

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

**Организация подбора персонала в организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Заведующая кафедрой филосо-  
фии и акмеологии, кандидат  
психологических наук  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталев  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Пуртова Мария Николаевна  
Обучающийся группы БМ 53zН,  
5 курса, заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Блинова О.А.,  
Канд. фил. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА № 175 .....	6
1.1. Общая характеристика деятельности детского сада № 175 .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом детского сада № 175 .....	13
1.3. Анализ деятельности по организации подбора персонала детского сада № 175 .....	21
Выводы по 1 главе .....	28
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА № 175 .....	30
2.1. Разработка плана мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175 .....	30
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175 .....	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175 .....	47
Выводы по 2 главе .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ 1.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ 2.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ 3.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ 4.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ 5.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ 6.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ 7.....	78
ГЛОССАРИЙ.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Во внешней среде происходят изменения, которые обусловлены модернизацией системы образования, изменением бюджетной политики, стратегии образования, в т.ч. дошкольного, и др. Однако на уровне управления учреждением менеджмент не готов соответствовать данным условиям деятельности.

В настоящее время дошкольное образование развивается с учетом интенсивного внедрения инноваций в педагогический процесс. Поэтому к деятельности воспитателя выдвигаются новые, современные требования. От того, насколько грамотно будет выстроен образовательный процесс в дошкольном учреждении, зависит качественный уровень воспитания и развития ребенка-дошкольника. Целевыми установками образовательной политики государства на современном этапе стало осуществление комплекса мероприятий, направленных на повышение качества образовательной услуги, роста профессиональной компетентности педагога – как основного ресурса развития системы образования. Появляются новые возможности развития дошкольной образовательной организации, предусмотренные законодательством Российской Федерации и создающие условия для перехода на новый уровень развития. Эффективное решение этих задач возможно только в учреждении, готовом работать в инновационном режиме, конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Одним из неперемных условий успешного функционирования дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) в современных условиях, является эффективность системы управления, и прежде всего управления кадрами, ее человеческими ресурсами.

В теории и практике управления персоналом разработано много надежных и эффективных технологий и методов подбора персонала, тем не менее, изменяющиеся условия деятельности организаций требуют

постоянного совершенствования технологий и методов подбора персонала, оценки эффективности организации данного процесса.

Актуальность и значение темы исследования для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность деятельности, в т.ч. за счет грамотной организации подбора персонала, ведь персонал является ключевым ресурсом учреждения; в учреждении выявлен высокий уровень текучести кадров по причинам отсутствия возможностей развития карьеры, обучения и самореализации. Поэтому наиболее актуальной проблемой для ДООУ в настоящее время является снижение высокого уровня текучести кадров за счет грамотной организации подбора персонала, за счет рационального распределения работников организации по структурным подразделениям, рабочим местам.

Современный руководитель ДООУ должен владеть технологиями кадрового менеджмента; своевременно и грамотно разрабатывать локальные нормативно-правовые документы в соответствии с ТК РФ, законами и подзаконными актами в сфере образования.

Вопросы организации подбора персонала широко освещены в научных публикациях таких авторов как П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова, С.В. Шекшня и др.

Проблема исследования заключается в необходимости организации подбора персонала в детском саду № 175 для снижения уровня текучести кадров и повышения эффективности деятельности учреждения в целом.

**Цель** выпускной квалификационной работы: изучение теоретических основ организации подбора персонала и разработка плана мероприятий по организации подбора персонала в детском саду № 175.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы организации подбора персонала;
- 2) провести анализ системы управления персоналом детского сада № 175;

- 3) провести анализ деятельности по организации подбора персонала детского сада № 175;
- 4) разработать план мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175;
- 5) разработать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175.

**Объект** исследования – организация подбора персонала.

**Предмет** исследования – организация подбора персонала детского сада.

**Методы** исследования: анализ, синтез, классификация, описание, сравнение, наблюдение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованной литературы, 5 рисунков, 13 таблиц и 7 приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

Первая глава «Изучение организации подбора персонала детского сада № 175» посвящена общей характеристике деятельности детского сада, анализу системы управления персоналом, основных кадровых показателей и анализу деятельности по организации подбора персонала детского сада №175.

Во второй главе «Мероприятия по организации подбора персонала детского сада № 175» представлены разработанные нами мероприятия по организации подбора персонала детского сада № 175, определены их нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА № 175

## 1.1. Общая характеристика деятельности детского сада № 175

Полное наименование предприятия – базы исследования: муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Детство» комбинированного вида.

Организационно-правовая форма – муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение.

Тип – дошкольное образовательное учреждение, вид – детский сад.

Лицензия на право ведения образовательной деятельности выдана 10 февраля 2012 г., регистрационный № 15119. Срок действия лицензии – бессрочно. Свидетельство о государственной аккредитации: рег. № 5218 от 19 мая 2010 г.

Объединение «Детство» на рисунке 1 включает в себя 32 детских сада, расположенных в Дзержинском районе г. Нижний Тагил. В данной работе базой исследования выступает детский сад № 175 (далее по тексту – ДООУ), расположенный по адресу: 622052, г. Нижний Тагил, ул. Сибирская, 85.

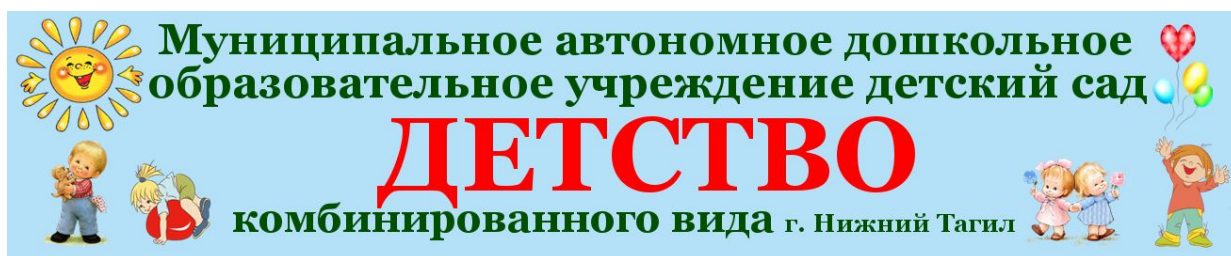


Рис. 1 – Муниципальное автономное ДООУ «Детство»

Учреждение создано на основании Постановления Главы администрации Дзержинского района города Нижний Тагил № 563 от 13.06.1997 г. с 13.06.1997 г.

Часы работы учреждения: понедельник – пятница с 7 до 19 час.

Вид деятельности учреждения – предоставление дошкольного образования по общеобразовательным программам дошкольного образования.

Основной целью деятельности ДООУ является обеспечение качественного общедоступного и бесплатного дошкольного образования в соответствии с 273-ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации».

Основными задачами детского сада № 175 являются:

- охрана жизни и укрепление здоровья воспитанников; формирование привычек здорового образа жизни.
- обеспечение социально-личностного, познавательно-речевого, художественно-эстетического и физического развития воспитанников.
- приобщение воспитанников к общечеловеческим ценностям;
- взаимодействие с семьей для полноценного развития воспитанников.
- осуществление необходимой коррекции и компенсации недостатков в физическом и (или) психическом развитии воспитанников.

Детский сад располагается в отдельно стоящем двухэтажном здании с прилегающей прогулочной территорией.

В 2016-2017 учебном году в МАДОУ функционирует шесть возрастных групп.

Каждая возрастная группа располагается в отдельном помещении и имеет свой прогулочный участок.

В группах оборудована предметно-развивающая среда в соответствии с ФГОС ДО.

Численность воспитанников детского сада в соответствии с муниципальным заданием – 142 ребенка.

Детский сад обеспечивает содержание воспитанников в образовательном учреждении, присмотр и уход (комплекс мер по организации питания и хозяйственно-бытового обслуживания, обеспечению соблюдения им личной гигиены и режима дня).

Детский сад оказывает образовательные услуги в рамках реализации основной образовательной программы дошкольного образования в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и на основе примерной основной образовательной программы дошкольного образования, одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию «Детство», авторы: Т.И. Бабаева, А.Г. Гогоберидзе, О.Н. Сомкова и др.

Также ДОО реализует следующие авторские программы: И.М. Каплунова, И.А. Новоскольцева «Ладушки»; Н.А. Авдеева, О.Л. Князева, Р.В. Стеркина «Безопасность»; проекты МАДОУ д/с «Детство» («Чудо завод на Вагонке живет»; «Удивительный Лего мир»; «Математика – это интересно»).

Нормативный срок образования – 5 лет.

В детском саду реализуются дополнительные платные услуги:

Для детей от 3 до 7 лет: «Волшебные краски», «Юный интеллектуал», «Речевчик», «Юные таланты», «Здоровый ребенок», проведение Дня рождения ребенка по заявке родителей, проведение праздников и развлечений для детей по заявке родителей.

Для детей раннего возраста: (от 1,6 до 3 лет) услуга «Школа заботливых родителей».

Для полной реализации образовательных задач для детей и родителей в ДОО созданы следующие условия: методический кабинет; музыкально-спортивный зал; спортивная площадка; изостудия; медицинский кабинет.

Рассмотрим правовые основы деятельности ДОО.

В своей деятельности детский сад № 175 руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, в т.ч. Законом РФ от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании» (с изм. и доп.), Федеральным Законом от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в РФ» (с изм. и доп.), Законом Свердловской области от 23.10.1995 № 28-03 «О защите прав ребенка» (с изм. и доп.), «Типовым положением о дошкольном



образовательном учреждении», утвержденным Постановлением Правительства РФ от 12.09.2008 № 666), постановлениями, распоряжениями Главы города Нижний Тагил, приказами, распоряжениями управления образования Администрации г. Нижний Тагил, Уставом МБДОУ детский сад «Детство» комбинированного вида, Положением о структурном подразделении детский сад № 175, договором между учреждением и родителями (законными представителями), приказами, распоряжениями директора МБДОУ детский сад «Детство» комбинированного вида и иными локальными актами, регламентирующими деятельность детского сада № 175.

Управление МАДОУ д/с «Детство» осуществляется в соответствии с Уставом, Образовательной программой, Программой развития и функциональными обязанностями членов педагогического коллектива, годовым планом работы, совместными планами работы с учредителем и социальными партнерами. Деятельность органов управления и взаимодействие их друг с другом соответствует положениям локальных нормативных актов.

Большое значение в управлении уделяется роли управленческой компетентности заведующих структурных подразделений, старших воспитателей в эффективной организации вертикального и горизонтального взаимодействия, а также подготовке совещаний, педсоветов, семинаров и т.д.

МАДОУ д/с «Детство» способствует привлечению социальных партнеров к образовательной деятельности детского сада, осуществляет тесное сотрудничество с социальными партнерами в вопросах повышения квалификации педагогов и специалистов, планирование работы по организации образовательной деятельности (Приложение 1).

Реализация основной образовательной программы дошкольного образования ДОУ включает в себя: развивающую предметно-пространственную среду, технологии, методы и приемы, способствует всестороннему развитию детей дошкольного возраста и позволяет повышать качество воспитательно-образовательной деятельности, осуществлять

дифференцированный подход к детям с учетом индивидуального темпа развития каждого ребенка с учетом запросов родителей (законных представителей) и интересов детей.

Управление ДОО осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия, коллегиальности, демократичности, с включением в процесс управления членов трудового коллектива.

Управленческая структура ДОО предусматривает оптимальное распределение функциональных обязанностей, соответствует типу и виду учреждения дошкольного образования, обеспечивает реализацию стратегии образовательной деятельности. В ДОО функционируют органы самоуправления: общее собрание работников, управляющий совет, педагогический совет.

В дошкольном учреждении отработана линейно-функциональная структура управления рисунок 2 на принципах единоначалия и самоуправления.

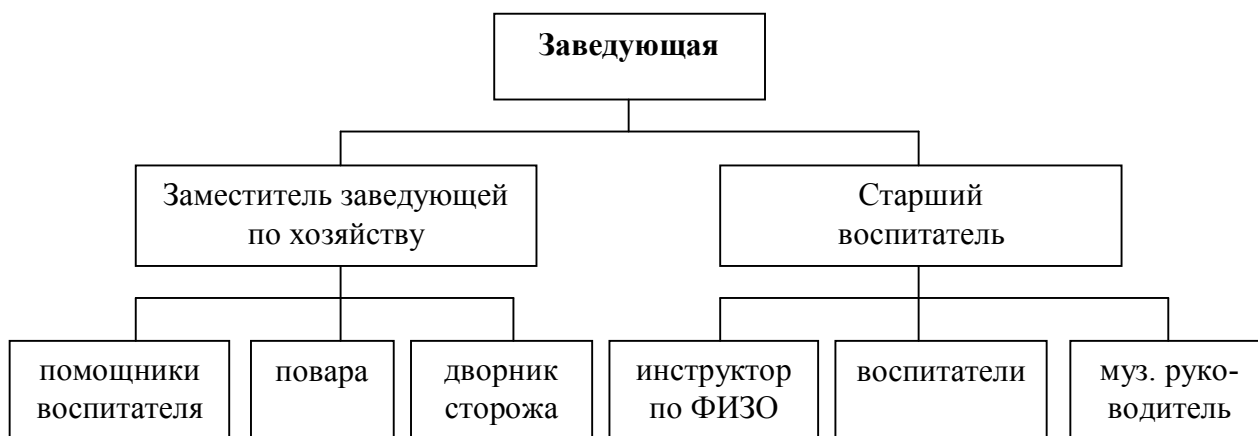


Рис. 2 – Схема организационной структуры управления ДОО

Из рисунка видно, что организационная структура управления детским садом представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями. Она может быть представлена в виде трех уровней. На первом

уровне управления находится заведующий детским садом, который осуществляет руководство и контроль над деятельностью всех структур.

