

**Совершенствование набора и отбора персонала  
МУ «Дом детского творчества»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталев  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Бурлакова Екатерина Андреевна  
Обучающийся группы БМ-51z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
О.В. Кружкова  
канд. псих. наук, доцент,  
зав. кафедрой ФиА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОР И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В МУ «ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА».....	7
1.1. Характеристика деятельности организации МУ «Дом детского творчества» .....	7
1.2. Анализ системы управления персонала организации .....	13
1.3. Анализ существующей системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» .....	30
Выводы по 1 главе.....	37
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА МУ «ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА».....	40
2.1. Мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» .....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества».....	48
2.3. Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» .....	51
Выводы по 2 главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ГЛОССАРИЙ .....	64
Приложение 1 .....	71
Приложение 2 .....	73
Приложение 3 .....	76
Приложение 4 .....	85
Приложение 5 .....	87
Приложение 6 .....	88
Приложение 7 .....	90

Приложение 8 .....	98
Приложение 9 .....	102

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** исследования обусловлена тем, что в связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика организации по отбору и набору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации. Эффективность деятельности организации во многом определяется эффективностью ее персонала. Сегодняшняя ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью говорить о том, что спрос на высокопрофессиональные кадры явно превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. А значит, все более значимым будет отношение и организация подбора персонала в компании, в учреждение.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Тема «Совершенствование системы набора и отбора персонала в организации» актуальна для организации МУ «Дом детского творчества», так как совершенствование набора и отбора персонала не ведется, отсутствует современная система набора и отбора персонала, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании всей организации.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска путей систематизации набора и отбора персонала работников в организации МУ «Дом детского творчества» для повышения качества ее работы в целом.

**Целью** является разработка мероприятий по совершенствовании системы набора и отбора персонала в организации МУ «Дом детского творчества».

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретико-методологические основы анализа системы набора и отбора персонала в организации;
2. Дать общую характеристику МУ «Дом детского творчества» и провести анализ эффективности его системы управления персоналом;
3. Провести исследование существующей системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы набора и отбора, опираясь на изученный материал и анализ системы управления персоналом организации МУ «Дом детского творчества».
5. Обосновать экономическую и социальную эффективность реализации мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества».

**Объект**– набор и отбор персонала.

**Предметом** работы является организация системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества».

Теоретико-методологической базой исследования являются работы ученых в области управление персоналом, таких как Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Дейнека В.И., Герчиков В.И., Еремина Б.Л., Кибанов А.Я., Куприянчук Е.В.

При написании дипломного проекта используются следующие методы исследования: метод изучения учебной, научной и специальной литературы, качественный и количественный анализ документов. (Устава МУ «Дом детского творчества», штатного расписания, отчеты самообследования,

прочих документов кадровой службы и т.д.) SWOT-анализ. Изучение документов позволило выявить тенденции и динамику развития системы управления персоналом организации. Кроме того, использовался метод наблюдения - целенаправленный процесс восприятия деятельности организации.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и иных документов учреждения МУ «Дом детского творчества».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений, рисунков, таблиц.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОР И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В МУ «ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА»

## 1.1. Характеристика деятельности организации МУ «Дом детского творчества»

Муниципальное учреждение «Дом детского творчества» (МУ «Дом детского творчества») – функционирует в соответствии с действующим Законом Российской Федерации, нормативно-правовыми документами г. Качканара, Уставом учреждения. Основные законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность учреждения представлены в Приложении А.

МУ «Дом детского творчества» был создан в 1964 году. В 1992 году учреждение было переименовано из «Дома пионеров и школьников» в «Дом детского творчества».

Целью деятельности МУ «Дом детского творчества» является создание эффективной образовательной среды для развития творческого, интеллектуального потенциала, личностного развития, укрепления здоровья детей и подростков, содействия в формировании мотивации к познанию и творчеству, успешной социализации.

Предметом деятельности Учреждения является оказания муниципальной услуги в сфере дополнительного образования, направленного на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых

Дополнительное образование Качканарского городского округа имеет широкий спектр образовательных услуг, способных удовлетворить разнообразные потребности населения города. Услугами дополнительного образования в настоящее время пользуются 80% детей в возрасте от 5 до 18

лет. Сеть учреждений дополнительного образования представлена девятью образовательными организациями: Дом детского творчества, Детская музыкальная школа, Детская художественная школа, Детская школа искусств и пять детско-юношеских спортивных школ.

Среди указанных учреждений лишь Дом детского творчества является многопрофильным учреждением, в котором реализуются дополнительные общеобразовательные программы по семи направленностям: художественно-эстетическая; культурологическая; социально-педагогическая; спортивно-техническая; научно-технической направленности; эколого-биологическая; военно-патриотическая; туристско-краеведческая.

Учреждение ведет образовательную деятельность в трех зданиях, расположенных в разных районах города – улица Маяковского, 9 и 11 микрорайоны. Также выгодной отличительной чертой организации образовательного процесса в Доме детского творчества от других учреждений дополнительного образования является возможность начать обучение в любом возрасте (в школах идет зачисление только в младшем школьном возрасте) и без предварительного отбора.

Внедрение в общеобразовательных учреждениях Качканарского городского округа новых федеральных государственных образовательных стандартов с обязательным компонентом дополнительного образования учащихся обеспечило введение инновационной формы в организацию образовательного процесса в Доме детского творчества – сетевая форма деятельности.

Контингент учащихся учреждения дополнительного образования комплектуется из числа детей и подростков, проживающих на всей территории городского округа Качканар. Учреждение посещают дети из дошкольных образовательных учреждений, 15 общеобразовательных школ, учреждений начального и среднего профессионального образования. Образовательный процесс в 2014-2016 гг. осуществляется по 25 образовательным программам (таблица 1).

Сравнительный анализ показывает стабильное увеличение контингента общего числа обучающихся на 6%, что подчеркивает востребованность услуг Детского дома творчества и ведет к расширению направлений деятельности.

Таблица 1 – Динамика показателей деятельности МУ «Дом детского творчества» за 2014-2016гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Численность обучающихся (чел.)	468	468	498	0	30	100	106
Количество образовательных программ (шт.)	24	24	25	0	1	100	104
Количество педагогов в учреждение (чел.)	39	35	34	-4	-1	90	97
Доля учащихся, принявших участие в конкурсах и соревновательных мероприятиях областного, окружного и федерального уровней, %	35	27	30	-8	3	-	-
Уровень удовлетворенности качеством предоставляемой услуги, %	82	86	87	4	1	-	-

Рост числа победителей и призеров в конкурсах, выставках за 2016г. свидетельствует о повышении результативности учебно-воспитательной деятельности. Количество педагогов в 2016г. по сравнению и с 2014г. сократилось на 7,69 %, что является негативной тенденцией, свидетельствующей о росте нагрузке на педагогический состав.

Сегодня перед всеми учреждениями дополнительного образования детей остро стоит проблема недостаточного финансирования. Финансовое обеспечение функционирования Учреждения осуществляется за счет субсидии из бюджета Качканарского городского округа на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием Учреждением в соответствии с муниципальным заданием муниципальной

услуги в сфере образования, и иные цели. Также Учреждение активно ведет внебюджетную деятельность, которая направлена на реализацию его основных целей и задач и осуществляется в строгом соответствии с Уставом Учреждения и Положением о внебюджетной деятельности Учреждения.

Показатели по поступлениям и выплатам МУ «Дом детского творчества» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели по поступлениям и выплатам МУ «Дом детского творчества» за 2014-2016гг., тыс. руб.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Показатели поступлений	20 512	23 837	24 989	3 325	1 152	116	105
- субсидии на выполнение муниципального задания	14 410	18 695	20 127	4 285	1 432	130	108
- целевые субсидии	1 096	252	217	-844	-35	23	86
- поступления от оказания платных услуг	3 816	3 509	4 035	-307	526	92	115
Показатели выплат	14 410	18 695	20 127	4 285	1 432	130	108
- оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	9 510	13 636	19 066	4 126	5 430	143	140
- приобретение услуг	4 653	4 447	-133	-206	-4 580	96	-3
- поступления нефинансовых активов	247	611	1 194	364	583	247	195

Анализируя основные показатели финансирования деятельности Учреждения в 2014 – 2016гг. можно сделать вывод о росте бюджетных и внебюджетных источников, что оказывает положительное влияние на объем и качество предоставляемых услуг.

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие Учреждения. Он позволяет провести комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды, разработать план дальнейшего развития Учреждения, что достаточно актуально, так как Дому детского творчества необходимо

развивать внебюджетную деятельность, продвигать учреждение на рынке, оказывать платные услуги (таблица 3).

Таблица 3 - SWOT-анализ МУ «Дом детского творчества»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– обновление образовательного процесса на основе современных дополнительных общеразвивающих программ;</li> <li>– создание в Учреждении условий организации образовательного процесса, способствующих достижению высоких результатов обучения;</li> <li>– успешная социализация и самореализация учащихся;</li> <li>– внедрение современных образовательных технологий;</li> <li>– сетевое взаимодействие учреждения дополнительного образования со школами и с дошкольными образовательными учреждениями;</li> <li>– увеличение количества учащихся старшего звена;</li> <li>– положительная динамика показателей призовых мест участия в мероприятиях различных уровней;</li> <li>– высокий спрос на проведение традиционных мероприятий городского масштаба;</li> <li>– развитая система социального партнерства;</li> <li>– позитивная репутация среди партнеров и потребителей образовательных услуг;</li> <li>– высококвалифицированный педагогический коллектив;</li> <li>– действующая система стимулирования и поощрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– несоответствие ресурсов (финансовых, материально технических, методических и пр.) конкретному социальному заказу;</li> <li>– нехватка педагогов по некоторым направлениям деятельности;</li> <li>– материальные условия работы в системе дополнительного образования не позволяют в необходимой мере привлечь молодые кадры, способные заниматься с детьми наиболее популярными и востребованными среди них видами деятельностью;</li> <li>– качество образовательного процесса по реализации дополнительных общеразвивающих программах не всегда соответствуют современным требованиям;</li> <li>– не разработаны программы работы с одаренными детьми и детьми из категории «группа риска»;</li> <li>– не в полной мере используется в образовательном процессе проектная деятельность учащихся;</li> <li>– учебная и материально-техническая база Учреждения нуждаются в значительном укреплении и развитии в соответствии с требованиями безопасности, удобства, технической оснащенности;</li> <li>– слабая маркетинговая политика, рекламная и издательская деятельность, недостаточно работы со СМИ, населением.</li> </ul>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– созданы необходимые условия для свободного выбора каждым ребенком и их родителями дополнительных общеразвивающих программ;</li> <li>– проведение исследований по изучению потребностей, интересов с учетом возраста, пола детей, подростков, молодежи;</li> <li>– удовлетворение разнообразных интересов детей и их семей в сфере образования;</li> <li>– расширение спектра предоставляемых услуг, в том числе платных, с учётом запросов детей и родителей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточное финансовое обеспечение в части материально-технического содержания и необходимого ремонта имущественного комплекса;</li> <li>– низкая оплата труда может привести к уходу творческих педагогов из сферы дополнительного образования;</li> <li>– отсутствие финансирования участия детей в мероприятиях регионального и российского уровней;</li> <li>– недостаточное финансирование муниципальных конкурсных мероприятий;</li> </ul>

