себя подбор персонала, его оценку, расстановку, мотивацию, обучение.

В настоящее время дошкольное образование претерпевает значительные преобразования, связанные с изменениями во внешней

среде, которые обусловлены требованиями к современному образованию, введением (изменением) законодательных документов, которые регулируют деятельность дошкольной организации, социальным заказом, с появлением новых требований к кадровому обеспечению в детском саду, а именно с профессиональным стандартом педагога, отражающим профессиональные компетенции педагога дошкольного образования и требования к нему, ставят образовательные организации перед необходимостью работать в постоянном развитии.

МКДОУ детский сад № 28 «Рябинка» выполняет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, на основании лицензии на право ведения образовательной деятельности, государственной регистрации, коллективного трудового договора. В уставе МКДОУ детский сад № 28 прописаны все необходимые положения, права и обязанности всех участников образовательного процесса. Документы, регламентирующие деятельность организации, также соответствуют требованиям.

Структура дошкольной образовательной организации соответствует типу и виду организации дошкольного образования, обеспечивает реализацию стратегии образовательной деятельности. В организации работают 49 сотрудников, из них 19 – педагоги. Функционирует 8 групп детей общеразвивающей направленности, наполняемость определяется в соответствии с лицензией. Рабочее время – 10,5 часов, пятидневная неделя.

В МКДОУ детский сад № 28 нет четкой системы в кадровой политике. Проблемы в подборе, отборе, обучении и мотивации сотрудников, поэтому роль ее не является ведущей и значению кадровой политики руководитель не придает должного внимания, соответственно присутствует неудовлетворенность персонала, высокая текучесть кадров.

Анализ кадровой политики в МКДОУ детский сад №28 показал, что в организации существует высокая текучесть кадров, недостаток педагогического персонала, наблюдается нехватка молодых специалистов, которые в свою очередь имеют малое представление об особенностях работы

с дошкольниками, не проводится работа по адаптации специалистов в организации, низкая степень удовлетворенности педагогов условиями и оплатой труда. Система повышения квалификации недостаточно эффективна.

В целях решения этих проблем, мы предлагаем руководству МКДОУ детский сад № 28 следующие мероприятия, которые составили основу «Программы по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28» на 2016 – 2018 гг.»:

1. Разработка плана действий специалиста по кадровой работе при найме сотрудников в ДОО;
2. Заключение договора с ГБОУ СПО СО «РПК», «УрГПУ» по прохождению студентами практики на базе МКДОУ детского сада № 28;
3. Заключение договоров с учебными заведениями по практике студентов;
4. Реализация плана по работе с молодыми педагогами «Школа молодого педагога»;
5. Провести корпоративное обучение в ГБОУ ДПО СО «ИРО», «УрГПУ»;
6. Организация стажировок, обязательные курсы повышения квалификации сотрудников на базе: ГБОУ СПО СО «РПК», МКУ «ЦРО», ГБОУ ДПО СО «ИРО», «УрГПУ»;
7. Повышение правовой культуры сотрудников учреждения в рамках деятельности нормативно - правового лектория;
8. Улучшение условий труда (приобретение необходимого материально – технического современного оборудования, укомплектованность штата);
9. Корректировка «Положения о стимулирующих выплатах»;
10. Внедрение эффективного контракта в МКДОУ детский сад № 28;
11. Разработка плана карьерного роста в МКДОУ детский сад № 28;
12. Использование нематериальных стимулов труда, поощрение труда педагогов;
13. Публикация опыта педагогов, заметок о проведенных в дошкольной образовательной организации мероприятиях в профессиональных изданиях СМИ;

14. Разработка и внедрение деятельности по дополнительным платным услугам;

15. Провести подробное исследование психологического климата.

Таким образом, предложенная нами программа по совершенствованию кадровой политики в МКДОУ детский сад № 28 «Рябинка» может изменить в лучшую сторону качество системы управления кадровой политикой: уменьшение текучести кадров, укомплектованность штата на 100%, увеличение числа молодых педагогов, квалифицированный персонал, мотивированный на плодотворную, эффективную работу именно в этой организации.

Практическая значимость данной работы - это возможность применения ее руководителями дошкольных образовательных организаций.