Руководство детским садом осуществляет заведующий, прошедший соответствующую аттестацию, действующий в соответствии с должностной инструкцией, трудовым договором (контрактом), Уставом, Положением о детском саде.

На втором уровне управление осуществляется заместителем заведующего по хозяйству, который осуществляет руководство и контроль всей хозяйственной деятельностью детского сада; а также старшим воспитателем. Указания, даваемые заместителем заведующего по хозяйству в пределах его компетенции, обязательны для всех работников, находящихся в его подчинении.

На нижнем уровне оргструктуры заведующая осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта, а также структуры дошкольного учреждения.

Указания, даваемые старшим воспитателем, старшей медицинской сестрой, в пределах их компетенции, также обязательны для всех работников.

Управление педагогической деятельностью осуществляется Педагогическим советом. Вопросы его компетенции определены Уставом и Положением о педагогическом совете.

Работники ДООУ имеют право участвовать в управлении ДООУ, в работе педагогического совета.

Наблюдение за деятельностью заведующей и старшего воспитателя проводилось в течение двух недель (с 16.05.2016 по 12.06.2016 г.), на протяжении рабочего дня (Приложение 2).

Общими функциями у этих двух должностей является управление коллективом сотрудников, участие в разработке перспективного и текущего планирования. На основании данных Приложения 2, можно увидеть, что общим функционалом является участие в методической работе персонала,

посещение занятий детей, работа с шефами, работа с документами и решение текущих вопросов.

Специальный функционал заведующей и старшего воспитателя представим в таблице 1.

Таблица 1 – Специальный функционал заведующей и старшего воспитателя

<i>Для заведующей:</i>	<i>Для старшего воспитателя:</i>
Осуществление общего руководства при проведении методического и педагогического советов.	Участие в разработке и решении конкретных методических вопросов
Работа с внешними организациями строится на уровне выработки общей концепции взаимодействия и заключения договоров.	Взаимодействие осуществляется через активные формы: праздники, экскурсии, выставки и т.д.
Работа с документами осуществляется на уровне общей концепции управления учреждением, подготовка локальных нормативных актов, писем и отчетов в вышестоящие структуры.	Работа с документами на уровне учреждения и Управления образованием (по запросу заведующей) – это разработка рабочих программ, методических рекомендаций, разработок занятий и т.д.
Представление деятельности учреждения на уровне Управления образованием, города и области.	Представление итогов деятельности на уровне коллектива и перед городской общественностью.

Таким образом, в таблице 1 видны различия в специальном функционале.

В таблице 2 представлены данные отчета о финансово-экономической деятельности ДОУ.

Таблица 2 – Отчет о финансово-экономической деятельности ДОУ

Показатели	Объем средств, руб.	
	2015 г.	2016 г.
1	2	3
<i>Объем средств организации, полученных на выполнение муниципального задания</i>	15251545,76	15252545,76
Субсидия на выполнение муниципального задания	3963689,24	3964689,24
Питание	386115,36	387115,36
Услуги за подключение к сети Интернет	12500,00	12500,00
Заработная плата педагогических работников	8450768,49	8460768,49
Заработная плата административно-управленческого персонала	1495837,02	1496837,02

Продолжение таблиц 2

1	2	3
Заработная плата младших воспитателей	699806,72	700806,72
Учебные расходы	165000,00	166000,00
<i>Объем средств организации, потраченных на выполнение муниципального задания</i>	14173716,83	14174716,83
Родительская плата	1562481,30	1563481,30
Субсидия на реализацию культурных мероприятий	7850,00	8850,00

Итак, источником формирования финансовых ресурсов детского сада являются: бюджетные средства; внебюджетные средства (оплата дополнительных образовательных услуг); родительская плата; добровольные пожертвования и целевые взносы юридических и физических лиц; иные источники в соответствии с законодательством РФ. Финансирование осуществляется учредителем на основе действующих государственных и местных нормативов в пределах утвержденных бюджетных ассигнований.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом детского сада № 175**

Трудовые отношения в ДООУ регулируются действующим трудовым законодательством, ключевым нормативно-правовым актом которого является Трудовой кодекс РФ. Кроме того, действия работников регламентированы внутренними распорядительными документами: трудовой договор (контракт); правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; должностные инструкции и др.

Функции управления персоналом в детском саду № 175: набор, отбор и адаптация персонала; повышение квалификации; аттестация; мотивация трудовой деятельности; организация труда.

Требования к кандидатам на вакансии детского сада содержатся в т.ч. в Положении о детском саду. Согласно указанному Положению, на педагогическую работу принимаются лица, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям квалификационной характеристики по должности и полученной специальности, подтвержденную документами об образовании.

К педагогической деятельности не допускаются:

– лица, которые лишены права ею заниматься по вступившему в законную силу приговору суда, имеющие неснятую или непогашенную судимость за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления, признанные недееспособными либо имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым Правительством РФ.

– лица, имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконного помещения в психиатрический стационар, клеветы и оскорбления), половой неприкосновенности и половой свободы личности, а также против общественной безопасности.

– лица, не прошедшие медицинский осмотр и профессиональную гигиеническую аттестацию.

Методы отбора: анализ резюме и анкет, собеседование.

Работники детского сада № 175 проходят обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (один раз в квартал) медицинские осмотры (обследования).

Новичка принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

С момента зачисления на работу достаточное внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и ДООУ на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда). Работника знакомят с коллективом, рабочим местом, знакомят с нормативно-правовыми актами, относящимися к его деятельности (Правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция и т.д.).

Задачи аттестации персонала ДООУ: установление соответствия сотрудника одной из профессиональных категорий; выявление недостатков в уровне профессиональной подготовки сотрудника при выполнении функциональных обязанностей; контроль и оценка трудовой деятельности; анализ и контроль выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

Далее проанализируем основные кадровые показатели ДООУ, характеризующие систему управления персоналом. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется в том числе исходя из результатов оценки потенциала, возраста работников, производственного стажа, квалификации.

Информация для анализа представлена в таблице 3.

Штатное расписание ДООУ рассчитано на 35 единиц, в настоящее время учреждение укомплектовано кадрами на 100% согласно штатному расписанию.

Таблица 3 – Основные кадровые показатели ДООУ

Показатели	2014		2015		2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
<b>Численность работников в ДООУ (всего)</b>	32	100	33	100	35	100
из них:						
– административно-управленческий персонал	3	3	3	9	3	9
– педагогических работников	13	41	14	42	15	43
– технический (вспомогательный) персонал	16	50	16	48	17	49
<b>Численность уволенных (всего)</b>	4		6		8	
из них:						
– помощники воспитателя	3		3		5	
– воспитатели	1		3		3	
Численность принятых на постоянную работу	4		6		8	
<b>Уровень текучести кадров</b>	12,5		18,2		22,9	

По данным таблице 3 можно сделать следующие выводы:

– численность педагогических работников от общей численности персонала в 2016 г. составила 43% (по сравнению с 2014 г. соотношение увеличилось на 2%);

– соотношение административно-управленческого персонала к количеству подчиненных составляет 3% или 12 подчиненных сотрудников на одного руководителя, что является нормой;

– уровень текучести кадров, наблюдаемый в ДОУ, существенно выше нормы (5% в год) и составляет 22,9% в 2016 г., при этом за последние 3 года он вырос почти в 2 раза, что указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации. Одновременно с этим мы видим, что среди уволившихся – помощники воспитателя и воспитатели, т.е. в целом при наличии квалификации вакансии воспитателей можно было бы закрыть, переведя на эти должности помощников воспитателей. Однако набор и отбор был проведен с применением внешних источников.

Качественная характеристика персонала учреждения характеризуется такими показателями как уровень образования, стаж работы по специальности и др. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Качественная структура персонала (педагогических работников) ДОУ

Показатели	2014	2015	2016	Отношение 2016 г. к 2014 г.
<b>По уровню образования:</b>				
– высшее профессиональное	6	6	9	+33%
– среднее специальное	7	8	6	-17%
<b>По стажу работы по специальности:</b>				
29-30 лет	3	3	4	+25%
18 лет	1	1	1	0
6-12 лет	6	7	7	+14%
2-3 года	2	3	3	+33%
<b>По возрасту:</b>				
50-56 лет	4	4	4	0
31-44 лет	7	7	8	+12,5%
23-26 лет	2	3	3	+33%



Согласно данным таблице 4 можно сделать следующие выводы об особенностях качественной структуры персонала (педагогических работников) ДООУ:

– распределение педагогических работников по уровню образования: 60% имеют высшее профессиональное образование, 40% – среднее специальное, количество педагогов с высшим образованием за последние 3 года выросло на 33%; в целом это характеризует структуру коллектива с положительной стороны;

– 33% педагогических работников имеют стаж работы по специальности свыше 18 лет, 47% – от 6 до 12 лет, наименьший удельный вес (20%) – 2-3 года; что характеризует коллектив положительно, как достаточно опытный;

– наибольшая часть коллектива (53%) имеет возраст 31-44 лет, 27% сотрудников в возрасте 50-56 лет, 20% – 23-26 лет.

Итак, максимальное количество педагогических работников имеет высшее профессиональное образование, со стажем работы по специальности 6-12 лет, средний возраст сотрудников в коллективе составляет 31-44 года.

Современные требования к качеству дошкольного образования требуют от педагогов высокого уровня профессионально-педагогической компетентности.

Проведем анализ на основе данных о персональном составе педагогических работников детского сада № 175 (Приложение 3).

Частью работы с персоналом ДООУ является повышение квалификационной категории, т.е. степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в таблице 5. качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Таблица 5 – Структура педагогических работников ДОУ  
по уровню квалификации

Уровень квалификации (категория)	Численность сотрудников на конец года, чел.		
	2014	2015	2016
Высшая категория	-	-	-
Первая категория	10	10	11
Вторая категория	3	3	4
Без категории	-	1	-

Квалификационные категории педагогическим работникам присваиваются сроком на пять лет. Педагогические работники до истечения срока действия имеющейся у них квалификационной категории могут пройти аттестацию на более высокую квалификационную категорию. За работниками, признанными по результатам аттестации несоответствующими заявленной квалификационной категории, сохраняется имеющаяся квалификационная категория до истечения срока ее действия.

Данные уровня квалификации педагогического персонала схематично представлены на рисунке 3.

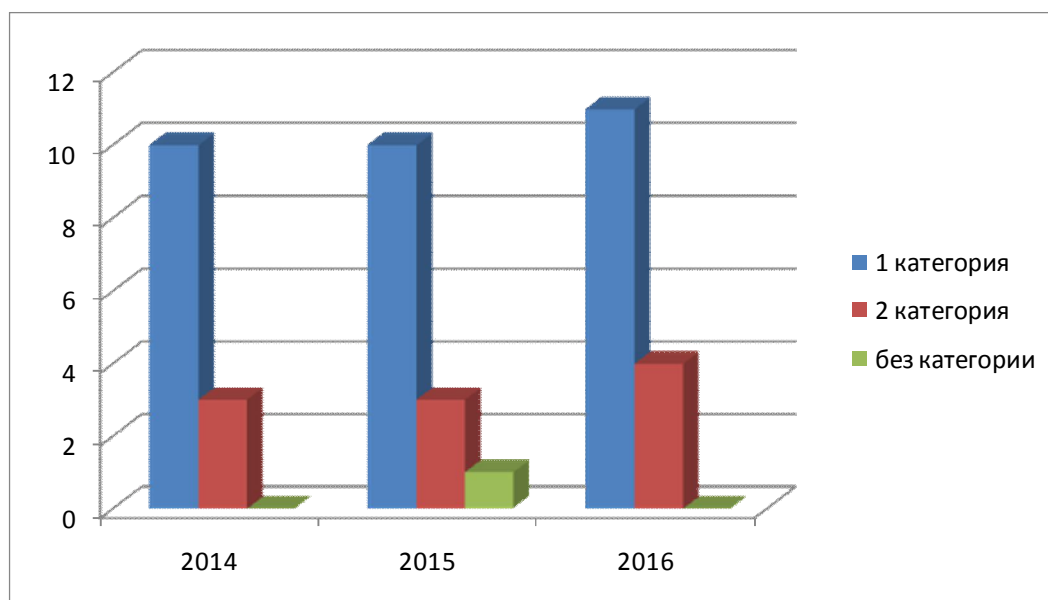


Рис. 3 – Квалификационная структура педагогических работников ДОУ

Анализ данных в таблице 5 и рисунке 3 позволяет сделать следующие выводы: за 2015 г. квалификацию повысили: 2 сотрудника. Из них:

- на I квалификационную категорию – 1 сотрудник;
- на II квалификационную категорию – 1 сотрудник.