Продолжение таб. 3

1	2
– наличие детских и молодежных обществен-	– отсутствие банка дополнительных

<p>ных организаций и общая координация их деятельностью;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск и поддержка талантов, как основы для профессионального самоопределения;</li> <li>– в результатах взаимодействия заинтересованных образовательные учреждения города;</li> <li>– опора на инициативы детей и семьи;</li> </ul> <p>возможности привлечения внебюджетных источников финансирования.</p>	<p>образовательных программ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие готовности части педагогов к постоянному развитию, к разработке образовательных программ нового поколения;</li> <li>– слабо используются возможности интеграции основного и дополнительного образования;</li> </ul> <p>слабая организация методической работы в Учреждении.</p>
---	--

К сильным сторонам деятельности учреждения можно отнести значительный (полувековой) опыт в сфере оказания услуг дополнительного образования, широкую номенклатуру услуг, сложившийся педагогический коллектив. Большой контингент учащихся, наличие очереди на место говорит о высоком качестве работы учреждения, обеспечивающего стабильный спрос на услуги. Высокий уровень квалификации педагогов, большое количество педагогов с высшей категорией обеспечивают достаточно высокий уровень заработной платы (в сравнении с другими муниципальными учреждениями города).

Сильные стороны учреждения – результат эффективной работы руководителя и команды, но в перспективе необходимо обеспечить сохранение достигнутых показателей на достаточно высоком уровне. Залогом успеха является расширение спектра как платных, так и бесплатных услуг для детей, развитие педагогического состава (повышение квалификации, привлечение молодых педагогов, мониторинг эффективности педагогов и стимулирование), повышение качества услуг, увеличение заинтересованности детей и педагогов в участии и победах на конкурсах, фестивалях, конференциях.

В перспективе учреждению необходимо сосредоточить особые усилия на решении ряда проблем. В кадровой сфере наиболее важной проблемой является расширение применения наряду с информационными инновационных педагогических технологий. Высокий объем расходов в расчете на одного учащегося позволяет говорить о снижении экономической эффективности учреждения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровый состав Дома детского творчества является основой развития деятельности Учреждения, что приводит к актуальности анализа системы управления персоналом в следующем разделе.

## **1.2. Анализ системы управления персонала организации**

Управление персоналом в сфере дополнительного образования детей можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей бюджетного учреждения. Главной целью управления персоналом в МУ «Дом детского творчества» является обеспечение эффективной деятельности учреждения, благодаря результативному использованию кадрового потенциала и разумной организации процесса предоставления услуг, направленного на выявление и удовлетворение потребностей потребителей услуг в сфере дополнительного образования.

Управление учреждением осуществляет директор, назначенный Управлением образования МО Качканар, на основании Устава учреждения.

Организационная структура МУ «Дом детского творчества» (рисунок 1) наглядно иллюстрирует состав организационных элементов учреждения и их взаимоподчинение по функциональному признаку. Представленная структура относится к линейно-функциональному типу, в котором виды деятельности группируются по общей функции, как это видно на представленной схеме.

Организационная структура линейно-функционального типа считается наиболее эффективной при стабильной обстановке, где хорошо отлажена

технология основной деятельности, взаимозависимость подразделений незначительна и вся организация управляется по вертикальной иерархии, формальная власть принадлежит управляющим функциональных подразделений.

*Учебно-воспитательная часть* отвечает за организацию и проведение мероприятий, направленных на совершенствование образовательной и воспитательной деятельности.

*Административно-хозяйственная часть* обеспечивает условия для эффективного функционирования учреждения.

*Бухгалтерия* организует учетный процесс, составление и предоставление финансовой отчетности и, контролирует финансовые потоки учреждения, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом организации.

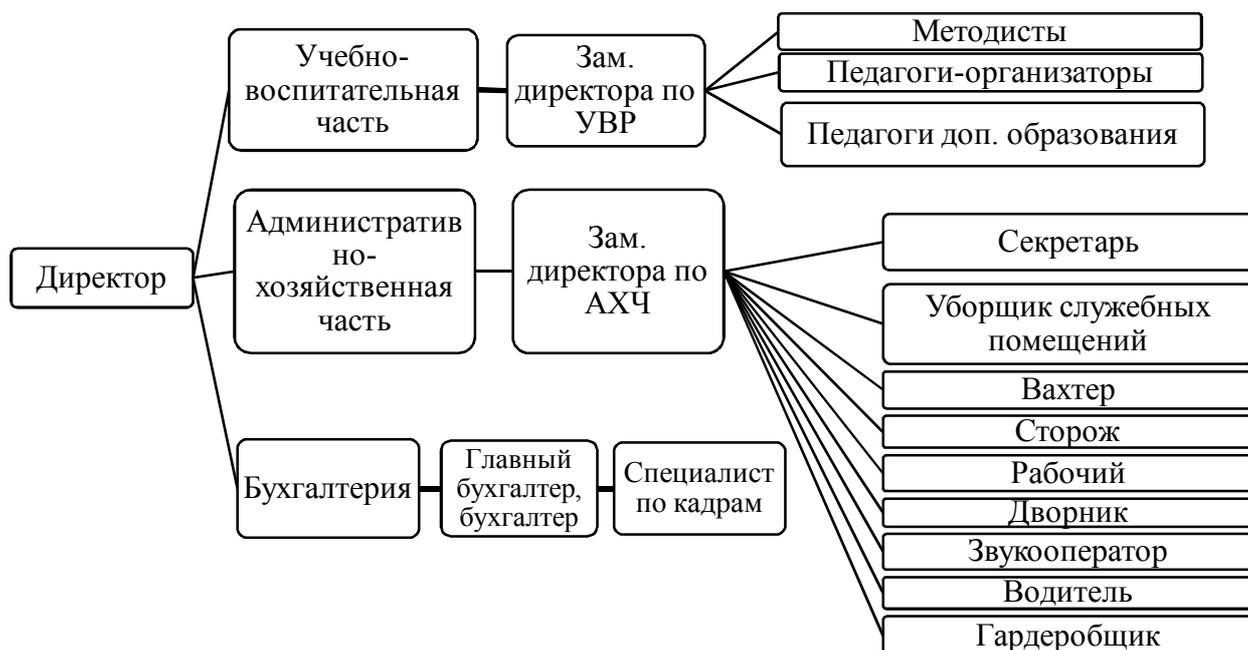


Рис. 1 –Организационная структура МУ «Дом детского творчества»

Кадровый процесс – это совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики (кадровой программы) путем рационального использования интеллектуальных,

трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и организационно-правовыми основами, принципами, функциями и методами современного управления. Кадровые процессы условно можно разделить на пять основных групп (рисунок 2):

1) Формирование профессиональной команды: планирование, набор, отбор, формирование системы оплаты и нормирования труда персонала, адаптация/обучение.



Рис.2 – Схема кадровых процессов в организации

2) Контроль результативности профессиональной деятельности: аттестация, оценка.

3) Развитие кадрового потенциала: перемещение, формирование кадрового резерва, повышение квалификации, обучение, стимулирование.

4) Кадровое делопроизводство.

Анализ кадрового потенциала служит важным организационным фактором удовлетворения некоторых социальных потребностей как личности так и коллектива, немаловажным условием стимулирования качества труда особенно профессионального развития коллектива. Обеспеченность МУ «Дом детского творчества» трудовыми ресурсами представлена в таблице 4.

Данные таблицы демонстрируют сокращение укомплектованности штатов с 93% до 88%. Проблема заключается в том, что во время оптимизации численности в период кризисной ситуации экономика на персонал возлагаются дополнительные задачи, и увеличивается объем работы.

Таблица 4 – Динамика и структура персонала МУ «Дом детского творчества» по категориям персонала в 2014-2016 гг., чел.

Категория персонала	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
Кол-во штатных единиц	70	-	68	-	66	-	-2	-2	97	97
Кол-во работников, чел.	65	-	62	-	58	-	-3	-4	95	94
Укомплектованность штата, %	93	-	91	-	88	-	-2	-3	98	96
Руководители	4	6	4	6	4	7	0	0	100	100
Педагогические работники	39	60	37	60	35	60	-2	-2	95	95
Учебно-вспомогательный персонал	3	5	3	5	3	5	0	0	100	100
Обслуживающий персонал	19	29	18	29	16	28	-1	-2	95	89

Среднесписочная численность персонала МУ «Дом детского творчества» за 2016 год составляет 58 человека. В учреждении в 2016г. работают 35 педагогов, из них являются штатными сотрудниками 30 человек (86%), на протяжении анализируемого периода наблюдается сокращение данной группы персонала на 5%, что является отрицательным фактором, свидетельствующим о нерациональной кадровой политике, так как происходит сокращение основного персонала, от работы которого зависят показатели деятельности учреждения. Основную долю персонала 60% составляют педагогические работники, что является положительным

моментом, так как именно от этой категории персонала зависит рост объемных показателей деятельности учреждения.

В МУ «Дом детского творчества» в 2016г. года работают женщин – 50 человек (86%), мужчин – 8 человек (14%).

При изучении состояния кадровых ресурсов учреждения также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика и структура персонала МУ «Дом детского творчества» по возрасту в 2014-2016гг., чел.

Возраст (лет)	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
18-25	4	6	4	6	4	7	0	0	0	0
25-35	15	23	12	19	8	14	-3	-4	80	67
35-45	17	26	16	26	15	26	-1	-1	94	94
45-55	10	15	10	16	10	17	0	0	100	100
старше 55 лет	19	29	20	32	21	36	1	1	105	105
Итого	65	100	62	100	58	100	-3	-4	95	94

Отрицательным моментом в формировании персонала учреждения можно назвать старение кадров, так категория работников в возрасте 45-55 лет увеличилась на 2% и составила 17%, старше 55 лет увеличилась на 7% и составила 36%. Ее причиной является непривлекательность учреждения как места работы для молодых специалистов. Система мотивации и стимулирования педагогов, а также модель оплаты труда, применяемой в учреждении, не позволяют обеспечить стабильный и достойный доход педагогам моложе 30 лет с небольшим опытом работы и невысокой квалификацией.

В связи с этим в таблице 6 проведен анализ работников по уровню образования.

Таблица 6 – МУ «Дом детского творчества» по уровню образования в 2014-2016 гг.