На рисунке 4 представим данные о количестве педагогических работников ДОУ, прошедших повышение квалификации и (или) переподготовку кадров.



Рис. 4 – Квалификационная структура педагогических работников ДОУ

Как видим, динамика с 2010 по 2015 гг. была положительной (количество повысивших квалификацию педагогических работников периодически росло), однако, повышение квалификации и (или) переподготовка кадров последние 1,5 года не проводились, что является негативным показателем. Кроме того, согласно Плану мероприятий («Дорожная карта»), утв. Постановлением Правительства Свердлов. области от 26.02.2013 № 223-ПП «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2013 – 2018 гг.», необходимо увеличение количества педагогических работников МАДОУ, имеющих педагогическое образование, до 100% к 2018 году.

Педагогический коллектив ДООУ относительно стабилен по своему составу (по качественным характеристикам), однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. уровень текучести кадров является крайне высоким (22,9%), выше нормы, при этом в динамике он вырос за 3 года в 2 раза.

Поэтому следующим шагом важно проанализировать причины увольнений персонала.

Анализ текучести кадров является важнейшим показателем эффективности системы управления персоналом. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Анализ причин увольнения приведен в таблице 6 и на рисунке 5.

Таблица 6 – Причины увольнений персонала

2014	2015	2016
Не удовлетворен возможностями самореализации		
1	2	2
Не удовлетворен существующими возможностями повышения квалификации и обучения		
1	-	1
Отсутствуют возможности продвижения в карьере		
1	4	5
Низкий уровень заработной платы		
1	-	-

Данные о причинах увольнений получены из опросных листов увольняющихся сотрудников.

Таким образом, абсолютное большинство уволившихся недовольны отсутствием возможностей продвижения в карьере, самореализации, повышения квалификации. Все эти показатели относятся к технологии подбора и расстановки персонала.

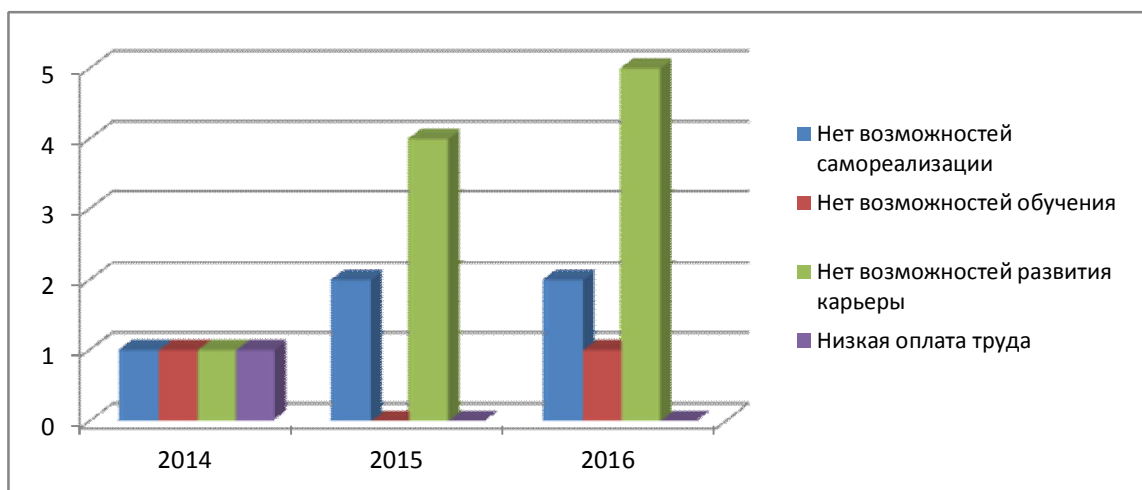


Рис. 5 – Причины увольнений работников ДОУ

Как видим, за последние 3 года наиболее частыми причинами увольнения персонала являются следующие аспекты системы управления персоналом: 56% уволившихся с 2014 по 2016 г. – отсутствие возможностей развития карьеры; 22% – отсутствие возможностей самореализации; 11% – отсутствие возможностей повышения квалификации и обучения; 6% – низкий уровень заработной платы. В ДОУ уволенные по инициативе работодателя отсутствуют.

Престиж работы в детском саду невысок, что негативно влияет на эффективность набора персонала (привлечение с помощью внешних источников), поэтому так важна работа по удержанию уже работающего персонала, сотрудников, которых их сфера деятельности полностью устраивает. Важную роль в удержании персонала может сыграть организация подбора персонала.

### **1.3. Анализ деятельности по организации подбора персонала детского сада № 175**

Для анализа деятельности по организации подбора персонала детского сада № 175 важно кратко рассмотреть теоретические аспекты данной технологии управления персоналом.

Как подчеркивает А.Я. Кибанов, «подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами» [48, с. 333].

«Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места».

Согласно определению, данному А.Я. Кибановым, «под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой» [48, с. 334].

«При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника» [48, с. 334].

По мнению Ю.Г. Одегова, «цель процесса подбора персонала – обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Достижение этой цели осуществляется субъектами подбора.

Задачи подбора персонала:

- 1) оперативное (срочное) замещение вакансии;
- 2) замещение вакансии с минимальными затратами финансовых, трудовых и временных ресурсов;
- 3) поиск работника, отвечающего установленным требованиям;

- 4) поиск сотрудника с небольшим опытом, но с потенциалом для развития и подготовки к конкретной должности в рамках предприятия и др.

Как правило, владелец процесса подбора персонала – руководитель подразделения, в рамках которого реализуется функция по подбору персонала. Чаще всего это руководители служб (отделов) по работе с персоналом или руководители других структурных подразделений, если вакансия закрывается в рамках деятельности того подразделения, в котором она возникла. Участником процесса может быть любой из субъектов подбора, а конкретный состав участников, их функции и место в реализации процесса будут изменяться в зависимости от стратегии, политики, экономического положения, стадии развития и других характеристик организации» [40, с. 61].

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости представлены в таблице 7 [48, с. 334].

Таблица 7 – Принципы подбора персонала

Принцип	Описание
Принцип соответствия	означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей
Принцип перспективности	основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы: возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья
Принцип сменяемости	заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации

Подбор персонала не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть взаимоувязан

со всеми другими функциями управления персоналом. Одной из таких связанных с подбором функций является деловая оценка персонала.

С подбором персонала тесно связано технология деловой оценки персонала. Рассмотрим ее определение. «Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места» [48, с. 342].

Как отмечает П.В. Журавлев, «оценка персонала, на основе которой и осуществляется подбор, нацелена на определение соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). Она включает:

1) Оценку потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2) Оценку индивидуального вклада – позволяет установить качества, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3) Аттестацию кадров – своеобразную комплексную оценку, учитывающую потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат» [24, с. 280].

Итак, оценка персонала при подборе персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

«Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела



сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров» [48, с. 335].

Учитывая это, проведем анализ, какие документы из данного перечня разработаны в детском саду № 175, а какие нет. Среди перечисленных документов в детском саду № 175 не разработаны модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Положение о подборе и расстановке кадров.

Таким образом, можно сделать вывод о таком недостатке как отсутствие необходимых регламентирующих документов (локальных нормативных актов, инструкций, методических материалов) по подбору персонала.

Должностные инструкции должны соответствовать профессиональному стандарту. Анализ должностных инструкций на примере должности воспитателя (Приложение 4) показал, что инструкции, необходимые в процессе подбора персонала, не соответствуют профессиональному стандарту, что также является недостатком.

При необходимости ротации кадров, закрытии вакансии, например, воспитателя, оценка потенциала уже работающих сотрудников не проводится (не оцениваются потенциальные кандидаты на вакансию), т.е., когда увольняется воспитатель, не используется возможность перевода помощника воспитателя на должность воспитателя.

Анализ локальных нормативных актов детского сада показал, что, согласно Положению о детском саду, заведующий осуществляет расстановку педагогических кадров, определяет их функциональные обязанности; выдвигает на аттестацию педагогических работников детского сада, участвует в ее проведении и учитывает результаты аттестации при расстановке кадров. Следовательно, функция подбора закреплена за заведующим.

При анализе движения персонала ранее нами выявлено, что среди уволившихся – помощники воспитателя и воспитатели, т.е. в целом при

наличии квалификации вакансии воспитателей можно было бы закрыть, переведя на эти должности помощников воспитателей. Однако набор и отбор был проведен с применением внешних источников. Одновременно с причинами увольнений (отсутствие карьерных перспектив, возможностей развития и самореализации) это указывает на отсутствие технологии подбора персонала в ДООУ.

В Программу развития [10] включена подпрограмма «Персонал детского сада», согласно которой предусмотрено в том числе повышение мотивации педагогов для участия в конкурсном движении.

Всего на реализацию данной подпрограммы выделено 1.120.000 руб.

Цель и задачи реализации указанной программы:

- создание условий для саморазвития и самореализации сотрудников МАДОУ «Детство» через непрерывное развитие кадрового потенциала,
- создание условий для дальнейшего совершенствования системы наставничества, консультирования, совершенствования действенных механизмов, стимулирования педагогического труда,
- совершенствование образовательного процесса через овладение современными программами и технологиями, обеспечивающими целостное развитие ребенка дошкольника,
- разработка системного подхода к организации непрерывного образования сотрудников через расширение вариативной системы непрерывного повышения квалификации кадров,
- привлечение социальных партнеров для совместной работы по проекту «Персонал детского сада»,
- повышение мотивации педагогов для участия в конкурсном движении,
- сетевое взаимодействия специалистов МАДОУ «Детство».

Все это подтверждает актуальность организации подбора персонала в детском саду № 175.

Существующий в настоящее время процесс подбора персонала не позволяет в полной мере оценить все необходимые для педагогического персонала компетенции.

Несмотря на то, что специалисты в области управления рекомендуют уделять внимание прогнозированию, данная работа в детском саду № 175 не ведется, новые сотрудники, как следствие, не осведомлены о своих перспективах.

В детском саду ротация персонала происходит довольно редко, но при этом спонтанно, т.е. при острой необходимости закрытия освободившейся вакансии, без детальной оценки соответствия кандидата должности.

В плане внедрения ФГОС ДО особое внимание уделено кадровому обеспечению и подготовке педагогов дошкольного образования. Основные требования к педагогам определены в тексте Профессионального стандарта педагога. Выдержка из текста профессионального стандарта представлена в Приложении 5.

На необходимость организации подбора персонала в детском саду № 175 указывают следующие факторы:

- стратегия развития дошкольного образования,
- ограниченность рынка трудовых ресурсов, особенно в небольшом городе, что снижает возможности привлечения и набора педагогических работников из внешних источников,
- крайне высокий уровень текучести кадров в сочетании с отсутствием возможностей развития карьеры, самореализации как причины увольнений,
- набор и отбор проводится с помощью только внешних источников при возможности перевода помощников воспитателей на должности воспитателей.

Итак, выявлены следующие проблемы относительно деятельности по организации подбора персонала в детском саду № 175:

- 1) отсутствие необходимой документации для проведения подбора;

- 2) должностные инструкции, необходимые в процессе подбора персонала, не соответствуют профессиональному стандарту;
- 3) отсутствие прогнозирования ротации кадров;
- 4) при необходимости закрытия вакансии, оценка потенциала уже работающих сотрудников и ротация не проводится.

В целом сделан вывод об отсутствии технологии подбора персонала. Следовательно, необходимо разработать план мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175.

### **Выводы по 1 главе**

Проведенный анализ системы управления персоналом показал, что численность педагогических работников от общей численности персонала в 2016 г. составила 43% (по сравнению с 2014 г. соотношение увеличилось на 2%); соотношение административно-управленческого персонала к количеству подчиненных составляет 3% или 12 подчиненных сотрудников на одного руководителя, что является нормой.

Особенности качественной структуры персонала (педагогических работников) ДООУ состоят в том, что максимальное количество педагогических работников (60%) имеет высшее профессиональное образование, количество педагогов с высшим образованием за последние 3 года выросло на 33 %; со стажем работы по специальности 6 - 12 лет (47% персонала), средний возраст сотрудников в ДООУ составляет 31-44 года.