Образование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
Высшее	16	25	17	27	18	31	1	1	106	106
Средне-профессиональное	46	71	43	69	39	67	-3	-4	93	91
Среднее общее	3	5	2	3	1	2	-1	-1	67	50
Итого	65	100	62	100	58	100	-3	-4	95	94

Из данных таблицы можно сделать вывод, что уровень образования персонала учреждения высокий, так как работники с высшим и среднетехническим образованием составляют 98%. Практически все работники учреждения имеют соответствующее профессиональное образование различного уровня: доля работников со средним профессиональным образованием снизилась с 71% в 2014г. до 67% в 2016г., а доля работников с высшим образованием возросла на 6%, что является положительной тенденцией и обеспечивает качественное выполнение работниками их функций.

Рассмотрев уровень образования персонала МУ «Дом детского творчества», проведем анализ кадров по стажу в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика и структура персонала МУ «Дом детского творчества» по стажу работы в 2014-2016 гг.

Образование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
До 5 лет	9	14	7	11	5	9	-2	-2	78	71
От 5 до 15 лет	18	28	16	26	14	24	-2	-2	89	88
Свыше 15 лет	38	58	39	63	39	67	1	0	103	100
Итого	65	100	62	100	58	100	-3	-4	95	94

Во МУ «Дом детского творчества» основная доля сотрудников имеет стаж свыше 15 лет.

Рассмотрев показатели структуры и движения кадров МУ «Дом детского творчества» можно сделать вывод:

- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- основная доля кадров учреждения – педагогические работники, что является положительным фактором обеспечивающим выполнение количественных показателей деятельности учреждения,
- отрицательным моментом является сокращение численности педагогических работников, что свидетельствует о нерациональной кадровой политике, так как от работы данной категории зависят показатели деятельности учреждения;
- возрастная структура кадров свидетельствует о старении кадров, демонстрирующую низкую долю молодых специалистов в общей численности работающих;
- уровень образования персонала свидетельствует о высокой квалификации работников;
- стаж работы персонала свидетельствует о благоприятной обстановке в учреждении.

Состояние трудовых ресурсов можно определить по результатам анализа движения и состояния трудовых показателей в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели движения кадров МУ «Дом детского творчества» в 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение (+/-)	
				2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
Среднесписочная численность, чел.	65	62	58	-3	-4
Принято на работу чел.	8	4	7	-4	3
Уволено чел.	9	7	11	-2	4
в том числе по собственному желанию	9	7	9	-2	2
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	2	0	2

Продолжение таб. 8

1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборота по приему	12,3	6,5	12,1	-5,9	5,6

Коэффициент оборота по выбытию	13,8	11,3	19,0	-2,6	7,7
Коэффициент текучести кадров	13,8	11,3	19,0	-2,6	7,7
Коэффициент постоянства кадров	80,2	74,5	70,3	-5,7	-4,2

В 2016г. по сравнению с 2015г., происходит повышение интенсивности движения кадров учреждения, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 5,6 %, коэффициента текучести на 7,7 %. Сокращение коэффициента постоянства, за анализируемый период, свидетельствует об ухудшении обстановки в коллективе и нецеленаправленном подходе в управлении кадрами. Руководство МУ «Дом детского творчества» не решает проблемы стабильности кадров, движение кадров отражает нестабильность персонала, его неудовлетворенность организацией труда, условиями и стимулами, так как основной причиной увольнения за период 2014-2016гг. является – собственное желание, основной причиной увольнения по собственному желанию – неудовлетворенность размером заработной платы. Так же низкий уровень заработной платы сопровождается большим объемом работы, возлагаемой на работника.

Система управления персоналом в МУ «Дом детского творчества» не имеет четкой формально закрепленной структуры ввиду небольшой численности персонала и наличия единственного кадрового работника – специалиста по кадрам, который подчинен непосредственно директору учреждения, руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, а также приказами и распоряжениями по учреждению. Основные функции управления персоналом закреплены за руководителями подразделений, а кадровый документооборот – за специалистом по кадрам.

Выделим основные задачи, выполняемые специалистом по кадрам:

– по поручению директора, совместно с руководителями подразделений осуществляет подбор и расстановку кадров в учреждении;

- участвует в разработке и подготовке вопросов по структуре учреждения, штатному расписанию, положений о структурных подразделениях и функциональных обязанностях их работников.

- занимается организацией системы учёта кадров, анализом текучести кадров;

- обеспечение прав, льгот и гарантий работников учреждения.

Если обратить внимание на документационное обеспечение системы управления персоналом в учреждении, то можно увидеть, что требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Для осуществления делопроизводства специалист по кадрам автоматизированной программой 1С-Кадры.

Рассмотрим основные элементы управления персоналом МУ «Дом детского творчества».

Подсистема планирования включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. Работа в данной подсистеме специалистом по кадрам не выполняется в полном объеме, и наблюдаются противоречия по поводу того, есть ли действительно в учреждении кадровая стратегия и те, кто ее определяют. Минимальная форма планирования в области персонала – это адаптивное реагирование на ситуацию: отклики на заявки руководителей подразделений о возникающей нехватке работников, иногда необходимость посмотреть вперед и заранее спланировать численность некоторых категорий работников, например, в связи с уходом на пенсию в планируемом году. Наиболее распространенной формой планирования следует признать процесс соблюдения и изменения штатного расписания.

Подсистема поиска и привлечения персонала. При поиске персонала учреждение придерживается принципов открытой кадровой политики, размещая вакансии службе занятости. К негативным моментам подбора персонала в МУ «Дом детского творчества» можно отнести отсутствие внутренних источников подбора на вакантные должности руководителей, что говорит об отсутствии перспектив роста для амбициозных работников, и не дает основы для нематериальной мотивации сотрудников.

Отбор кандидатов производится по результатам собеседования.

После положительного результата собеседования кандидат оставляет заявление о приеме на работу, на основании которого специалист по кадрам оформляет кадровую документацию и знакомит претендента с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором. После приема на работу у сотрудника наступает период адаптации, который обычно совпадает с периодом испытательного срока. Таким образом, рассмотрев процедуру формирования персонала МУ «Дом детского творчества», можно сделать вывод о формальном соблюдении прохождения всех стадий приема персонала, а также отсутствия адаптационных мероприятий, что приводит к росту текучести кадров.

Так же специалист по кадрам не участвует в управлении дисциплиной, его деятельность сводится к оформлению решения и в некоторых случаях проведению мониторинга по выявлению опоздавших и рано ушедших с работы и т.п.

Подсистема управления развитием персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации. В соответствии с действующим в МУ «Дом детского творчества» Положением «О повышении квалификации» (приказ № 278 от 15.12.2011г.) ежегодно проводится анализ повышения квалификации педагогических и руководящих работников и составляется план повышения квалификации на учебный год, что позволяет индивидуализировать процесс развития педагогического потенциала работников. Руководством учреждения проводятся систематические

консультации для аттестующихся педагогов (разъяснения о порядке аттестации, анализ поданных заявлений, формы аттестации, структура аналитического отчета), подготовлены методические рекомендации по типовым характеристикам педагога, соответствующего первой и высшей квалификационной категории. Результаты аттестации работников в 2016г. представлены в таблице 9.

Высокий уровень квалификации педагогов, большое количество педагогов с высшей категорией обеспечивают достаточно высокий уровень заработной платы педагогов, прошедших аттестацию, что в свою очередь положительно сказывается на росте показателей качества предоставляемых услуг. Анализ функций, выполняемых специалистом по кадрам, показывает, что, он главным образом занимается регистраторскими функциями, оформляет решения других подразделений и уровней управления, функции управления персоналом в основном децентрализованы и распределены между различными группами руководителей. Чаще всего решения, связанные с персоналом, принимаются директором и линейными руководителями.

Таблица 9 – Сведения об аттестации работников МУ «Дом детского творчества» в 2016г.

Количество аттестованных работников в ОУ	Количество/ Доля работников, осуществляющих руководство учебно-исследовательской деятельностью школьников (обучающихся, воспитанников) от общего количества аттестованных (%)	Количество/ Доля работников, участвующих в опытно-экспериментальной деятельности, от общего количества аттестующихся (%)	Количество/ Доля работников, представляющих собственный опыт педагогической общности от общего количества аттестованных (%)	Количество/Доля работников, принимавших участие в профессиональных конкурсах, от общего количества аттестующихся (%)		Количество/ Доля работников, владеющих современными образовательными технологиями и методами и эффективно применяющих в практической профессиональной деятельности, от общего количества аттестующихся (%)
				областного уровня	всероссийского уровня	
26			10/38,5%	3/11,5%	8/30,8%	18/69,2%

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка система оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Вопросы оплаты труда работников МУ «Дом детского творчества» регламентируются Положением об оплате труда (приказ №2 от 11.01.2016г.) и штатным расписанием. В учреждении установлены следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад / часовая тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за единицу времени (месяц/час);
- надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда;
- стимулирующие выплаты (повышающий коэффициент за квалификационную категорию, персональный повышающий коэффициент);
- премии по итогам работы.

Анализ структуры заработной платы МУ «Дом детского творчества» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ структуры фонда заработной платы МУ «Дом детского творчества» за 2011-2012гг.

Категория персонала	2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста, %
	сумма тыс. руб.	уд. вес %	сумма тыс. руб.	уд. вес %	тыс.ру б.	уд. веса %	
Руководители	2166	21	2294	16	128	-5	106
средняя заработная плата	45,13	-	47,80	-	3	-	106
Педагогические работники	7681	72	11722	79	4040	7	153
средняя заработная плата	17,30	-	26,40	-	9	-	153
Учебно-вспомогательный персонал	612	6	612	4	0	-2	100
средняя заработная плата	16,80	-	19,30	-	3	-	115
Обслуживающий персонал	14	1	15	1	1	0	104
средняя заработная плата	9,50	-	9,90	-	0	-	104

Всего ФОТ	10473	100	14643	100	4169	0	140
Среднемесячная заработная плата по учреждению	15,4	-	21,1	-			

Продолжение таб. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
Отношение среднемесячной заработной платы педагогических работников муниципальных организаций дополнительного образования детей среднемесячной заработной плате в Свердловск. области	70	-	80	10			

Фонд оплаты труда МУ «Дом детского творчества» в 2015г. составлял 73% от общего объема финансирования учреждения, в 2016г. его доля возросла до 95%, что свидетельствует о росте средств на оплату труда сотрудников. Среднемесячная заработная плата педагогических работников МУ «Дом детского творчества» в 2015г. – 17,3 тыс. руб., в 2016г. - 26,4 тыс. руб. рост на 53% вызван исполнением Постановления Администрации Качканарского городского округа № 602 от 13.06.2013г. «Обутверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отрасли социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Качканарском городском округе на 2013-2018 годы».

Анализ фонда оплаты труда МУ «Дом детского творчества» по элементам выплат представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ заработной платы МУ «Дом детского творчества» по элементам выплат за 2014-2016гг.