Динамика повысивших квалификацию педагогических работников с 2010 по 2015 гг. была положительной, однако, повышение квалификации последние 1,5 года не проводились, что является негативным показателем.

Сделан вывод о том, что педагогический коллектив ДООУ относительно стабилен по своему составу (по качественным характеристикам), однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. уровень текучести кадров является

крайне высоким (22,9%), выше нормы, при этом в динамике он вырос за 3 года в 2 раза.

Абсолютное большинство уволившихся за последние 3 года недовольны отсутствием возможностей продвижения в карьере, самореализации, повышения квалификации. Все эти показатели относятся к технологии подбора и расстановки персонала.

Престиж работы в детском саду невысок, что негативно влияет на эффективность набора персонала (привлечение с помощью внешних источников), поэтому так важна работа по удержанию уже работающего персонала, сотрудников, которых их сфера деятельности полностью устраивает. Важную роль в удержании персонала может сыграть организация подбора персонала.

В ходе исследования выявлены следующие проблемы относительно деятельности по организации подбора персонала в детском саду № 175:

- 1) отсутствие необходимой документации для проведения подбора;
- 2) должностные инструкции, необходимые в процессе подбора персонала, не соответствуют профессиональному стандарту;
- 3) отсутствие прогнозирования ротации кадров;
- 4) при необходимости закрытия вакансии, оценка потенциала уже работающих сотрудников и ротация не проводится.

В целом сделан вывод об отсутствии технологии подбора персонала.

Следовательно, необходимо разработать план мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЕТСКОГО САДА № 175

### 2.1. Разработка плана мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175

Совершенствование работы по подбору персонала является актуальной для детского сада № 175 задачей.

Далее в таблице 8 перечислим мероприятия по организации подбора персонала.

Таблица 8 – План мероприятий по организации подбора персонала  
детского сада № 175

№ п/п	Выявленная проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственный
1	Отсутствие необходимой документации для проведения подбора	Разработать и утвердить: – Положение о подборе персонала; – карты компетенций; – анкеты для каждой вакантной должности	Январь - апрель 2018 г.	Совместно: Заведующая, Заместитель заведующей по хозяйству, Старший воспитатель
2	Должностные инструкции не соответствуют профессиональному стандарту	Привести в соответствие с профессиональным стандартом педагога-воспитателя должностные инструкции воспитателей	Апрель 2018 г.	Совместно: Заведующая, Старший воспитатель
3	Отсутствие прогнозирования ротации кадров	Утвердить процедуру расчета потребности в персонале	Май - июнь 2018 г.	Совместно: Заведующая, Заместитель заведующей по хозяйству, Старший воспитатель
4	При необходимости закрытия вакансии, оценка потенциала уже работающих сотрудников и ротация не проводится	При возникновении вакансии рассматривать кандидатов из числа уже работающих в ДОУ. Разработка и внедрение системы деловой оценки персонала при планировании перемещений на другие должности.		Совместно: Заведующая, Заместитель заведующей по хозяйству, Старший воспитатель

План предусматривает выполнение ряда мероприятий. Рассмотрим их.

Учитывая, что в детском саду отсутствуют необходимые регламентирующие подбор персонала документы, первым шагом рекомендуется разработать:

- Положение о подборе персонала;
- карты компетенций для вакантных должностей, в которых будут прописаны личностные характеристики требуемого кандидата, его знания, умения и способности к выполнению тех или иных профессиональных обязанностей;
- анкеты для каждой вакантной должности, для выявления профессионализма кандидата.

Для решения проблемы подбора персонала в организации А.Я. Кибанов рекомендует профильный метод. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом. Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Эффективный подбор персонала невозможен без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования требований к нему.

Важную роль в данном случае играют компетенции сотрудника.

«Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы

клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника» [49, с. 82].

Необходимой составляющей профессионализма человека является профессиональная компетентность представлены в таблице 9 – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, а также выраженная способность эти знания и навыки применять.

Таблица 9 – Карта профессиональных компетенций воспитателя ДООУ

№ п/п	Компетенции
1	2
1	знание специфики системы дошкольного образования, а также особенностей организации воспитательно-образовательной работы дошкольниками разного возраста
2	знание и понимание закономерностей развития ребёнка в раннем и дошкольном детстве
3	знание особенностей становления и развития детских видов деятельности в раннем и дошкольном возрасте
4	умение организовать необходимые для дошкольного возраста виды деятельности (игровую и предметно-манипулятивную), обеспечивая тем самым развитие детей
5	умение организовать совместную и самостоятельную деятельность дошкольников
6	знание теории и владение педагогическими методиками познавательного, личностного и физического развития детей
7	умение планировать, осуществлять и анализировать педагогико-образовательную работу с дошкольниками в соответствии со стандартом дошкольного образования
8	умение планировать и корректировать педагогические задачи (самостоятельно, а также в содружестве с психологом и другими специалистами) в соответствии с результатами мониторинга развития детей, с учетом индивидуальных особенностей каждого дошкольника



1	2
9	способность выполнять рекомендации психолога, логопеда, дефектолога и других специалистов в работе с дошкольниками, которые испытывают сложности в освоении учебной программы, а также детьми с особыми потребностями
10	умение создавать психологически комфортную и безопасную образовательную среду, обеспечивающую безопасность жизни дошкольников, сохранение и укрепление их здоровья и эмоционального благополучия в период пребывания в ДОО
11	владение методами и способами психолого-педагогического мониторинга, благодаря которому становится возможным отследить результаты освоения дошкольниками учебной программы, уровень сформированности у них необходимых качеств, необходимых для последующего обучения в начальной школе
12	владение методами и способами психолого-педагогического консультирования родителей дошкольников
13	умение выстраивать правильное взаимодействие с родителями для решения педагогических задач
14	умение планировать, реализовывать и оценивать свою педагогическую деятельность с детьми раннего и дошкольного возраста

Компетентность воспитателя ДОО определяет то, что он обладает необходимыми для проведения педагогической деятельности установками, ценностями, соответствующими личностными характеристиками, теоретическими знаниями, профессиональными качествами, которые необходимо постоянно совершенствовать путем самообразования.

Разработанная нами карта профессиональных компетенций воспитателя ДОО была представлена в таблице 9.

Понятие профессиональной компетентности педагога выражает единство его теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности:

1) Специальная, или деятельностная профкомпетентность характеризует владение деятельностью на высоком профессиональном уровне и включает не только наличие специальных знаний, но и умение применить их на практике.

2) Социальная профкомпетентность характеризует владение способами совместной профессиональной деятельности и сотрудничества, принятыми в профессиональном сообществе приемами профессионального общения.

3) Личностная профкомпетентность характеризует владение способами самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональной деформации. Сюда же относят способность специалиста планировать свою профессиональную деятельность, самостоятельно принимать решения, видеть проблему.

4) Индивидуальная профкомпетентность характеризует владение приемами саморегуляции, готовность к профессиональному росту, неподверженность профессиональному старению, наличие устойчивой профессиональной мотивации.

Очевидно, что в динамичном, развивающемся обществе невозможно раз и навсегда достичь нужного уровня квалификации. Отсюда вытекает необходимость повышения квалификации как формы ценностно-смыслового, содержательного и технологического обогащения системы профессиональной деятельности.

Все это свидетельствует о том, что в современных условиях реформирования дошкольной образовательной системы в России углубляется противоречие между требуемым и реальным уровнем профессиональной компетентности воспитателей.

Разрешить данное противоречие возможно, если в условиях системы повышения квалификации создать оптимальные условия для развития профессиональной компетентности воспитателя.

В качестве показателей готовности воспитателей ДООУ к развитию своей профессиональной компетентности, которые можно использовать в процессе подбора, деловой оценки, можно выделить:

- высокий уровень мотивации к преобразованию профессиональной педагогической деятельности;
- адаптивность к изменениям в профессиональной педагогической среде (перестройка своей деятельности в связи с появлением изменений в дошкольном образовании и расширением вариативности образовательных услуг);

– способность выйти на надситуативный уровень в решении педагогических ситуаций; к постановке вариативных и комплексных целей профессионально-педагогической деятельности и поиску способов их решения посредством планирования педагогических задач;

– способность осваивать новые профессиональные компетенции, обновлять формы и методы педагогической деятельности;

– умение анализировать собственную профессионально-педагогическую деятельность и перестраивать ее на основе освоения новой учебной и научной информации;

– умение решать профессиональные педагогические задачи не по стереотипному образцу, а на основе рефлексивного анализа ситуации.

Профессионально важными личностными качествами воспитателя являются:

– Доброта и терпение, а также справедливость, милосердие, понимание и главное – любовь к детям. Эти качества, определяющие гуманистическую направленность человека – основополагающие для воспитателя.

– Высокие нравственные качества. Педагог ДОУ должен следить за своими поступками, быть честным с собой и детьми, отвечать за свои слова, быть открытым перед детьми, уважительно относиться к ним.

– Организаторские способности (умение планировать, выполнять все последовательно и четко, подходить к педагогической деятельности комплексно – это качества, которые обеспечат успешную работу воспитателя ДОУ).

– Трудолюбие. Работа с детьми отнимает много энергии, а ведь важно работать с радостью.

– Позитивный настрой. Дети, которых воспитывают в атмосфере доброжелательности и спокойствия, быстрее развиваются, растут уверенными в себе, общительными, эмоционально открытыми.

– Способность к творчеству. В детском саду приходится много придумывать, чтобы сделать воспитание и обучение детей максимально для них интересным. Хорошо, когда воспитателю это с легкостью удается.

Среди профессионально важных качеств воспитателя специалисты выделяют: владение современными методиками и технологиями в сфере обучения и воспитания детей, широкая эрудиция, педагогическая интуиция, высокий уровень интеллекта, высокоразвитая нравственная культура.

Воспитатель должен иметь глубокие знания по педагогике, возрастной психологии, основам безопасности жизнедеятельности и оказанию первой помощи, этике и эстетике, принципам и содержанию организации дошкольного воспитания.

Воспитатель ДООУ должен знать и уметь применять методики обучения и развития детей, уметь организовывать и активизировать познавательную деятельность воспитуемых.

В процессе подбора персонала, проведения деловой оценки, необходимо применять структурированное собеседование, что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенции.

Чтобы повысить эффективность собеседований, необходимо разработать списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития той или иной компетенции. Например, для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: «Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих коллег Вашей идее или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Что бы Вы сделали по-другому с высоты Вашего сегодняшнего опыта?»

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью (биографическое, ситуационное, структурированное). Подобное

собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Оценка кандидата при подборе должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

Одним из методов при подборе персонала в ДООУ может стать портфолио педагога – как один из методов оценки профессионализма педагогов. Он включает материалы, демонстрирующие умения педагога решать задачи своей профессиональной деятельности, выбрать стратегию и тактику профессионального поведения. Портфолио педагога – индивидуальная папка, в которой зафиксированы личные профессиональные достижения в образовательной деятельности, результаты обучения, воспитания и развития воспитанников, вклад педагога в развитие системы образования.

Портфолио даст возможность педагогу продемонстрировать те результаты практической деятельности, которые он считает наиболее значимыми для оценки своей профессиональной компетенции, позволит продемонстрировать не только результаты деятельности, но и прогресс по сравнению с предыдущими результатами.

Основными принципами формирования и ведения портфолио являются:

- принцип непрерывности (постоянное систематичное и последовательное пополнение портфолио);
- принцип диагностико-прогностической направленности (отражение состояния профессионального роста, наличие параметров профессиональной деятельности);

– принцип научности (обоснование целесообразности построения портфолио на основе компетентностного, деятельностного, системного подходов);

– принцип индивидуально-дифференцированной направленности (оценку профессионализма в соответствии с требованиями результативности воспитателя ДООУ).

Структура портфолио определяется в соответствии с его видом и целью: аттестационный и тематический.

Основу каждого из них составляет несколько разделов:

Портрет – общие сведения о педагоге, профессиональный путь, документы об образовании, аттестации.

Коллектор – своего рода копилка материалов и информации.

– тематическое: раздел, содержащий инновационную информацию, связанную с тематикой портфолио;

– аттестационное: материалы, в которых обосновывается выбор аттестуемым образовательной программы, учебно-методической литературы, образовательных технологий, средств педагогической диагностики, тематическая подборка литературы.

Рабочие материалы:

– тематическое: копилка педагогических идей и наработок автора портфолио в процессе практической деятельности и обучения;

– аттестационное: методические материалы, участие в метод. работе, опыт работы, участие в конференциях, семинарах.

Достижения, в т.ч. сравнительный анализ деятельности педагога за 3 года, результаты диагностик, наблюдений.

Презентация портфолио ставит перед собой цель представление основных результатов проделанной работы за определенный период времени.

Полный набор характеристик, позволяющий сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности, составляет модель компетенций. Ее структуру можно представить в виде трех уровней:

1) базовые компетенции (корпоративные, универсальные). К ним относятся требования, применимые к сотрудникам в любой должности, отражающие ценности организации и зафиксированные в таких корпоративных документах, как стратегия, кадровая политика, кодекс корпоративной этики и т.д.;

2) функциональные компетенции содержат требования к должности, без соответствия которым невозможно выполнение обязательных функций и действий на рабочем месте;

3) ролевые компетенции отражают поведенческие требования к работнику. Как правило, они специфичны, что обусловлено сферой деятельности, стилем управления, особенностями корпоративной культуры учреждения.

Итак, план мероприятий рассчитан на срок с января по июнь 2018 г. Предусмотрены такие мероприятия как разработка и утверждение локальных нормативно-правовых актов; приведение в соответствие с профессиональным стандартом педагога-воспитателя должностных инструкций воспитателей; утверждение процедуры расчета потребности в персонале. Кроме того, при возникновении вакансии необходимо в первую очередь рассматривать кандидатов из числа уже работающих в ДООУ. Необходима разработка и внедрение системы деловой оценки персонала при планировании перемещений на другие должности.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175**

Правовое регулирование системы управления персоналом в целом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников.

К нормативно-правовому обеспечению мероприятий по организации подбора персонала детского сада относятся нормативно-правовые акты нескольких уровней.

Во-первых, нормативно-правовые акты федерального уровня (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

В частности, Конституция РФ является специфическим источником трудового права. Она провозглашает базовые права человека в сфере труда, которые составляют основу соответствующих институтов трудового права. Положения ст. 37 выступают в качестве исходных начал правового регулирования трудовых отношений. Законодательство о труде направлено на развитие этих начал и создание системы гарантий трудовых прав работника.

Помимо закрепления основных трудовых прав и принципов трудового права нормы Конституции РФ имеют значение для построения системы источников трудового права. Так, ст. 15 Конституции РФ включает в правовую систему страны общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ. Для трудового права это положение очень важно, поскольку значительная часть прав человека – это трудовые права, такие как право на труд, право на отдых, на объединение и т. д. Эти права и механизм их реализации нашли отражение как в международных пактах, декларациях, так и в многосторонних международных договорах – конвенциях Международной организации



труда. Признание их непосредственно действующими на территории РФ – свидетельство интеграции России в международное сообщество и доказательство ее приверженности общегуманистическим идеалам.

Трудовой кодекс РФ, введенный в действие с 01.02.2002 и измененный Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ, является базовым актом отрасли и в соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК имеет приоритетное значение по сравнению с другими федеральными законами.

Трудовой кодекс определяет содержание всех институтов трудового права. Он содержит понятийный аппарат отрасли, закрепляет основные принципы правового регулирования трудовых отношений, определяет правовое положение работника и работодателя. Кодекс выполняет ключевую роль в механизме правового регулирования трудовых отношений, устанавливая права работников, их гарантии и способы их защиты.

В частности, согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21).

Все разрабатываемые на уровне организации документы не должны противоречить нормативно-правовым актам федерального уровня, а также должны учитывать их основные положения.

Во-вторых, нормативно-правовые акты регионального уровня, а именно:

1) Государственная программа Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 года»

2) План мероприятий («Дорожная карта»), утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 223-ПП «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2013 – 2018 годы».

В-третьих, нормативно-правовые акты локального уровня, т.е. разработанные непосредственно на самом предприятии.

Локальный нормативный акт выступает специфическим источником трудового права, он принимается работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в Кодексе, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре. При этом значение локальных актов возрастает.

Например, в Программу развития автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Детство» комбинированного вида на 2015-2019 гг. включена подпрограмма «Персонал детского сада», согласно которой предусмотрены следующие приоритеты развития:

- создание условий для саморазвития и самореализации сотрудников МАДОУ «Детство» через непрерывное развитие кадрового потенциала;
- создание условий для дальнейшего совершенствования системы наставничества, консультирования, совершенствования действенных механизмов, стимулирования педагогического труда;
- разработка системного подхода к организации непрерывного образования сотрудников через расширение вариативной системы непрерывного повышения квалификации кадров;
- повышение мотивации педагогов для участия в конкурсном движении путем формирования механизма экспертизы инновационной деятельности.

Организация подбора персонала детского сада № 175 входит в указанные приоритеты.

Перечень указанных нормативно-правовых актов представим в сводной таблице 10.

Таблица 10 – Нормативно-правовое обеспечение мероприятий  
по организации подбора персонала детского сада № 175

№ п/п	Уровень	Наименование	Содержание	Статус
1	2	3	4	5
1	Федеральный	Конституция РФ		Учтены с целью отсутствия противоречий
		Трудовой кодекс РФ	Ключевой нормативно-правовой акт трудового законодательства	
		Федеральный закон РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	Модернизация системы образования	
2	Региональный	Государственная программа Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года»	Модернизация системы образования, в т.ч. дошкольного, требует соответствующего развития и кадровых ресурсов	Учтены. Повышают актуальность совершенствования системы управления персоналом, в т.ч. за счет организации подбора персонала
		План мероприятий («Дорожная карта»), утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 223-ПП «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2013 – 2018 годы»	Включает в себя: 1) внедрение модели эффективного контракта с педагогическими работниками ДОУ; 2) информационное и мониторинговое сопровождение внедрения модели эффективного контракта педагогических работников	

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
3	Локальный	Программа развития автономного ДОУ детский сад «Детство» комбинированного вида на 2015-2019 гг., подпрограмма «Персонал детского сада»	Соответствие организации подбора персонала приоритетам развития учреждения	Учтена при разработке мероприятий
		Положение о подборе персонала	основные принципы, процедуры, методы и мероприятия подбора персонала в детском саду № 175	
		Карта профессиональных компетенций воспитателя ДОУ	Перечень и содержание необходимых профессиональных компетенций воспитателя ДОУ	Разработаны, необходимо согласование и утверждение
		Бланк оценки кандидата по итогам собеседования	Ранжирование качеств кандидата при подборе	
		Бланк оценки компетенций кандидата по итогам деловой оценки	Бланк фиксации результатов деловой оценки	
		Модель комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ	Содержит виды, компоненты, методы, критерии оценки, а также показатели комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ	

В числе предложенных нами мероприятий – разработка и утверждение необходимых документов, в числе которых – Положение о подборе персонала, проект которого представлен в Приложении 6, модель комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ (Приложение 7).

В Положении о подборе персонала закреплены основные принципы, процедуры, методы и мероприятия подбора персонала.

Кроме того, в целях дальнейшего сравнения нескольких кандидатов по итогам проведенной деловой оценки в ходе подбора персонала, также необходимо зафиксировать ее результаты. Одним из возможных документов для данной цели может служить бланк оценки компетенций кандидата в таблице 11.

Таблица 11 – Бланк оценки компетенций кандидата  
по итогам деловой оценки

№ п/п	Номер качества Наименование качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах
1	знание специфики системы дошкольного образования	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	знание и понимание закономерностей развития ребёнка в раннем и дошкольном детстве	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	знание особенностей становления и развития детских видов деятельности в раннем и дошкольном возрасте	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	умение организовать необходимые для дошкольного возраста виды деятельности	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	умение организовать совместную и самостоятельную деятельность дошкольников	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	знание теории и владение педагогическими методиками познавательного, личностного и физического развития детей	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	умение планировать, осуществлять и анализировать педагогико-образовательную работу с дошкольниками в соответствии со стандартом дошкольного образования	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	умение планировать и корректировать пед. задачи (самостоятельно, а также в содружестве с психологом и другими специалистами)	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	способность выполнять рекомендации психолога, логопеда, дефектолога и других специалистов в работе с дошкольниками	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	умение создавать психологически комфортную и безопасную образовательную среду	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Как отмечено в предыдущем разделе, в процессе подбора необходимо применять структурированное собеседование. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Бланк оценки кандидата по итогам собеседования представлен в таблице 12. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним.

Таблица 12 – Бланк оценки кандидата по итогам собеседования

<b>Ф., И., О.</b>			
Кандидат на замещение	<i>(название должности)</i>		
Собеседование проведено	<i>(Ф.,И., О. и должность сотрудника)</i>		
Дата			
1. Опыт работы Комментарии:	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
2. Образование Комментарии	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3. Личностные характеристики	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.1. Зрелость	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.2. Лидерство	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.3. Групповая работа	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.4. Аналитические способн.	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.5. Уверенность в себе	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.6. Ориентированность на интересы клиента	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
3.7. Коммуникабельность	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
<b>ОБЩАЯ ОЦЕНКА</b>	<i>Выше ср.</i>	<i>Средн.</i>	<i>Ниже средн.</i>
Комментарии:			
Предложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Рекомендовать принять на работу.</i></li> <li>— <i>Рекомендовать для следующего собеседования.</i></li> <li><i>Рассмотреть как кандидата на другую должность</i></li> <li>— <i>Отказать.</i></li> </ul>		
Подпись			

Итак, нами перечислены и рассмотрены необходимые для обеспечения мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175

нормативно-правовые акты федерального, регионального уровней, а также разработаны документы локального уровня, что позволит регламентировать данную технологию и обеспечить ее необходимыми методическими материалами.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175**

В данном разделе определим социально-экономическую эффективность мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Управление эффективностью может трактоваться как стратегический и интегрированный подход к обеспечению устойчивого успеха организации за счет повышения эффективности работы сотрудников и развития их способности работать на благо организации как на индивидуальном, так и на групповом уровнях.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

При этом надо еще иметь в виду, что понятие результата деятельности системы редко бывает однозначным.

Без ресурсного обеспечения сложно организовать любой организационный процесс, в т.ч. и подбор персонала. Рассмотрев особенности организационного, нормативно-правового обеспечения подбора персонала, важно рассмотреть вопрос оценки эффективности соответствующих мероприятий.

Поэтому ниже в таблице 13 перечислим затраты на мероприятия по организации подбора персонала детского сада № 175. Временные затраты не предусмотрены в связи с повременной системой оплаты труда.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия по организации подбора персонала детского сада № 175

№ п/п	Мероприятия	Категория затрат	Сумма затрат, руб.
1	Разработать и утвердить: – Положение о подборе персонала; – карты компетенций; – анкеты для каждой вакантной должности	Канцелярские товары, расходные материалы для оргтехники	1000
		Трудозатраты ответственных	156 руб.*10 часов*3 чел. = 4680
2	Привести в соответствие с профессиональным стандартом педагога-воспитателя должностные инструкции воспитателей	Канцелярские товары, расходные материалы для оргтехники	500
		Трудозатраты ответственных	156 руб.*5 часов*2 чел. = 1560
3	Утвердить процедуру расчета потребности в персонале	Канцелярские товары, расходные материалы для оргтехники	500
		Трудозатраты ответственных	156 руб.*3 часа*3 чел. = 1400
Итого:			9640

Исходя из средней заработной платы ответственных лиц 25000 руб., оплата одного часа составляет 156 руб.

Как видим, общая сумма затрат на мероприятия по организации подбора персонала детского сада № 175 составит 9640 руб.

Таким образом, данные мероприятия являются реализуемыми с точки зрения затрат.



Размер родительской платы в 2016 г. составил 1563481 руб., из них размер оплаты дополнительных образовательных услуг составил 850000 руб. (за вычетом расходов по заработной плате, обеспечению образовательного процесса).

В случае если по результатам внедрения мероприятий, одним из итогов которых будет активизация творческого потенциала (повышение эффективности образовательной деятельности педагогического коллектива), рост такого финансового показателя как плата за дополнительные образовательные услуги составит предположительно 10%, то экономическая эффективность составит 75360 руб. за год:

$$850000 \text{ руб.} * 10\% = 85000 \text{ руб.} - 9640 \text{ руб. (затраты)} = 75360 \text{ руб.}$$

Следовательно, внедрение мероприятий экономически выгодно.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности

труда, улучшения использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Перечислим показатели социальной эффективности мероприятий по организации подбора персонала:

- повышение обоснованности кадровых решений;
- улучшение динамики показателей движения персонала;
- активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в деятельность организации;
- рост удовлетворенности трудом;
- формирование у персонала чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;
- сокращение вероятности увольнения сотрудников, повышение закрепляемости кадров;
- развитие у сотрудника новых умений и навыков выполнения работы за счет перемещения на новую должность;
- формирование у работников высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в эффективности деятельности организации.

При этом позитивные социальные последствия мероприятий по организации подбора персонала в детском саду № 175 предположительно будут формироваться и за пределами учреждения (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя, заинтересованного в карьерном продвижении работников, а также формирование благоприятного имиджа для родителей дошкольников и т.д.).

Деловая оценка персонала, проводимая в процессе подбора, может помочь в решении ряда дополнительных задач:

- 1) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- 2) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик

Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Все рассмотренные нами показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

### **Выводы по 2 главе**

Во второй главе нами определен план мероприятий по организации подбора персонала в ДООУ № 175.