Виды выплат	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+/-)		Темп роста %	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. от 2014г.	2016г. от 2014г.
основная часть (оклады)	3433	47	4923	47	6882	47	1490	1960	143	140
поощрительные выплаты (надбавки)	1972	27	2514	24	3368	23	542	854	127	134
премиальные выплаты (премии)	1096	15	1466	14	2343	16	371	877	134	160

компенсационные выплаты (уральский коэффициент)	803	11	1571	15	2050	14	768	479	196	130
Итого ФОТ	7304	100	10473	100	14643	100	3169	4169	143	140

Система оплаты труда МУ «Дом детского творчества» расширяет самостоятельность учреждения в решении вопросов оплаты труда работников с одновременным повышением ответственности руководителя учреждения, при которой повышается роль стимулирующих выплат. Основную долю ФОТ составляет базовый оклад работников, рост которой в 2015-2016гг. составил 40%. Стимулирующие выплаты носят регулярный характер и включают в себя: выплату за эффективность деятельности; выплату за качество выполняемых работ; ежемесячную выплату за интенсивность работы. Делая выводы о полноте и эффективности расходования фонда заработной платы МУ «Дом детского творчества», необходимо отметить, что:

- наблюдаемый абсолютный прирост фонда оплаты труда стал следствием увеличения размера основной и дополнительной заработной платы;
- значительное влияние на размер среднего основного оклада и ряда других выплат оказало исполнение показателей «дорожной карты»;
- повышение среднегодового уровня обслуживания при одновременном увеличении численности обучающихся и сокращении педагогического состава обеспечило относительную экономию по фонду заработной платы;
- темп роста средней заработной платы (40%) превысил темп роста среднегодового уровня обслуживания (6%), что повлекло относительный перерасход по фонду оплаты труда.

Необходимо отметить, что вознаграждение (или компенсация) сотрудникам учреждения играет исключительно важную роль в привлечении и мотивировании персонала. Эффективная система мотивирующих факторов

стимулирует производительность работников и способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом.

Рассмотрев структуру и динамику фонда заработной платы МУ «Дом детского творчества» можно сделать выводы:

- в учреждении применяется окладно-премиальная система оплаты труда, свидетельствующая о зависимости заработной платы персонала от выполнения объемных показателей;

- в течение анализируемого периода наблюдается рост фонда оплаты труда и рост среднемесячной заработной платы персонала, свидетельствует, прежде всего, отражением инфляционных процессов в стране. Однако, помимо общего роста цен в стране, заработная плата работников учреждения должна отражать реальный доход в целом и вклад каждого сотрудника в частности.

Таким образом, рассмотрев фонд оплаты труда персонала МУ «Дом детского творчества» рассмотрим условия премирования персонала, как обязательной составляющей кадровой политики. Премирование персонала имеет своей целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Показателем премирования является выполнение плана объемных показателей учреждения. Основным условием начисления премий персоналу учреждения является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, своевременное выполнение планов. Оценка экономической эффективности существующей системы оплаты труда МУ «Дом детского творчества», показала, что слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников учреждения являются:

- низкая эффективность управленческих отношений, обусловленная тем, что инициатива и инновационные методы работы работников не поощряются, что значительно снижает заинтересованность и производительность труда;

– фонд экономического стимулирования расходуется на всех работников учреждения;

– работники не несут экономической ответственности за эффективность работы учреждения, не определены конкретные показатели премирования административно-управленческого персонала по направлениям деятельности;

– неполное использование способностей специалистов на уровне условной аттестации персонала, демонстрирует превышение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности в 2016г.

Важным показателем оценки эффективности системы управления персоналом является оценка удовлетворённости персонала МУ «Дом детского творчества» системой мотивации (рисунок 3).

Как видно из данных диаграммы – 45% сотрудников учреждения не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в МУ «Дом детского творчества».

Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. Что же касается мотивации, то многие сотрудники отмечают следующее:

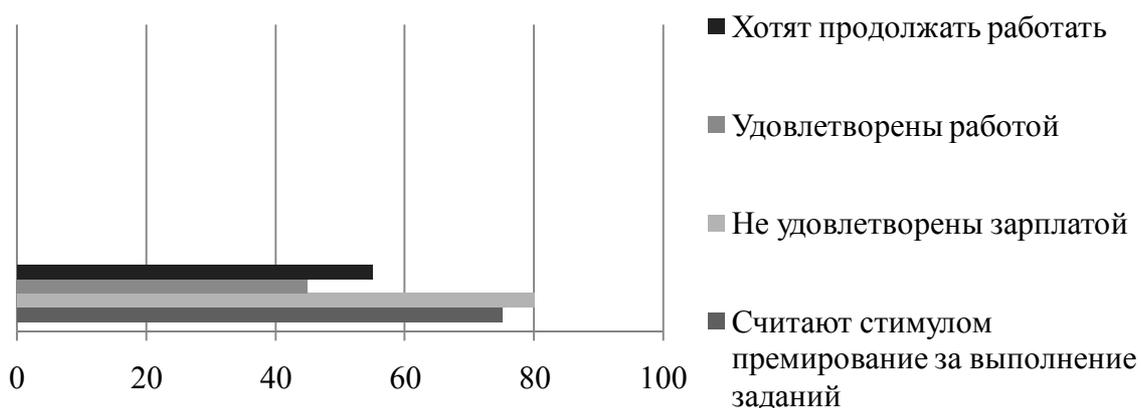


Рисунок 3 – Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации МУ «Дом детского творчества»

заработная плата распределяется пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцированно за определённые заслуги каждого работника. Результаты опроса изображены в диаграмме (рисунок 4):



Рис.4 – Система удовлетворенности сотрудников заработной платой МУ «Дом детского творчества»

Дальнейший опрос респондентов показал, что многие хотели бы продолжать работать в учреждении – 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда – 33%. Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал:

Преимущества:

- доля персонала с высшим образованием увеличилась на 3%, это указывает на повышение профессионального уровня персонала в условиях экономического кризиса, когда предпочтение отдается кадрам, имеющим образование;
- сложившийся в учреждении уровень среднемесячной заработной платы превышает прожиточный минимум, установленный на 2016г. для трудоспособного населения Свердловской области;
- наиболее простая для руководителей и привычная для персонала учреждения форма премирования;
- отсутствие угрозы трудовых и личностных конфликтов по вопросам, связанным с распределением таких премий.

Недостатки:

- численность персонала за 2016г. сократилась на 4 чел., в том числе по категории «педагогические работники» на 2 чел.;
- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- увеличился средний возраст работающих, что свидетельствует о старении кадров, причиной чего является непривлекательность учреждения как места работы для молодых специалистов;
- темпы роста заработной платы в 2016г. (40%) опережают темпы роста производительности труда (6%) по оказанным услугам, что говорит о снижении эффективности использования кадров по совокупности;
- отсутствие мотивирующего эффекта за счет фактического превращения премии в фиксированную надбавку к должностному окладу;
- искажение рыночной идеологии мотивации персонала - премия выплачивается не за обеспеченный сотрудником дополнительный эффект, а за отсутствие нарушений в расчетном периоде.

### **1.3. Анализ существующей системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества»**

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение учреждения дополнительного образования детей, так же государство проводит политику повышения качества предоставления бюджетных услуг. Качественный подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха учреждения.

При анализе системы управления персоналом было выявлено, что в учреждении не проводится планирование персонала. Традиционная система подбора персонала в МУ «Дом детского творчества» состоит из следующих основных этапов:

Запросы на набор персонала поступают от заместителя директора учебно-воспитательных работ и заместителя директора административно-хозяйственной части, по согласованию с директором.

На начальном этапе директором учреждения рассматривается должностная инструкция по вакантной должности, которые практически не пересматриваются с введением новой системы оплаты труда в учреждении с 2011 года. Таким образом ни руководящим составом, ни специалистом по кадрам не составляются ни карта компетенции, ни квалификационная карта. В заявке пишутся лишь требования к кандидату, в результате чего отсутствует более тщательный первичный отбор.

Поиск персонала в основном реализуется за счет внешних источников. Преимущественно используемым источникам подбора относятся:

- самостоятельный поиск через средства массовой информации в разделах, где информация публикуется о вакансиях для персонала;
- центры (службы) занятости, которые предоставляют персонал не слишком высокой квалификации для выполнения простых работ или работ, не требующих полной занятости.
- поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их родственников или друзей, нуждающихся в работе);
- студенты колледжей или ВУЗов, ищущие работу самостоятельно по специальности – в большинстве вузов специальные структуры существуют, занимающиеся организацией производственной и преддипломной практикой.

Проблема использования данных источников поиска персонала вызвана большим наплывом кандидатов, большинство из которых не

обладают требуемыми характеристиками.

Специалист по кадрам просматривает анкеты, рекомендации, резюме и послужной список соискателей на должность. Обладая только поверхностной информацией, специалист по кадрам пропускает на следующий этап резюме кандидатов, которые были бы отсеяны в результате отбора по квалификационным картам. Таким образом можно сделать вывод, о проблеме детального планирования потребности в персонале.

С прошедшими отбор претендентами проводит собеседование директор учреждения. По результатам собеседования директор делает вывод о профессиональной пригодности, оценивает деловые компетенции и принимает решение о приеме на работу. Таким образом, некачественная система отбора персонала или неквалифицированное осуществление мероприятий профессионального отбора становятся показателями неэффективной кадровой политики учреждения: не укомплектованность штатов, текучесть кадров, снижение качества предоставляемых услуг.

После отбора кандидата устанавливается дата его приема, оформляются кадровые документы, происходит ознакомление с локальными нормативными документами учреждения, заключается трудовой договор, и кандидат вступает в должность с испытательным сроком в три месяца.

Таким образом, можно сделать вывод, что система подбора персонала учреждения включает отбор по строго заданным параметрам, в которых огромное значение имеют профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя. Однако на практике такие методы не приносят желаемого результата. Механически выполняя свою работу, специалист по кадрам не может учесть задачи учреждения, а также цели и личные особенности каждого соискателя, его потенциальные возможности, стремление к личностному росту. При отборе сотрудников реализуется принцип отбора не лучшего из всех существующих кандидатов, а гарантии непринятия худшего. Ошибки при подборе и отборе персонала приводят к росту текучести кадров, а также сокращению качества предоставления образовательных услуг.

Для оценки результативности отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» рассмотрим динамику показателей результативности отбора, учитывая, что, если любой из этих показателей показывает тенденцию к снижению, это означает, что наблюдается постепенное улучшение эффективности набора и отбора персонала.

Таблица 12– Динамика показателей результативности отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» а 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Укомплектованность штата, %	93	91	88
Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	7	12	21
Количество кандидатов на вакантную должность (чел.)	30	33	37
Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования, %	16	15	13
Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	50	40	30
Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	12	10	9
Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	40	33	27
Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в учреждении через 1 год	37	24	16

Как видно из данных таблицы, почти все показатели, за исключением показателя, количества времени открытости вакансии и количества кандидатов, имеют тенденцию к сокращению. При этом, сравнивая значения показателей в целом можно сделать вывод, о сокращении результативности отбора в 2015-2016гг., что подтверждается сокращением укомплектованности штатов, увеличением времени заполнения вакансии, и сокращением или отсутствием роста всех других рассмотренных показателей. Рост отношения числа проведенных собеседований к числу предложений занять вакансию, снижение доли новичков, проработавших в компании более 1 года и доли новичков, успешно прошедших испытательный срок, так же говорит о наличии проблем в системе отбора кадров в МУ «Дом детского творчества».