Предусмотрены такие мероприятия как разработка и утверждение локальных нормативно-правовых актов; приведение в соответствие с профессиональным стандартом педагога-воспитателя должностных инструкций воспитателей; утверждение процедуры расчета потребности в персонале. Кроме того, при возникновении вакансии необходимо в первую очередь рассматривать кандидатов из числа уже работающих в ДООУ. Необходима разработка и внедрение системы деловой оценки персонала при планировании перемещений на другие должности.

Внедрение мероприятий экономически выгодно, т.к. экономическая эффективность составит 75360 руб. за год.

Среди показателей социальной эффективности мероприятий по организации подбора персонала: повышение обоснованности кадровых решений; улучшение динамики показателей движения персонала; активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в деятельность организации; рост удовлетворенности трудом; формирование у персонала

чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии.

Все рассмотренные нами показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Происходящие изменения в системе дошкольного образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. Как следствие, требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития.

Важнейшим фактором развития дошкольного образовательного учреждения является высокая эффективность его кадровой политики, что в первую очередь определяется высоким кадровым потенциалом персонала образовательного учреждения. В условиях реализации ФГОС ДО кадровая политика является инструментом эффективного управления персоналом организации, а действия руководителя дошкольного учреждения должны быть направлены на создание условий для развития педагогического коллектива, способного решать поставленные цели и задачи.

В рамках первой задачи исследования, на основании теоретического анализа научной литературы установлено следующее:

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

В основе подбора персонала лежит деловая оценка – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации

задач организации. Это форма управленческого контроля, обратной связи. Это «сквозная» технология, она является основой для многих кадровых процедур: лежит в основе не только подбора, но и процедуры приема на работу, увольнения, формирования кадрового резерва, перемещений, материального стимулирования сотрудников.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту.

В рамках второй задачи исследования, проведенный анализ системы управления персоналом показал, что численность педагогических работников от общей численности персонала в 2016 г. составила 43% (по сравнению с 2014 г. соотношение увеличилось на 2%); соотношение административно-управленческого персонала к количеству подчиненных составляет 3% или 12 подчиненных сотрудников на одного руководителя, что является нормой.

Особенности качественной структуры персонала (педагогических работников) ДООУ состоят в том, что максимальное количество педагогических работников (60%) имеет высшее профессиональное образование, количество педагогов с высшим образованием за последние 3 года выросло на 33%; со стажем работы по специальности 6-12 лет (47% персонала), средний возраст сотрудников в коллективе составляет 31-44 года.

Динамика повысивших квалификацию педагогических работников с 2010 по 2015 гг. была положительной, однако, повышение квалификации последние 1,5 года не проводились, что является негативным показателем.

Сделан вывод о том, что педагогический коллектив ДООУ относительно стабилен по своему составу (по качественным характеристикам), однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. уровень текучести кадров является крайне высоким (22,9%), выше нормы, при этом в динамике он вырос за 3 года в 2 раза.

Абсолютное большинство уволившихся за последние 3 года недовольны отсутствием возможностей продвижения в карьере, самореализации, повышения квалификации. Все эти показатели относятся к технологии подбора и расстановки персонала.

Престиж работы в детском саду невысок, что негативно влияет на эффективность набора персонала (привлечение с помощью внешних источников), поэтому так важна работа по удержанию уже работающего персонала, сотрудников, которых их сфера деятельности полностью устраивает. Важную роль в удержании персонала может сыграть организация подбора персонала.

В рамках третьей задачи исследования, проведен анализ деятельности по организации подбора персонала детского сада № 175. В ходе исследования выявлены следующие проблемы относительно деятельности по организации подбора персонала: отсутствие необходимой документации для проведения подбора; должностные инструкции, необходимые в процессе подбора персонала, не соответствуют профессиональному стандарту; отсутствие прогнозирования ротации кадров; при необходимости закрытия вакансии, оценка потенциала уже работающих сотрудников и ротация не проводится.

В целом сделан вывод об отсутствии технологии подбора персонала.

При этом на необходимость организации подбора персонала в детском саду № 175 указывают следующие факторы: стратегия развития дошкольного образования; ограниченность рынка трудовых ресурсов, особенно в небольшом городе, что снижает возможности привлечения и набора педагогических работников из внешних источников; крайне высокий уровень текучести кадров в сочетании с отсутствием возможностей развития карьеры, самореализации как причины увольнений; набор и отбор проводится с помощью только внешних источников при возможности перевода помощников воспитателей на должности воспитателей.

В рамках четвертой задачи исследования разработан план мероприятий по организации подбора персонала. Предусмотрены такие мероприятия как разработка и утверждение локальных нормативно-правовых актов; приведение в соответствие с профессиональным стандартом педагога-воспитателя должностных инструкций воспитателей; утверждение процедуры расчета потребности в персонале. Кроме того, при возникновении вакансии необходимо в первую очередь рассматривать кандидатов из числа уже работающих в ДОУ. Необходима разработка и внедрение системы деловой оценки персонала при планировании перемещений на другие должности.

В рамках пятой задачи исследования разработано нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала детского сада № 175, разработаны соответствующие локальные нормативно-правовые акты. Внедрение мероприятий экономически выгодно, т.к. экономическая эффективность составит 75360 руб. за год.

Среди показателей социальной эффективности мероприятий по организации подбора персонала: повышение обоснованности кадровых решений; улучшение динамики показателей движения персонала; активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в деятельность организации; рост удовлетворенности трудом; формирование у персонала чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии. Все рассмотренные нами показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом. Поэтому деятельность по организации подбора персонала в детском саду № 175 целесообразна.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апенько, С.Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях: Монография / С.Н. Апенько. – М.: Информ-Знание, 2015. – 564 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 328 с.
3. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
4. Беликова, Л.Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебное пособие / Л.Ф. Беликова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2014. – 186 с.
5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2016. – 287 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2015. – 504 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
9. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
10. Государственная программа Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 года» (утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 29 декабря 2016 г. № 919-ПП) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/429094102> (Дата обращения: 15.05.2017)

11. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: изд. Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 256 с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2014. – 416 с.
13. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
14. Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: Учебник / В.Н. Еремин. – М.: КНОРУС, 2014. – 656 с.
15. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2016. – 576 с.
16. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.
17. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 287 с.
18. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 216 с.
19. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб.: Речь, 2015. – 128 с.
20. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 415 с.
21. Иванкевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2015. – 156 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2016. – 64с.

23. Кибанов, А.Я. Подбор и расстановка персонала: девять ключевых показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/podbor-rasstanovka-personal-rabotnik-organizacija-upravlenie-trebovanija-dolzhnost-funkcii-metod/> (Дата обращения: 14.05.2017)
24. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28.05.2014 № 3241п-П8) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_166654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166654/) (Дата обращения: 12.05.2017)
25. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (в ред. от 21.07.2014) [Текст] // Российская газета. 1993. 25 дек.
26. Конькова, О.М. Новая роль педагога в информационном обществе / О.М. Конькова, Н.Е. Бекетова // Тенденции формирования науки нового времени: сб. статей. Т.33 междунауч. науч.-практ. конф. 27–28 декабря 2013 г. Ч. 2. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. – С. 115–119.
27. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 254 с.
28. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2015. – 156 с.
29. Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверка персонала / Н.А. Литвинцева. – М.: «Интел-Синтез», 2015. – 400 с.
30. Лукашева, К.А. HR-технологии: психодиагностика в работе с персоналом / К.А. Лукашева // Современная психология: матер. IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). – С. 35-37.
31. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.

32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
33. Мельниченко, Н.Ф. Кадровая политика дошкольного учреждения в условиях реализации ФГОС ДО / Н.Ф. Мельниченко, Ю.Ю. Куликова, Е.П. Букарин // Науч.-метод. электр. журнал «Концепт». 2016. Т. 37. – С. 100-107.
34. Морнель, П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М.: Национальный космический банк, 2014. – 247 с.
35. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
36. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
37. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
38. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 160 с.
39. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПК и ППРО, 2015. – 228 с.
40. План мероприятий («Дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», Утвержден распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. №722-р // Российская газета. 2014. 8 мая.
41. План мероприятий («Дорожная карта»), утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 223-ПП «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение

- эффективности образования» в Свердловской области на 2013 – 2018 годы»
- 42.Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / О.Н.Полякова, И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
- 43.Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К.Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2015. – 432 с.
- 44.Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Текст] // Российская газета. 2013. 25 нояб.
- 45.Программа развития автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Детство» комбинированного вида на 2015-2019 гг. (утв. Приказом Управления образования г. Нижний Тагил от 22.04.2015 № 714)
- 46.Семечкин, Н.И. Социальная психология. Часть 2 / Н.И. Семечкин. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2014. – 133 с.
- 47.Скопылатов, И.А. Управление персоналом: Учебное пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 400 с.
- 48.Столяров, В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.
- 49.Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. от 01.10.2017) [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
- 50.Указ Президента от РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Текст] // Российская газета. 2012. 9 мая.
- 51.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

52. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в ред. от 29.07.2017) [Текст] // Российская газета. 2012. 31 дек.
53. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Сотрудничество ДОУ с социальными партнерами

Социальные партнеры	Формы работы
Нижнетагильский филиал ГАОУ ДПО СО «ИРО»	<p>повышение квалификации руководителей, педагогов, специалистов, участие в семинарах, конференциях, публикации в сборниках.</p> <p>В 2015-2016 г.г. 227 педагогов МАДОУ д/с «Детство» прошли курсы повышения квалификации по вопросам реализации ФГОС ДО, вопросам инклюзивного образования, по использованию информационно-коммуникационных технологий в образовании, по вопросам основ безопасности жизнедеятельности воспитанников.</p>
Нижнетагильский педагогический колледж № 2	<p>125 педагогов были обучены на программах корпоративного обучения в НТПК № 2 по направлениям лего - конструирования, роботехника, по вопросам основ безопасности жизнедеятельности воспитанников.</p> <p>повышение квалификации педагогов и специалистов, участие в конференциях 18 % педагогов, публикации в сборниках.</p>
Нижнетагильский государственный социально-педагогический институт	является социальным партнером в рамках реализации инновационной деятельности МАДОУ д/с «Детство», осуществляя кураторство проекта региональной инновационной площадки.
Музыкальная школа, камерный оркестр «Классик»	встречи с воспитанниками и преподавателями, совместные досуги и музыкальные лектории, художественно - эстетическое развитие.
Муниципальный молодежный театр, студия развлекательных программ «Расчудесница»	посещение детских театральных постановок, совместные праздники, посещение спектаклей в театре, интеллектуальное развитие.
Библиотеки Дзержинского района	экскурсии, занятия по формированию нравственно - духовной культуры, расширение кругозора.
АО НПК «Уралвагонзавод».	В рамках взаимосогласованного плана по социальному партнерству на 2016 год проводились мероприятия по информационно-методическому и культурно-досуговому направлениям
Нижнетагильский машиностроительный техникум.	Экскурсии на учебный комплекс в Машиностроительный техникум, посетили 6 детских садов, 89 детей.
ГБУЗ № 1	осмотр детей ДОУ специалистами, предоставление сведений о детях микрорайона, не посещающих детский сад;

	всесторонняя помощь и профилактика, просветительская работа с родителями.
Художественная школа №2	посещение выставок, тематические занятия, встреча с воспитанниками и преподавателями, совместные досуги, выставки- художественно – эстетическое развитие.
Лыжная база АО НПК «Уралвагонзавод»	соревнования, досуги, консультации специалистов - пропаганда здорового образа жизни, закаливание. Реализация проекта «С физкультурой в ногу из детского сада в школу».
Дворец водного спорта	занятие плаванием, 28 % воспитанников посещают курсы «Мать и дитя», укрепление здоровья, обучение плаванию с раннего возраста, 21% воспитанников посещают секции плавания.
Дворец ледового спорта	занятия в секциях по хоккею 11%, фигурному катанию 9 %, консультации специалистов, пропаганда здорового образа жизни, закаливание.
Центр Адаптивного спорта	активно взаимодействуют детские сады № 185 и д/с № 23 адаптивное физическое воспитание, организация и проведение массовых спортивных соревнований, физкультурно-спортивных мероприятий среди детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья.
Спортивный комплекс «Спутник»	В 2017 году прошли V малые Олимпийские игры, в которых приняли участие 124 воспитанника из 31 детского сада. Дети получили значки с логотипом V малых Олимпийских игр, кепки и футболки.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анализ управленческой деятельности заведующей детским садом

№	Вид деятельности	Временные затраты (в часах)	Анализ деятельности
1	Проведение оперативных совещаний в ДОУ	2	Проводятся еженедельно, здесь озвучиваются директивы органов Управления образованием, и мероприятия на текущую неделю.
2	Участие в совещаниях руководителей	2	Участвует ежемесячно в совещании, проводимом начальником Управления образованием и специалистами УО, по подведению итогов работы за месяц.
3	Прием по личным вопросам	8	Рассматривает обращение родителей, персонала по различным вопросам, не входящим в круг рабочих вопросов.
4	Встречи, совещания со специалистами Управления образованием, шефами, спонсорами и т.д.	5	Решаются рабочие вопросы, касающиеся организации и проведения городского научно-практического семинара, поставки продуктов, подписания договоров обслуживания учреждения, разработки плана совместной деятельности с шефами и др.
5	Участие в работе методического и (или) педагогического совета	1	Выступление с докладом об общих положениях и концепции программы, доведение до сведения персонала плана работы на год, других ЛНА, регламентирующих деятельность детского сада в 2013-2014 учебном году.
6	Участие в работе экономического совета	1	Выдвигает предложения по рациональному расходованию внебюджетных средств. Участвует в обсуждении и принятии решений.
7	Участие в работе Управляющего совета	1	Докладывает о состоянии дел в учреждении, выдвигает кандидатуры для материального поощрения по итогам работы за месяц, разъясняет вопросы, возникшие у членов совета.
8	Посещение занятий с детьми и других внутренних	2	Контролирует проведение мероприятий согласно плана, а также качество их проведения.

	мероприятий		
9	Работа с ЛНА и другой документацией	48	Разработка положений, макетов договоров о взаимном сотрудничестве, написание деловых писем и др. документации.
10	Контроль работы учреждения	11	Визуальный ежедневный контроль за работой различных специалистов детского сада (по предварительному предупреждению).
11	Решение текущих вопросов	20	Например, организация проведения коллективной вакцинации сотрудников от гриппа.

#### Анализ деятельности старшего воспитателя

№	Вид деятельности	Временные затраты (в часах)	Анализ деятельности
1	Организация и проведение методического совета	2	Готовит вопросы к методсовету, дает задание педагогам для практической проработки и доклада, организует его проведение
2	Проведение тренинговой работы с педагогами, воспитателями	2	Выявляет проблемные зоны в подготовке специалистов и проводит тренинги в микрогруппах.
3	Посещение занятий с детьми	8	Контролирует содержание занятий, методическую грамотность их проведения, педагогический эффект от занятий.
4	Организация и проведение культурно-массовых мероприятий	15	В соответствии с планированием, организует проведение культурно-массовые мероприятия, привлекает специалистов для их проведения.
5	Проведение консультаций с пед. персоналом	8	Индивидуальные консультации проводятся еженедельно по запросам конкретных работников.
6	Организация	8	На основании договоров о взаимном

	мероприятий совместно с шефами и другими учреждениями		сотрудничестве и планов совместной деятельности, занимается организацией мероприятий.
7	Работа с документами	20	Подготовка методических рекомендаций, отчетов, аналитических справок по проведенным мероприятиям. Подготовка аналитической информации по запросу руководителя.
8	Решение текущих вопросов	20	Оказание помощи конкретному педагогу при подготовке методического семинара, подготовка слайдовых презентаций, тиражирование методичек и т.д.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Персональный состав педагогических работников детского сада № 175

№ п/п	Должность	Уровень образования	Квалификация	Преподаваемые дисциплины	Наименование направления подготовки и (или) специальности	Повышение квалификации и (или) профессиональная переподготовка (при наличии)	Стаж работы	
							общий	по специальности
1	Заведующий	Высшее	Первая	Дошкольное воспитание	Социальный работник	«Методология и практика гос.-общественного управления в ОУ. Вариативный модуль создания и функционирования автономного учреждения» Уральский межотраслевой институт повышения квалификации (504 ч.) 2013 г. «Управление качеством дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО» 120 ч 2014 г «Реализация ФГОС дошкольного образования в дошкольной образовательной организации» 72 ч 2014 г.	24	11
2	Муз. руководитель	Высшее	Первая	Музыкальное воспитание	Рук-ль академического хора		30	30
3	Воспитатель	Высшее	Первая	Дошкольное воспитание	Учитель Общетехнических дисциплин и труда	- «Психолого – педагогические условия развития образования периода детства» 100 ч 2013 г Курсы переподготовки - Психолого-педагогические условия развития образования периода детства» (Модуль «Проектирование педагогической деятельности педагога ДОУ) НТФ ГБОУ ДПО «ИРРО» (120 часов) 2014 г.	36	30

4	Воспитатель	Высшее	Первая	Дошкольное воспитание	Учитель технологии и предпринимательства	Курсы переподготовки - Психолого-педагогические условия развития образования периода детства» (Модуль «Проектирование педагогической деятельности педагога дошкольного ОУ) НТФ ГБОУ ДПО «ИРРО» (120 часов) 2014 г.	11	7
5	Воспитатель	Высшее	Первая	Дошкольное воспитание	Учитель начальных классов	Курсы переподготовки - Психолого-педагогические условия развития образования периода детства» (Модуль «Проектирование педагогической деятельности педагога дошкольного ОУ) НТФ ГБОУ ДПО «ИРРО» (120 часов) 2014 г.	6	6
6	Воспитатель	Высшее		Дошкольное воспитание	Менеджер экономист	Курсы переподготовки - Психолого-педагогические условия развития образования периода детства» (Модуль «Проектирование педагогической деятельности педагога дошкольного ОУ) НТФ ГБОУ ДПО «ИРРО» (120 часов) 2014 г.	3	3
7	Воспитатель	Высшее	Первая	Дошкольное воспитание	Учитель экономики и предпринимательства	- «Проектирование деятельности педагога дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО» (120 ч.)2014 г.	14	8
8	Воспитатель	Средне - специальное	Первая	Дошкольное воспитание	Воспитатель	«Психолого-педагогические условия развития образования периода детства» ГБОУ СПО «НТПК № 2» (100 часов) 2010 год	29	29
9	Воспитатель	Средне - специальное	Первая	Дошкольное воспитание	Воспитатель	«Психолого-педагогические условия развития образования периода	30	30

		ное				детства» ГБОУ СПО «НТПК № 2» (100 часов) 2010 год		
10	Воспитатель	Средне - специальное	Первая	Дошкольное воспитание	Воспитатель, социальный педагог	Особенности планирования воспитательно-образовательной работы в ДОУ В соответствии с ФГТ» ГБОУ СПО СО НТПК № 1 (16 ч.) 2012 г.	12	9
11	Воспитатель	Высшее	первая	Дошкольное воспитание	Учитель труда и общественных дисциплин	«Взаимодействие с родителями» Курсы повышения квалификации Метеновой 2013 г.	14	12
12	Воспитатель	Средне - специальное		Дошкольное воспитание	воспитатель	- «Психолого – педагогические условия развития образования периода детства» 100 ч 2013 г	14	2
13	Воспитатель	Средне - специальное		Дошкольное воспитание	воспитатель	- «Проектирование деятельности педагога дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО» (120 ч.)2014 г.	18	18
14	Старший воспитатель	Средне - специальное		Дошкольное воспитание	воспитатель	- «Психолого – педагогические условия развития образования периода детства» 100 ч 2013 г	12	2
15	Воспитатель	Высшее	первая	Дошкольное воспитание	Учитель биологии и географии	- «Психолого – педагогические условия развития образования периода детства» 100 ч 2013 г	6	6

**Должностная инструкция воспитателя ДОУ****Общие положения**

Настоящая должностная инструкция разработана на основе тарифно-квалификационной характеристики воспитателя, утверждённой приказом Министерством образования РФ и Госкомвуза РФ от 31.08.1995г. №463/1268 по согласованию с Министром труда РФ (Постановление Мин. Труда от 17.08.95. №46). При составлении инструкции учтены также Примерные рекомендации об организации службы охраны труда в образовательном учреждении системы Министерства образования РФ, утверждённые приказом Мин. образования РФ от 27.02.95г. №92.

Воспитатель назначается и освобождается от должности заведующей ДОУ.

Воспитатель должен иметь высшее или среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу педагогической работы.

Старший воспитатель подчиняется непосредственно заведующей детским садом и старшему воспитателю (методисту).

В своей деятельности старший воспитатель руководствуется Конституцией РФ, Законами РФ, решениями Правительства РФ и органов управления образованием и воспитания детей, правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами детского сада (в том числе Правилами внутреннего распорядка, приказами и распоряжениями заведующей детским садом, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором (контрактом).

**Функции**

Основными направлениями деятельности воспитателя являются:

Осуществлять тщательный присмотр за вверенными ему детьми в строгом соответствии с требованиями инструкции по охране жизни и здоровья детей в помещениях ДОУ и на детских площадках.

Несёт персональную ответственность за жизнь и здоровье детей во время их пребывания в ДОУ. Оказывает первую доврачебную медицинскую помощь.

**Должностные обязанности**

Совместно с мед. персоналом ДОУ регулярно проводит комплексные мероприятия, способствующие укреплению здоровья, психофизическому развитию детей.

Проводит повседневную работу, обеспечивающую создание условий для социально-психологической реабилитации и адаптации детей.

Планирует и осуществляет образовательно-воспитательную работу в соответствии с программой «Радуга» в тесном контакте с другими специалистами дошкольного учреждения.

Изучает индивидуальные особенности, интересы и склонности детей. Умело использует результаты изучения в своей педагогической деятельности с целью развития личности каждого ребёнка.

С уважением и заботой относится к каждому ребёнку своей группы, проявляет выдержку и педагогический такт в общении с детьми.

На основании изучения индивидуальных особенностей детей, рекомендации психолога проводит коррекционно-развивающую работу со своими воспитанниками.

Создаёт необходимые условия в группе для успешной реализации воспитательно-образовательной программы. Активно использует для этого материалы методического кабинета, прививает им навыки культурного поведения, ответственного отношения к учёбе, труду, уважение к планам человека; проводит работу по профилактике у обучающихся отклоняющегося поведения, вредных привычек.

Своевременно информирует заведующую, медицинский персонал ДОУ, родителей об изменениях в соответствии здоровья детей. сообщает старшей медсестре об

отсутствующих детей, выясняет причины их отсутствия, ведёт табель учёта посещаемости.

Согласовывает с родителями планируемые в ДОО профилактические прививки детей.

Особое внимание уделяет детям, пришедшим в детский сад после болезни.

Вместе с родителями контролирует самочувствие детей в домашних условиях.

Помогает вновь поступившим детям в адаптации к условиям детского сада.

Обеспечивает строгое выполнение установленного для детей режима дня.

Участвует в управлении делами коллектива, в работе педсовета, методических объединений, консультаций и семинаров. Внедряет передовой опыт работы с детьми.

Ведёт работу с родителями по вопросу воспитания детей в семье, привлекает к активному сотрудничеству с детским садом.

Ведёт отчётную работу документацию, установленную руководством дошкольного учреждения.

Бережно использует имущество, закреплённое за группой, методическую литературу, пособия. Ведёт учёт инвентаря и игрушек.

Руководит работой помощника воспитателя.

Строго по графику проходит медицинский осмотр.

### **Права.**

Воспитатель имеет право:

Участвовать в управлении детского сада в порядке, определённом Уставом детского сада.

На защиту профессиональной чести и достоинства.

Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

Защищать свои интересы самостоятельно и (или) через представителя, в том числе адвоката в случае дисциплинарного расследования или служебного расследования, связанного с нарушением педагогом норм профессиональной этики.

На конфиденциальность дисциплинарного (служебного) расследования, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Свободно выбирать и использовать методики обучения и воспитания, учебные пособия и материалы, учебные методы оценки знаний детей.

Повышать свою квалификацию.

Аттестоваться на добровольной основе на соответствующую квалификационную категорию и получить её в случае успешного прохождения аттестации.

Давать во время занятий обязательные распоряжения, относящиеся к организации занятий и соблюдению дисциплины.

### **Ответственность**

Воспитатель несёт ответственность за жизнь и здоровье обучающихся групп, нарушения их прав и свобод в соответствии с законодательством РФ.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка детского сада и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, воспитатель несёт дисциплинарную ответственность в порядке, определённом трудовым законодательством.

За применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального поступка воспитатель может быть освобождён от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и Законом РФ «Об образовании».

Увольнение за подобный проступок не является мерой дисциплинарной ответственности.

За виновное причинение детскому саду или участникам образовательного процесса ущерба в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей воспитатель несёт материальную ответственность в порядке и пределах, установленных трудовым и (или) гражданским законодательством.



Воспитатель несёт персональную ответственность за реализацию (выполнение) образовательных программ в соответствии с учебным планом.

Воспитатель несёт персональную ответственность за качество образования в соответствии с требованиями Государственного стандарта.

#### **Взаимоотношения. Связи по должности**

Воспитатель:

Работает по графику, составленному исходя из 36 часовой рабочей недели и утверждённому заведующей детским садом.

Заменяет в установленном порядке временно отсутствующих воспитателей на условиях почасовой оплаты и по тарификации (в зависимости от срока замены).