Проанализируем теперь динамику коэффициента отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» в таблице 13.

Таблица 13– Расчет коэффициента отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» за 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Общее количество кандидатов	30	33	37
Количество отобранных кандидатов	5	5	5
Коэффициент отбора	0,16	0,15	0,13

Снижение данного коэффициента в 2016г. по сравнению с 2014г. показывает, что в процессе отбора учреждение может быть более разборчивым при выборе претендентов.

Качественные показатели эффективность процесса поиска и отбора кадров в МУ «Дом детского творчества» можно охарактеризовать следующим образом. Система отбора кадров несвоевременна, так как не обеспечивает своевременное заполнение возникающих вакансий, и в большинстве случаев у учреждения возникают проблемы из-за того, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время. Ухудшением показателя своевременности подтверждается также увеличение среднего количества времени, в течение которого вакансия остается открытой. Результативность системы отбора в МУ «Дом детского творчества» не является оптимальной, так как далеко не все отобранные работники обладают всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей и их приходится доучивать и переучивать, что подтверждается высокой текучестью кадров учреждения и неудовлетворительной динамикой таких показателей, как отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок и отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год.

Рассмотрим еще ряд рекомендуемых специалистами для анализа показателей результативности отбора кадров в таблице 14.

Таблица 14– Динамика показателей результативности отбора в МУ «Дом детского творчества»

Показатели	Формула расчета	2014г.	2015г.	2016г.
Показатель стоимости вакансии (СВ)	$СВ=ОЗ/Кпр$ ОЗ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период; Кпр – кол-во принятых сотрудников	15200	16100	17400
Показатель времени работы над вакансией (ВР):	$ВР=Кд/Кпр$ Кд – кол-во дней работы над вакансией; Кпр – кол-во принятых сотрудников	7	10	14
Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк):	$Кпк=Купр/Кпр*100\%$ Купр – кол-во сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	76	83	85
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр)	$Ппр=Кпп/Кпс*100\%$ Кпп – общее кол-во принятых предложений о работе за отчетный период; Кпс – общее к-во сделанных предложений о работе	82	86	90
Индекс привлечения (ИП) %	$ИП=Кпр/СрЧ*100\%$ СрЧ – средняя численность персонала за отчетный период	7,5	6,7	5,9

Таким образом, на основании данных таблиц можно сделать следующие выводы о результативности механизма отбора персонала в МУ «Дом детского творчества»:

- системе отбора персонала отводиться не слишком важное значение в деятельности учреждения, о чем свидетельствует снижение индекса привлечения;
- увеличение времени работы над вакансией говорит об отрицательной динамике в работе по отбору персонала;
- для учреждения характерен достаточно высокий показатель принятых предложений о работе;

– для учреждения характерен невысокий процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.

Представим проблемы системы набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества» в таблице 15.

Таблица 15 – Проблемы системы набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества»

Этап	Оценка	Проблемы	Мероприятия
Планирование подбора персонала	Посредственно	Не составляется план подбора кадров, карта компетенции и квалификационная карта, указываются только основные требования, что требует доработки данного этапа	Разработка плана потребности персонала
Выбор варианта удовлетворенности потребности в персонале	Неудовлетворительно	В учреждении отсутствует анализ внутренних резервов, все вакансии закрываются путем найма нового сотрудника	Разработка системы оценки персонала по компетенциям
Сбор и обработка информации о кандидатах на вакантную должность	Неудовлетворительно	Подача объявлений о вакансии. Анализ информации организован некачественно	Тестирование по компетенциям, собеседование
Набор кандидатов	Посредственно	Отсутствует этап тестирования, нет плана собеседования, отбор по строго заданным параметрам (профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя)	

На основе проведенного анализа системы набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества» можно сделать следующие выводы:

- штаты учреждения укомплектованы на 88%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на персонал;
- учреждение испытывает сложности с текучестью кадров, это процесс имеет две негативные черты: вымываются ценные опытные кадры, на подготовку и введение в курс новых сотрудников, до того, как они достигнут такого уровня обучения вновь прибывших;

– учреждение испытывает нехватку молодых специалистов, причиной является непривлекательность учреждения как места работы для молодежи, т.к. система мотивации и стимулирования педагогов, а также модель оплаты труда, применяемой в учреждении, не позволяют обеспечить стабильный и достойный доход педагогам моложе 30 лет с небольшим опытом работы и невысокой квалификацией.

В процессе найма персонала были выявлены такие проблемы как:

На начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Специалист по кадрам и руководитель подразделения не составляют ни карту компетенции, ни квалификационную карту, тем самым усложняется работа специалиста по кадрам при отборе резюме, так как, не имея разработанного портрета идеального работника, специалист ориентируется на свое представление о будущем работнике, что негативно сказывается на отбор кандидатов.

В учреждении отсутствует четко сформирована система проведения собеседования. Вопросы, задаваемые на собеседовании не подготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно, что не позволяет оценить способности кандидата.

Отбору кандидатов не уделяется должного внимания, тем самым такой некачественный отбор приводит к сокращению качества предоставляемых образовательных услуг.

## **Выводы по 1 главе**

Муниципальное учреждение «Дом детского творчества» содрано с целью организации эффективной образовательной среды для развития творческого, интеллектуального потенциала, личностного развития,

укрепления здоровья детей и подростков, содействие в формировании мотивации к познанию и творчеству, успешной социализации.

К сильным сторонам деятельности учреждения можно отнести значительный опыт в сфере оказания услуг дополнительного образования, широкую номенклатуру услуг, сложившийся педагогический коллектив. Большой контингент учащихся говорит о высоком качестве работы учреждения, обеспечивающего стабильный спрос на услуги. Высокий уровень квалификации педагогов, большое количество педагогов с высшей категорией обеспечивают достаточно высокий уровень заработной платы.

При изучении системы управления персоналом учреждения выявлены слабые стороны:

- укомплектованность штата на 88%, что влечет рост нагрузки на персонал;
- сокращение численности персонала на 4 чел. или на 8%;
- старение кадров, вследствие непривлекательности учреждения как места работы для молодых специалистов;
- превышение темпов роста заработной платы (40%) над темпами роста производительности (6%) по оказанным услугам, что говорит о снижении эффективности использования кадров по совокупности;
- отсутствие мотивирующего эффекта за счет фактического превращения премии в фиксированную надбавку к должностному окладу;
- искажение рыночной идеологии мотивации персонала - премия выплачивается не за обеспеченный сотрудником дополнительный эффект, а за отсутствие нарушений в расчетном периоде.

При изучении системы набора и отбора персонала учреждения выявлены слабые стороны:

- не составляется план подбора кадров и их профессиональной компетенции;
- отсутствие внутренних резервов, т.к. все вакансии закрываются путем найма нового сотрудника;

– отбор кандидатов организован некачественно, отсутствует этап тестирования и план собеседования.

Таким образом, найму и отбору кандидатов не уделяется должного внимания, о чем свидетельствует сокращение показателей эффективности процесса. Негативные проблемы набора и отбора персонала учреждения влекут не укомплектованность штатов, рост текучести персонала и снижение качества предоставляемых образовательных услуг.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА МУ «ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества»

В результате проведенного исследования в МУ «Дом детского творчества» был выявлен ряд проблем по набору и отбору персонала, рассмотрим мероприятия по совершенствованию данной процедуры в таблице 16.

Таблица 16 – Мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества»

Проблема	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок мероприятия
Отсутствие плана подбора кадров и их профессиональной компетенции	1. Разработать положение о подборе и наборе персонала 2. Разработать положение о внедрении профстандартов 3. Разработать план потребности персонала 4. Издать приказ о внедрении Положений 4. Утвердить Положения 5. Ознакомить руководителей подразделений с Положениями	Заместитель директора, специалист по кадрам	Декабрь 2017г.
Отсутствие внутренних резервов, т.к. все вакансии закрываются путем найма нового сотрудника	1. Использование модели отбора персонала по компетенциям 2. Разработать анкеты для оценки кандидатов по компетенциям 3. Утвердить данные анкеты в положении о подборе и наборе персонала	Заместитель директора, специалист по кадрам	Февраль 2018г.
Отбор кандидатов организован	1. Проведение собеседования по компетенциям	Заместитель директора,	Март 2018г.

1	2	3	4
некачественно, отсутствует этап тестирования и план собеседования.	2. Разработка и внедрение плана собеседования по компетенциям 3. Разработка и внедрение листов оценки по итогам собеседования	специалист по кадрам	

Представим процесс набора и отбора учреждения при использовании модели компетенции на рисунке 5.

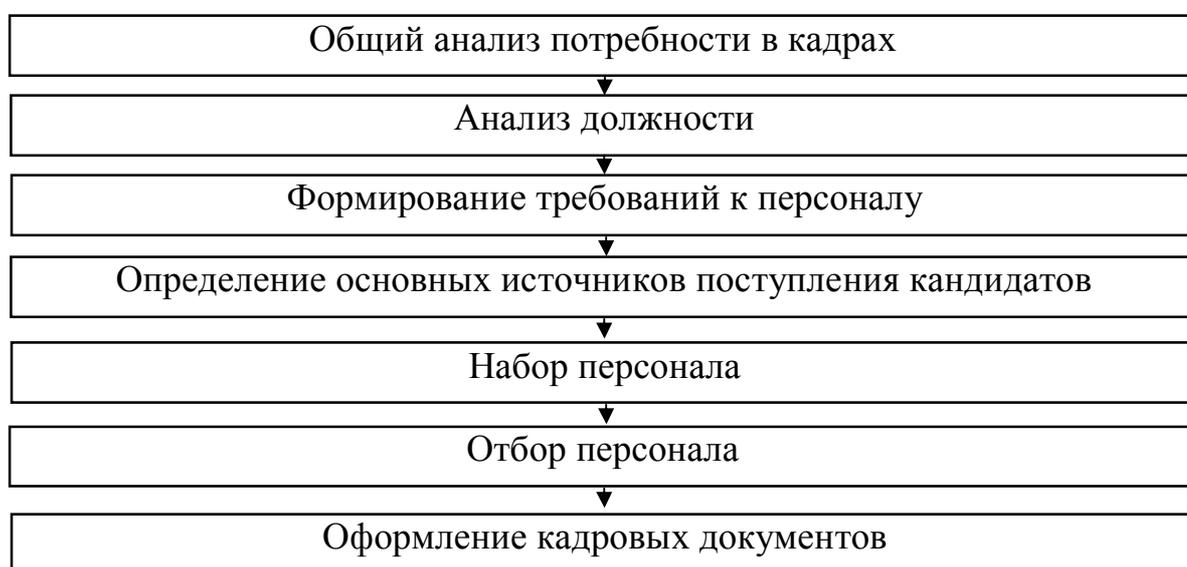


Рис.5 – Алгоритм системы подбора, отбора и найма персонала МУ «Дом детского творчества»

Для введения данной модели в учреждении необходимо:

- сформировать план потребности в персонале;
- разработать профессиограмму (социально-экономических, психологических, санитарно-гигиенических, производственно-технических, ее специальностей и других особенностей профессии) по каждой должности;
- Составить модель рабочего места;
- разработать форму для оценки кандидата на должность.

Рассмотрим основные этапы процесса подбора и отбора персонала на основе модели компетенции в таблице 17.

Рассмотрим каждый этап процесса подбора и отбора персонала на категории «педагогические работники», так как именно данные работники являются основой выполнения муниципального задания бюджетного учреждения.

Таблица 17 – Основные этапы процесса подбора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества»

Стадии процесса	Документ входящий	Документ исходящий	Ответственные и участники процесса	
			Ответственный	Участники
Инициирование набора персонала	План численности персонала	План по подбору персонала, заявка на подбор кандидата	Руководитель подразделения	Специалист по кадрам
Организация поиска кандидата	План по подбору персонала, заявка на подбор кандидата	Анкета / резюме кандидата на вакантную должность	Ответственный за подбор персонала	Специалист по кадрам
Отбор, согласование и утверждение кандидатуры на вакантную должность	Анкета / резюме кандидата на вакантную должность	Заполненный оценочный лист	Ответственный за подбор персонала	Руководитель подразделения
Согласование и утверждение условий найма	Форма «Утверждение условий найма»	Заполненная форма «Утверждение условий найма»	Ответственный за подбор персонала	Руководитель подразделения
Предоставление обратной связи кандидатам, учувствовавшим в конкурсе	Анкета / резюме оценочный лист	Письмо, звонок всем участвовавшим в конкурсе кандидатам	Специалист по кадрам	Специалист по кадрам
Оформление трудовых отношений	Заполненная форма «Утверждение условий найма»	Трудовой договор	Специалист по кадрам	Специалист по кадрам
Прохождение испытательного срока	Форма «Контроль прохождения испытательного срока»	Заполненная форма «Контроль прохождения испытательного срока»	Прямой руководитель	Специалист по кадрам

## 1. Разработать Положение о подборе и наборе персонала.

Эффективность процедуры подбора и отбора персонала в значительной степени зависит от качества документов, подготовленных для ее проведения, и от четкой регламентации порядка проведения данных мероприятий. Важной задачей является разработка Положения о подборе и наборе персонала. Документ разрабатывается заместителем директора совместно с специалистами по кадрам. Положение о подборе и наборе персонала подписывает специалист по кадрам, далее утверждает директор МУ «Дом детского творчества». С Положением о подборе и наборе персонала следует ознакомить сотрудников. Образец Положения о подборе и наборе персонала в Приложении И.

## 2. Разработать положение о внедрении профстандартов

Федеральный закон от 02.05.2015 №122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» дополнил ТК РФ статьей 195.1 «Понятия квалификации работника, профессионального стандарта», в которой даны следующие определения:

- квалификация работника – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника;
- профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Профстандарт педагога дополнительного образования, утвержденный приказом Минтруда России от 08.09.2015г. №613н «Об утверждении профессионального стандарта «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», вступил в силу в 2017 году и должен применяться учреждением дополнительного образования при приеме новых сотрудников. Профессиональный стандарт устанавливает определенный уровень квалификации, то есть образования, и опыт работы, которые необходимы сотруднику для выполнения работы по должности (ч. 2 ст. 195.1 ТК РФ). В

отличие от ЕКС и ЕТКС структура описания квалификационной характеристики в профессиональном стандарте описана более подробно и отвечает современным требованиям бизнеса и рынка труда. В профессиональных стандартах предусмотрены взаимосвязанные требования к уровню знаний работника, его умениям, профессиональным навыкам, опыту работы.

Цели применения профстандарта педагога следующие:

- устанавливать необходимую для педагога квалификацию, которая влияет на результаты учебы, воспитания и развития ребенка;
- обеспечить надлежащую подготовку педагога для достижения высоких результатов его труда;
- обеспечить необходимую информированность педагога о предъявляемых к нему требованиях; способствовать вовлечению педагогов в решение задачи повышения качества образования.

3. Использование модели отбора персонала по компетенциям.

План потребности педагогических работников (Приложение 2) составляется на основе штатного расписания по каждой категории персонала. Срок замещения – это дата, с которой новый работник будет принят на данную должность. Обязательно нужно обращать внимание на основание для замещения, чтобы понять причину ухода работника и снизить текучесть кадров. Причинами могут служить как получение образования, так и переход на другую работу или декретный отпуск.

Анализ по должности педагога дополнительного образования осуществляется путем разработки профессиограммы (Приложение 4) на основании должностной инструкции (Приложение 5).

Таким образом, данная профессиограмма поможет сделать анализ должности педагога дополнительного образования и опираясь на нее следующим этапом будет формирование требований к кандидату на данную должность.

Формирование требований к кандидатам на должность. Указываются только основные требования в виде таблицы о данных кандидата на соответствующую должность (Приложение 5).

В требованиях содержатся основные критерии для должности, которые оцениваются в данном случае, по 5-бальной шкале, 5 баллов ставится, когда показатель важен и не может никуда двигаться. 4,3,2,1 - если показатель не в приоритете и не может двигаться ниже поставленного бала у допустимого кандидата.

В личностных характеристиках указываются те, которые необходимы для конкретной вакансии, для педагога дополнительного образования - работа в методических объединениях, творческих группах; исследовательская деятельность; освоение новых педагогических технологий; различные формы педагогической поддержки; активное участие в педагогических конкурсах, мастер-классах, форумах и фестивалях; обобщение собственного педагогического опыта; использование ИКТ. Знания и навыки педагога дополнительного образования должны основываться на его обязанностях.

#### 4. Разработать анкеты для оценки кандидатов по компетенциям

После отбора резюме необходимо заполнить профессиональную анкету соискателя на должность педагога дополнительного образования (Приложение 6), что позволит гораздо глубже проанализировать кандидата на вакансию. Проанализировав ответы на данные вопросы, можно принять решение, следует ли пригласить кандидата на собеседование, либо отказать.

Отбор кандидатов. Специалист по кадрам в течении трех рабочих дней должен связаться с кандидатом по указанному в анкете контактному телефону и провести телефонное собеседование. Отобрав кандидатов по телефонному собеседованию, специалист по кадрам приглашает кандидатов для личного собеседования. Для того, чтобы правильно оценить кандидата, необходимо разработать план собеседования (Приложение 7).

На основе общего среднего балла из оценочного листа составляется шорт-лист, где сводятся результаты всех кандидатов на конкретную вакансию, по которому можно выбрать наилучшего из них.

В графе «предварительная оценка» ставится общий средний балл из оценочного листа, наилучшим кандидатом является тот, кто набрал наибольший балл. В «сведениях об особых преимуществах» можно указать опыт работы на аналогичной должности и ту информацию, которая поможет выбрать кандидата, если произошло совпадение баллов.

Таблица 18– Шорт-лист соискателей на вакансию педагога  
дополнительного образования

№ п/п	ФИО кандидата	Предварительная оценка	Сведения о особых преимуществах	Контактная информация	Отметка обоповещении
1	Петрова Е.В.	85	Опыт работы на данной должности, лидерские качества		отправлено письмо-приглашение
2	Иванова А.В.	70	Грамотная речь		отправлено письмо-отказ 01.12.2017
3	Зверева К.Б.	65	Профессиональные программы		отправлено письмо-отказ 01.12.2017

### 5. Проведение собеседования по компетенциям

Цель собеседования по компетенциям – получить полную информацию для оценки степени выраженности у кандидата тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. При этом собеседование по компетенциям имеет как сильные, так и слабые стороны, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Сильные и слабые стороны собеседования по компетенциям

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

1	2
Четкий сценарий облегчает проведение беседы	Требует много времени на подготовку и проведение
Анализ поведенческих характеристик соискателя в рабочих ситуациях дает реальное представление о нем	Подходит не для всех соискателей
Возможность выявить в одной рассматриваемой ситуации при анализе достижений сразу несколько компетенций	Не дает полного представления о соискателе, если использовать как единый вид собеседования

Подготовка к собеседованию:

- составить вопросы для определения компетенций;
- разработать план собеседования.

Для разработки плана собеседования по компетенциям МУ «Дом детского творчества» необходимо применять методы сбора информации, представленные в таблице 20.

Таблица 20 – Методы сбора информации для разработки модели компетенций

Наименование метода	Описание метода
Наблюдение за деятельностью сотрудников	Анализ деятельности сотрудников на примере реальных рабочих ситуаций
Проведение опросов сотрудников и руководителей	Заполнение сотрудниками специально разработанных опросников и анкет, их анализ
Интервьюирование сотрудников и руководителей	Проведение беседы с несколькими успешными сотрудниками подразделения той должности, для которой разрабатывают компетенции. Сбор информации о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций
Рабочие группы	Встреча ведущих специалистов организации, в том числе руководителей отделов, на которой участники предлагают свои идеи о том, какие компетенции должны быть у специалиста определенной должности
Метод репертуарных решеток	Последовательное описание руководителями полезных качеств каждого подчиненного, которые приводят его к успеху на работе. Информацию сводят в таблицу в виде решетки с фамилиями сотрудников и характеристиками их поведения

На основе анализа полученной информации и выявляются 5–12 компетенций, которые присущи успешным представителям оцениваемой

должности. Для оценки уровня каждой из выбранных компетенций составляются вопросы, основанные на анализе опыта и основных задачах, которые выполняет сотрудник на должности. На каждую компетенцию необходимо более двух вопросов (Приложение 7). Собеседование по компетенциям проводите только с теми соискателями, которые ранее прошли отборочное собеседование и соответствуют формальным требованиям к вакансии (навыки, знания, умения, опыт и т. д.), а также достаточно замотивированы на получение предлагаемой работы.

На основе проведенного опроса составляется оценочный лист – основной инструмент оценки компетенций соискателя, его используют для фиксации результата собеседования. Рассмотрев проблемы системы набора и отбора персонала учреждения, автором были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию:

- внедрение профстандарта, должностных инструкций с учетом требований профстандарта;
- совершенствованию системы отбора и найма персонала, включающие использование модели отбора по компетенциям, включающее разработку профессиограммы;
- проведение тестирования по компетенциям, разработка плана и проведение собеседования с претендентами.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества»**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность утвержденных в установленном порядке:

документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера; и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Нормативно-методического обеспечения системы набора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества», начинается с разработки и внедрения Положения о подборе персонала - инструкция, устанавливающая общий порядок выполнения работ в данной области деятельности, а также совокупность принципов, которыми руководствуется учреждение, при подборе персонала исходя из кадровой стратегии и задач деятельности учреждения. Данный документ состоит из четырех разделов: 1. Общие положения. 2. Основные цели. 3. Основные принципы набора и отбора персонала. 4. Заключительные положения. (Приложение 8).