Самостоятельно планирует свою работу на каждый учебный год. План работы утверждается заведующей детским садом, старшим воспитателем, не позднее пяти дней с начала планируемого периода.

Представляет методисту письменный отчёт о своей деятельности в течение пяти дней до окончания квартала, учебного года.

Получает от заведующей детским садом информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами.

Работает в тесном контакте с воспитателями и родителями; систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с администрацией.

#### **Требования квалификации по разрядам оплаты**

Вторая квалификационная категория:

Воспитатель, имеющий вторую квалификационную категорию, должен удовлетворять требованиям раздела «Должностные обязанности», кроме того, по уровням квалификации: иметь знания и умения, превышающие требования стандартов педагогического образования, в области основ теории педагогики, психологии, валеологии и возрастной физиологии; содержания базового компонента, методик обучения и воспитания; профессионализма:

владеть и применять в практической деятельности широкий набор методов, приёмов и средств обучения (воспитания), обеспечивающих вариативность образовательного процесса; элементарными средствами и методами педагогической диагностики, основными методами формирования и развития познавательной и коммуникативной культуры воспитанников, создавать комфортный микроклимат в образовательном процессе;

продуктивности:

практика работы музыкального руководителя должна способствовать сохранению контакта воспитанников. С которыми непосредственно взаимодействует педагог; уровень подготовки детей к школе соответствовать требованиям федеральных компонентов Государственного образования стандарта и является высоким.

Первая квалификационная категория:

Воспитатель, имеющий первую квалификационную категорию, должен удовлетворять требованиям второй категории, кроме того, по уровням:

квалификации:

иметь знания и умения превышающие требования стандартов педагогического образования, в области технологий индивидуализации образов

Профессиональный стандарт

3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Педагогическая деятельность по реализации программ дошкольного образования	од	/01.5	В	Уровень (подуровень) квалификации	
--------------	--	----	-------	---	-----------------------------------	--

Происхождение трудовой функции	Оригинал	Заимствовано из оригинала	Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта
--------------------------------	----------	---------------------------	---------------	---

Трудовые действия	Участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования
	Участие в создании безопасной и психологически комфортной образовательной среды образовательной организации через обеспечение безопасности жизни детей, поддержание эмоционального благополучия ребенка в период пребывания в образовательной организации
	Планирование и реализация образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основными образовательными программами
	Организация и проведение педагогического мониторинга освоения детьми образовательной программы и анализ образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста
	Участие в планировании и корректировке образовательных задач (совместно с психологом и другими специалистами) по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста
	Реализация педагогических рекомендаций специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и др.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, а также с детьми с особыми образовательными потребностями
	Развитие профессионально значимых компетенций, необходимых для решения образовательных задач развития детей раннего и дошкольного возраста с учетом особенностей возрастных и индивидуальных особенностей их развития
	Формирование психологической готовности к школьному обучению
	Создание позитивного психологического климата в группе и условий для доброжелательных отношений между детьми, в том числе принадлежащими к разным национально-культурным, религиозным общностям и социальным слоям, а также с различными (в том числе ограниченными) возможностями здоровья
	Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте: предметной, познавательно-исследовательской, игры (ролевой, режиссерской, с правилами), продуктивной; конструирования, создания широких возможностей для развития

	свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства
	Организация конструктивного взаимодействия детей в разных видах деятельности, создание условий для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности, материалов
	Активное использование недирективной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности
	Организация образовательного процесса на основе непосредственного общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей
Необходимые умения	Организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возрасте: предметная, познавательно-исследовательская, игра (ролевая, режиссерская, с правилом), продуктивная; конструирование, создания широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечения игрового времени и пространства
	Применять методы физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с образовательной программой организации
	Использовать методы и средства анализа психолого-педагогического мониторинга, позволяющие оценить результаты освоения детьми образовательных программ, степень сформированности у них качеств, необходимых для дальнейшего обучения и развития на следующих уровнях обучения
	Владеть всеми видами развивающих деятельности дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской)
	Выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей раннего и дошкольного возраста для решения образовательных задач, использовать методы и средства для их психолого-педагогического просвещения
	Владеть ИКТ-компетентностями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста
Необходимые знания	Специфика дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста
	Основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный; основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания
	Общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном возрасте
	Особенности становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте
	Основы теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста
	Современные тенденции развития дошкольного образования
Другие характеристики	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики

Проект Положения о подборе персонала в детском саду № 175

**СОГЛАСОВАНО**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Заведующий

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

**1. Цель**

Стандартизировать всю деятельность по подбору персонала в соответствии с требованиями законодательства и интересами учреждения через представление своевременных и качественных технологий подбора персонала.

**2. Масштаб**

Распространяется на: детский сад № 175

**3. Процедура**

**1. Планирование численности персонала**

В начале года заведующий совместно с руководителями структурных подразделений анализируют существующую штатную численность и определяют потребности в персонале на будущий год, бюджет. Совместно разработанный план по подбору персонала (окладу, численности, составу и графику заполнения вакансий), обновленный бюджет одобряется заведующим.

**2. Процедура подбора, найма и ротации персонала**

Подбор персонала начинается по инициативе руководителей структурных подразделений, через предоставление заполненной и одобренной формы запроса на работников заведующему.

Правила подачи формы запроса (далее Ф3):

К Ф3 прилагаются тестовые вопросы для кандидата на вакантную должность, которые составляются непосредственно руководителем структурного подразделения, подающего Ф 3.

Ф3 необходимо подавать заведующему не позднее, чем за 1 месяц до запланированной даты закрытия вакансии, с указанием всех сроков. Это минимум необходимый для осуществления качественного подбора персонала или подготовки резерва.

Ф3 должна быть полностью заполнена по всем основным характеристикам, компетенциям и требованиям к кандидату.

Ф3 после заполнения должна быть заверена всеми указанными в ней руководителями.

В случае отсутствия одного из должностных лиц, имеющих право подписывать, подписывает временно исполняющий обязанности данного лица.

При открытии новой позиции, необходимо разработать должностную инструкцию и утвердить заведующим до окончания испытательного срока принятого сотрудника.

**Подбор персонала**

После того как вышеупомянутые формальности соблюдены, процесс подбора начинается по двум направлениям:

Внутренние источники (кадровый резерв, база данных, сайт компании)

Внешние источники только в том случае, если внутренние источники не дали результата.

## ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ

Детский сад предоставляет возможность развития и продвижения, и будет отдавать предпочтение тем лицам, которые в настоящее время уже работают в учреждении, при условии, что они демонстрируют качественную работу и обладает необходимой квалификацией.

Этот подход создает условия для использования внутренних ресурсов и их потенциала, сокращает усилия и затраты учреждения.

Подбор персонала внутри организации:

Заведующий производит внутренне информирование о вакантной должности:

Информация о вакансии доводится до всех сотрудников с помощью информационных досок, бесед и т.д.

Для подачи заявления о желании занять вакансию кандидаты должны заполнить бланк «Заявление на вакантную должность» и представить его руководителю. Для получения права на подачу Заявления кандидат должен успешно отработать на своей должности испытательный срок;

Выбранный сотрудник не будет переведен на новую должность до нахождения ему/ей замены.

Руководители отделов, исходя из составленного резерва по всем ключевым позициям, организует поиск наиболее подходящих кандидатов внутри организации.

Оценка кандидатов

Оценка кандидатов проводится в несколько этапов:

Собеседование с заведующим

Собеседование с Руководителем соответствующего отдела

Деловая оценка

<b>Инициатор</b> <b>Форма-заявка на постоянных/сезонных работников</b> <b>Должностная инструкция</b> <b>Тестовые вопросы для первичного отбора</b>
---

### *Внутренние ресурсы*

Рекомендации руководителей отдела

Объявление о вакантной позиции

Заявление о вакантной позиции

Анализ испытательного срока

Анализ возможности перевода

Решение о выборе кандидата принимается на основе взаимного решения между участниками процесса подбора (руководителем отдела, заведующим).

Трудоустройство кандидата

Заведующий информирует кандидата о принятом решении. Инструктирует кандидата о подготовке необходимых документов.

После соблюдения всех выше указанных процедур кандидат оформляется на работу.

### Модель комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ

#### **Цель:**

Комплексная оценка качества профессиональной деятельности, определение уровня профессионализма

Виды комплексной оценки:

- внутренняя;
- внешняя

Компоненты комплексной оценки:

- нормативно-ориентированный;
- содержательно-целевой;
- организационно-технологический;
- мотивационно-личностный;
- контрольно-диагностический;
- коррекционно-аналитический

Критерии:

- реализация нормативно-правового и документационного обеспечения;
- соответствие содержания образовательного процесса целям дошкольного образования;
- создание предметно-развивающей среды;
- деловые и личные качества педагога, мотивация к педагогической деятельности;
- результативность образовательного процесса;
- коррекция педагогической деятельности

Методы:

- изучение документов;
- анализ;
- самооценка, самоанализ;
- мониторинг;
- тестирование;
- анкетирование;
- беседа;
- наблюдение;
- контроль;
- экспертиза;
- аттестация

Уровни профессионализма:

- репродуктивный (технологический);
- конструктивный (эвристический);
- исследовательский (креативный)

Результаты:

- Достижение, поддержание и повышение качества профессиональной деятельности

педагогических работников.

- Удовлетворение потребностей и ожиданий всех участников образовательного процесса

Показатели комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ

1. Выполнение требований законодательных актов, нормативных документов дошкольного образования.
2. Применение на практике положений дошкольной педагогики, психологии и педиатрии.
3. Соблюдение инструкций по охране труда, технике безопасности, охране жизни и здоровья воспитанников.
4. Культура делопроизводства педагогов.
5. Удовлетворение образовательных потребностей детей, родителей, общества.
6. Объем педагогических знаний, соответствующий и (или) превышающий требования дошкольного образования.
7. Реализация современных образовательных программ и методик дошкольного образования.
8. Эффективность педагогических приемов и технологий воспитания и обучения детей дошкольного возраста.
9. Использование информационных технологий.
10. Комплексная система планирования образовательной деятельности, маршрутов индивидуального развития воспитанников.
11. Соответствие содержания образовательной деятельности требованиям образовательных программ дошкольного образования.
12. Использование инновационных методов, средств и форм дошкольного образования.
13. Создание современной, эстетически привлекательной предметно-развивающей среды.
14. Соблюдение санитарно-гигиенических норм, предъявляемых к содержанию детей дошкольного возраста.
15. Обеспечение благоприятного микроклимата, психологического комфорта в детском коллективе.
16. Участие в творческой, экспериментальной работе по проблемам дошкольного образования.
17. Осуществление самовоспитания и самообразования.
18. Профессиональная компетентность в вопросах воспитания и обучения детей дошкольного возраста.
19. Дисциплинированность и ответственность.
20. Реализация образовательных программ дошкольного образования в полном объеме.
21. Достижения участников образовательного процесса (конкурсы, выставки).
22. Диагностика развития (знаний, умений, навыков) воспитанников.
23. Координация образовательного процесса, его соответствие требованиям дошкольного образования.
24. Взаимодействие с социальными институтами по вопросам дошкольного образования.
25. Педагогическое образование родителей воспитанников.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Анализ работы	определение наиболее существенных характеристик работы. Проводится для того, чтобы определить сложность работы, функциональные обязанности каждого работника и уточнить квалификационные требования к самим работникам	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.139
Аттестация	один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.139
Аттестация рабочих мест	Комплексная проверка и оценка рабочих мест на соответствие технико-технологическим, организационно-экономическим и социальным требованиям	Организация и нормирование труда: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПКиППРО, 2015. – С.19
Внутриорганизационная карьера	последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Горизонтальный и вертикальный, центростремительный типы карьеры как раз и относятся к внутриорганизационному ее виду	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Деловая карьера	продвижение (перемещение) человека по квалификационным или служебным уровням по определённой модели (схеме), а также восприятие человеком этих перемещений	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.139
Деловая оценка персонала	это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.342
Деловая оценка	процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.139
Личностная спецификация	параметры, которыми должна обладать личность для успешной работы. Личностная спецификация – требования должности и организации к личности кандидата	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.141



Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровая политика	система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.140
Кадровый резерв	группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.140
Наем на работу	это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.314
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.334
Профессиональная карьера	становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях (в организациях)	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Профессиональное развитие	подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождений между требованиями к работнику и качествами реального человека	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Развитие персонала	совокупность мероприятий в области обучения, повышения профессионального мастерства и квалификации персонала	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142

Понятие	Определение понятия	Источник
Ротация	последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях организации в целях ознакомления с разными участками работы	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Система управления персоналом	подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Тарифно-квалификационный справочник	нормативный документ, с помощью которого устанавливается разряд работ и рабочего. В нём информация о том, что должен знать и уметь рабочий каждого разряда	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.143
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.85
Управление персоналом	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Иванкевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2015. – С. 34