Таким образом, в Положении «о подборе и отборе персонала МУ «Дом детского творчества» закреплён механизм отбора и подбора персонала начиная с момента планирования и составления плана потребности персонала, формирования заявки на подбор персонала, описания методов поиска персонала, отбор резюме, проведение собеседования и тестирования, составлением кадровых документов на прием кандидата. Данный документ установит регламенты процесса подбора и отбора персонала, определит устанавливающую последовательность реализации и описание комплекса мероприятий по подбору и отбору персонала в учреждении.

Процесс внедрения профессиональных стандартов в систему управления персоналом учреждения требует серьезной подготовки и организации. В общем виде порядок реализации данного процесса выглядит следующим образом:

- определение перечня профессиональных стандартов, содержащих характеристики квалификаций, используемых в учреждении;

- формирование рабочей группы по внедрению профессиональных стандартов в практику управления персоналом;
- разработка плана внедрения профессиональных стандартов в кадровые процессы системы управления персоналом;
- разработка должностных инструкций сотрудников учреждения с учетом требований профстандартов;
- разработка профессиограм на основании должностных инструкций.

На первом этапе необходимо проанализировать действующий перечень профессиональных стандартов, представленный на сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <http://profstandart.ru>, и определить стандарты, соответствующие профессиональной деятельности персонала структурных подразделений и штатному расписанию. Провести анализ содержания профессиональных стандартов и штатного расписания. Разработанный и прошедший согласование перечень профессиональных стандартов утверждается директором учреждения. На следующем этапе необходимо установить соответствие квалификации персонала требованиям профессиональных стандартов в части образования и опыта практической работы, соблюдения особых условий допуска. Для этого рекомендуется обратиться к трем основным информационным источникам: профессиональный стандарт; личное дело работника; должностная инструкция.

Для повышения мотивации сотрудников МУ «Дом детского творчества», а так же заинтересованности молодых квалифицированных специалистов необходимо осуществить переход на эффективный контракт с педагогическими работниками, который предопределен государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013г. Определение эффективного контракта дано в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012г.» №2190-р. Под эффективным контрактом

понимается трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки»[2].

Таким образом, в учреждении необходимо внести изменения в Положение об оплате труда, в котором необходимо закрепить стимуляционные выплаты педагогическим работникам в зависимости от объемов и качества выполнения муниципальных услуг, а также показателей инновационной деятельности молодых специалистов, что позволит внедрить оплаты труда в зависимости от показателей эффективности деятельности, а не только за педагогический стаж и квалификационные категории.

Для проведения процедуры подбора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества» рекомендуется подготовить и внедрить документы:

- Положение о наборе и обороте персонала;
- Положение о профстандартах персонала;
- Положение об оплате труда с учетом профстандартов;
- Приказ об утверждении Положений;
- Уведомление работникам о внедрении профстандартов, изменение должностных инструкций с учетом профстандартов;
- План потребности персонала и график набора персонала;
- Заявку на подбор персонала, профессиограмму, анкета по компетенциям;
- План собеседования по компетенциям, оценочный лист.

**2.3. Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в МУ «Дом детского творчества»**

Таким образом, основной задачей управления процедурами отбора и найма персонала является создание предпосылок для наиболее эффективного использования способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. Персонал, работающий в учреждении, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. Эффективно налаженная система методов набора и отбора персонала будет способствовать решению этой проблемы. Рассмотрим затраты на внедрение мероприятия отбора персонала МУ «Дом детского творчества» с использованием модели оценки по компетенциям в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на внедрение мероприятия отбора персонала МУ «Дом детского творчества» с использованием модели оценки по компетенциям

Статья затрат	Сумма, руб.
Затраты на разработку модели компетенций	58962,72
Затраты на разработку тестов	15000,00
Затраты на обучение	15000,00
Итого затрат	88962,72

Затраты на разработку модели компетенций включают затраты времени специалиста по кадрам и линейных руководителей.

Заработная плата специалиста по кадрам составляет 17 тыс. руб. в месяц. Средняя заработная плата заместителя директора составляет 48 тыс. руб. в месяц. Таким образом, стоимость одного часа работы специалиста по кадрам составит  $17 \text{ тыс. руб.} \cdot 12 \text{ мес.} / 1974 \text{ рабочих часа в году} = 103,3 \text{ руб.}$  Стоимость часа работы заместителя директора составит  $48 \text{ тыс. руб.} \cdot 12 \text{ мес.} / 1974 \text{ рабочих часа в году} = 291,8 \text{ руб.}$

Затраты времени на разработку модели компетенций для одной должности в среднем составят 4 часа для специалиста по кадрам и 4 часа для заместителя директора.

Таким образом, затраты на разработку модели компетенций составят  $((103,3 \text{ руб.} * 4 \text{ часа}) + (291,8 \text{ руб.} * 4 \text{ часа})) * 36 \text{ должностей} * 1,3 \text{ (с учетом отчислений во внебюджетные фонды)} = 58962,72 \text{ руб.}$

Затраты на разработку тестов составят 15 тыс. руб. с учетом, тестирования по компетенциям, подборов ключей тестов и характеристики результатов тестирования.

Затраты на обучение специалиста по кадрам правилам ведения интервью и собеседований с кандидатами в специализированной сторонней организации составят 15 тыс. руб.

Данные затраты будут произведены за счет средств бюджета на выполнение муниципального задания по статье 226 «Прочие работы» из средств, выделенных на повышение квалификации персонала.

Экономический эффект от использования модели отбора по компетенциям, включающее разработку профессиограммы с учетом требований профстандартов для каждой должности и пакета тестов для определения данных компетенций будет заключаться:

- в снижении текучести кадров за счет найма более подходящего для учреждения персонала;
- в росте количественных и качественных объемов выполнения муниципального задания производительности труда в следствие отбора и найма более квалифицированного и настроенного на эффективную работу в учреждении персонала.

Расчет прогнозного экономического эффекта от использования модели отбора по компетенциям, включающее разработку профессиограммы для каждой должности и пакета тестов для определения данных компетенций представлен в таблице 22.

Таблица 22– Расчет прогнозного экономического эффекта от использования модели отбора по компетенциям МУ «Дом детского творчества»

Показатель	Расчет	Сумма, тыс. руб
Прирост объема финансирования за счет роста количественных показателей муниципального задания	Ко-во принятых педагогов 4 чел. прирост кол-ва обучающихся 50 чел Норматив финансирования 1 чел. = 24 989 тыс. руб. / 498 чел. = 50,18 тыс. руб. Прирост финансирования 50 чел. x 50,18 = 2508,9 тыс. руб.	2 508,9
Экономия за счет снижения текучести кадров	Прогнозное снижение текучести кадров по оценкам 2% или 7 человек в год Затраты на отбор и найм одного сотрудника 17400 руб. Экономия 7 чел. x 17,4 тыс. руб. = 121,8 тыс. руб.	121,8
Затраты на внедрение	таблица 21	89,0

Как видно из таблицы прогнозный экономический эффект от использования модели отбора по компетенциям составит 1749,2 тыс. руб.

Срок окупаемости инвестиционных затрат составит 89 тыс. руб. / 2508,9 тыс. руб. = 0,13 года.

Таким образом, от правильного выбора кадров зависит эффективность работы всего учреждения. Ошибки при подборе и отборе кадров могут привести к серьезным проблемам, влияющим на деятельность организации, таким как ухудшение морально-психологического климата, повышение уровня текучести кадров, снижение трудовой дисциплины и индивидуальной ответственности. Все перечисленные проблемы могут повлечь за собой самую главную проблему бюджетного учреждения – снижение эффективности деятельности. Внедрение эффективного контракта выступает механизмом повышения эффективности реализации государственной образовательной политики. В свою очередь, вспомогательным механизмом, который бы обеспечивал результативную работу персонала в условиях внедрения эффективного контракта, является вовлеченность работников, являющаяся комплексным показателем оценки состояния организационной культуры и потенциала ее развития. Введение системы подбора и отбора кадров, позволит руководителю оценить качество работы сотрудника, соответствие компетенций должностным требованиям.

Некоторые эффекты от реализации проекта по совершенствованию системы отбора и набора персонала проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированы и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа бюджетного учреждения как партнера и работодателя (возможность найма лучших специалистов отрасли).

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

## **Выводы по 2 главе**

Рассмотрев проблемы системы набора и отбора персонала учреждения,

- автором были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию:

- внедрение профстандарта, должностных инструкций с учетом требований профстандарта;

– совершенствованию отбора и найма персонала, включающие использование модели отбора по компетенциям, включающее разработку профессиограммы, проведение тестирования по компетенциям, разработка плана и проведение собеседования с претендентами.

К нормативно-правовому обеспечению мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала можно отнести разработку:

- Положения о подборе персонала;
- Положения о внедрении профстандартов в деятельности учреждения;
- Положения о заработной плате с учетом внедрения эффективного контракта.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую эффективность предложенных мероприятий и целесообразности их внедрения в деятельность МУ «Дом детского творчества».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение бюджетных учреждений. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться изолированно, как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы. Они должны быть вписаны в общий контекст кадрового плана и в существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

В первой главе была рассмотрена существующая система подбора, отбора и найма персонала МУ «Дом детского творчества». Процесс набора и отбора кадров в учреждении включает следующие этапы: разработку должностных инструкций; размещение объявлений в газетах, на сайте компании, в сети Интернет; обращение гражданина в учреждение по собственной инициативе, заполнение кандидатом анкеты; собеседование; получение от гражданина необходимых документов; принятие на работу с испытательным сроком. По результатам анализа были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие планирования кадров и их профессиональной компетенции;
- отсутствие внутренних резервов, т.к. все вакансии закрываются путем найма нового сотрудника;
- отбор кандидатов организован некачественно, отсутствует этап тестирования и план собеседования.

Таким образом, найму и отбору кандидатов не уделяется должного внимания, о чем свидетельствует сокращение показателей эффективности процесса. Негативные проблемы набора и отбора персонала учреждения влекут не укомплектованность штатов, рост текучести персонала и

снижение качества предоставляемых образовательных услуг.

Во второй главе данной работы были предложены мероприятия по повышению эффективности системы подбора и отбора персонала МУ «Дом детского творчества»:

- автором были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию:

- внедрение профстандарта, должностных инструкций с учетом требований профстандарта;

- совершенствованию отбора и найма персонала, включающие использование модели отбора по компетенциям, включающее разработку профессиограммы, проведение тестирования по компетенциям, разработка плана и проведение собеседования с претендентами.

К нормативно-правовому обеспечению мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала можно отнести разработку:

- Положения о подборе персонала;

- Положения о внедрении профстандартов в деятельности учреждения;

- Положения о заработной плате с учетом внедрения эффективного контракта.

Затраты на разработку моделей компетенций и тестирования при наборе персонала в сумме 88962,72 руб. будут произведены за счет средств бюджета на выполнение муниципального задания по статье 226 «Прочие работы» из средств, выделенных на повышение эффективности функционирования системы управления учреждением.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую эффективность предложенных мероприятий и целесообразности их внедрения в деятельность МУ «Дом детского творчества».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»
2. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. –М.: Генезис, 2015. – 640 с.
3. Аширов, Д.А., Управление персоналом. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – 135 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 554 с.
5. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4540-4.
6. Блинов В.И., Батрова О.Ф., Есенина Е.Ю., Факторович А.А. Современные подходы к оцениванке персонала // Высшее образование в России. – 2015. – № 5. – С. 100–106.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
8. Былинкина М.В. Кадровое обеспечение учреждений социальной сферы // Энергия науки сборник VI Международной научно-практической Интернет-конференции студентов и аспирантов. - 2016. - С. 655-599.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика. – М.: Велби, Проспект 2016. – 688 с.
10. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 237 с.

11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
12. Данилова Н.В. Алгоритм и принципы внедрения профессиональных стандартов в систему управления персоналом организации. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. – 76 с.
13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 288 с.
14. Долинин А.Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час.: Альпина Паблишер, 2017. – 272 с.
16. Иванова О.А., Мезенцова А.С. Роль процесса подбора персонала при формировании кадрового резерва организации // Научные исследования. - 2017. - № 4 (15). - С. 42-43.
17. Кабалина В.И., Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения / В.И. Кабалина, Л.М. Чеглакова // В кн.: Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. М. : МАКС Пресс, 2015. - С. 85-107.
18. Карякин, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие. – Иваново: ИГЭУ, 2015. – 166 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : Учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Инфра-М, 2015. – 301 с.
20. Конституция Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 2015 год. - Екатеринбург: Издательский дом «Авто - граф», 2016. – 48 с.
21. Кураян К.А. Совершенствование системы подбора и отбора персонала организации как фактор повышения ее результативности // Актуальные проблемы повышения эффективности государственной власти и

управления в современной России сборник трудов молодых ученых: студентов, бакалавров, магистрантов и аспирантов ЮРИУ РАНХиГС. - 2016. - С. 70-74.

22. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 255 с.

23. Лейбович А.Н, Волошина И.А., Прянишникова О.Д., Клинк О.Ф. , Есенина Е.Ю., Рекомендации по формированию рамок квалификаций областей профессиональной деятельности. – М: Издательство «Перо», 2016. – 27 с.

24. Магура, М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. – 2016. – №7. – с. 40 – 49.

25. Мякушкин, Д.Е. Отбор и подбор персонала. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015. – 31 с.

26. Мишурова И.В. Технологии кадрового менеджмента: учеб. практ. Пособие / под ред И.В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2014. – 368 с.

27. Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

28. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского язык. – М.: ООО «А ТЕМП», 2013. – 944 с.

29. Олейникова О. Н., Муравьева А. А. Подбор, отбор и оценка персонала. – М.: АНО Центр ИРПО, 2015. – 72 с.

30. Официальный сайт МУ «Дом детского творчества» // [ddt-kch.usoz.ru](http://ddt-kch.usoz.ru)

31. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента // Папкова Л.Л. – 2013. – 195 с.

32. Пегова А.Н. Совершенствование системы оценки кандидатов на вакантные должности // Молодежь и наука. - 2016. - № 3. - С. 65.

33. Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации // «ВАК: Управление экономическими системами». - 2011. - № 36. - С. 53-58.

34. Потехина Л. Н. Профессиограмма педагога как инструмент реализации требований профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования // Развитие современного образования: теория, методика и практика : материалы X Междунар. науч.– практ. конф. (Чебоксары, 20 нояб. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - № 4 (10). - С. 36–39.

35. Симилян Н.А., Перерва О.Л. Оценка эффективности управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - Т. 5. - № 4 (17). - С. 336-338.

36. Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 507 с.

37. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 255 с.

38. Тебекин А.В. Управление персоналом: краткий курс лекций – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 182 с.

39. Травнин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. – М.: Дело, 2016 – 227 с.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)

41. Уланова А.А., Макарова Т.Н. Кадровое планирование в государственных учреждениях // Инновационные технологии научного развития. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. С. 220-225.

42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с.

43. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация: / под ред. А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2015. – 416 с.

44. Федотова В.В., Талапова Н.В., Шинявская С.И., Пуртова Н.В. Разработка системы подбора и отбора персонала: алгоритм составления, правила структурирования и формулирования содержательных компонентов / Под общ. ред. В.В. Федотовой. – Екатеринбург: УрФУ, 2015. – 24 с.

45. Можайская И. Методы оценки в отборе персонала [Электронный ресурс] / И. Можайская, 2012. – 82 с. // Режим доступа – [www.pintalab](http://www.pintalab)

46. Несмеева А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. Несмеева, 2014. // Режим доступа – <http://nesmееva.narod.ru>

47. Новаковская О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях [Электронный ресурс] / Учебное пособие для студентов экономических специальностей. Под редакцией О.А. Новаковской. Улан-Удэ, Издательство ВСГТУ, 2013. // Режим доступа – <http://uchebnik-online.com/>

48. Развитие Бизнеса / Ру 2.0. Лучшие методы, инструменты и знания для развития вашего бизнеса. 2015. [Электронный ресурс] / Режим доступа – <http://www.devbusiness.ru/>

49. Симоненко В. Принципы управления персоналом [Электронный ресурс] / В. Симоненко, 2015. // Режим доступа – [www.proza.ru](http://www.proza.ru)

50. Третьякова О. Набор персонала [Электронный ресурс] / О. Третьякова, 2016. // Режим доступа – [www.hr-journal](http://www.hr-journal)

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1.Адаптация персонала	- процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.	Наталья Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы - :Эксмо, 2009. С. 240.
2.Аттестация работников	– это эффективно действующий инструмент, позволяющий работодателю на основе оценки трудовой деятельности работников (проверки деловых качеств, уровня знаний, навыков) определить наличие у них достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.	Аттестация // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.

3. Испытательный срок	- это период времени, установленный трудовым договором, в течение которого работодатель оценивает деловые качества работника и вправе уволить его, в случае если работник не выдержит испытание. С точки зрения законодательства правильный термин – «испытание при приеме на работу».	"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)
4. Кадровый процесс	– это совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики (кадровой программы) путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и организационно-правовыми основами, принципами, функциями и методами современного управления.	Коваленко Е. Г.. Региональная экономика и управление. Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2005. - 288 с.: ил. - (Серия «Учебное пособие»).
5. Квалификация работника	- уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.	"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)
6. Мониторинг	- систематическое сопоставление	Коммерческая электроэнергетика. Словарь-справочник. — М.: Энас. В.В. Красник. 2006.

	действительного положения фирмы, организации с желаемым. Наблюдения, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи с хозяйственно-экономической деятельностью людей .	
7. Оплата труда	- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.	"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017)
8. Организационная структура	- документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.	Воронин, Александр Александрович; Харитонов, Михаил Алексеевич. Модель численной оптимизации структуры операционного ядра организации // Управление большими системами: сборник трудов. — 2012-01-01. — Вып. 39. — ISSN 1819-2440.
9. Отбор кандидатов	- система мероприятий по оценке качеств и способностей, которыми обладает кандидат, на предмет их соответствия	Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = HumanResourceChampions: TheNextAgendaforAddingValueandDeliveringResults. — М.: «Вильямс», 2006. — С. 304.

	рассматриваемому виду трудовой деятельности.	
10. Персонал	- постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.	Ожегов Сергей Иванович. «Словарь русского языка». Около 53 000 слов. Издание 8-ое, стереотипное. — Москва: Издательство «Советская энциклопедия», 1970. — 900 стр.
11. Подбор кандидатов	- сопоставление профессионально-квалификационных требований конкретных должностей с характеристиками кандидатов (квалификация, профессиональный опыт, деловые и личностные качества).	Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = HumanResourceChampions: TheNextAgendaforAddingValueandDelivering. — М.: «Вильямс», 2006. — С. 304.
12. Предмет деятельности	- это виды деятельности, которые осуществляются (будут осуществляться) некоммерческой организацией, посредством которых достигаются общественно-полезные цели, предусмотренные учредительными документами организации.	Правовой ресурс для НКО [Электронный ресурс] // Режим доступа — <a href="http://www.hrrcenter.ru/">http://www.hrrcenter.ru/</a>
13. Профессиограмма	- система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований,	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ: Новосибирск: 1998, с. 249.

	<p>предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп. Помимо вышеперечисленного, профессиограммы зачастую используют при разработке антикризисной кадровой политики.</p>	
14. Профстандарт	<p>- это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности</p>	<p>Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"</p>
15. Резюме	<p>- краткое структурированное изложение персональных данных претендента, значимых для решения вопроса о его трудоустройстве.</p>	<p>Липень Л. И. Кадры в образовании. Образцы должностных инструкций. Квалификационные характеристики. — 3-е изд. — М.: Дикта, 2010. — С. 560.</p>
16. Собеседование	<p>- встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят</p>	<p>Татьяна Баскина. Техники успешного рекрутмента. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4540-4.</p>

	<p>друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы.</p>	
17.Списочная численность	<p>- численность всех работников компании, организации, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).</p>	<p>Большой бухгалтерский словарь. — М.: Институт новой экономики. Под редакцией А.Н. Азрилияна. 1999.</p>
18.Текучесть персонала	<p>- движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом. Данный показатель еще называют «индексом крутящихся дверей» и он отображает, как долго специалист находится на своей работе.</p>	<p>Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004.</p>
19.Трудовые ресурсы	<p>- экономически активное,</p>	<p>Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь.</p>

	<p>трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности</p>	<p>— 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.</p>
<p>20. Трудовой договор</p>	<p>- в трудовом праве письменный документ — соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их взаимные права и обязанности. В соответствии с трудовым договором работник обязуется лично выполнять работу по определённой должности, соответствующей его квалификации, а работодатель обязуется предоставлять работнику работу, обеспечивать условия труда и своевременно выплачивать заработную плату.</p>	<p>"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)</p>
<p>21. Учреждение</p>	<p>- некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.</p>	<p>"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009)</p>

**Документы, регламентирующий деятельность МУ «Дом детского творчества»**

1. Устав Муниципального учреждения дополнительного образования "Дом детского творчества зарегистрирован в Управление образование Качканарского городского округа от 14.09.2015 года № 174, с учетом дополнений и изменений;
2. Лицензия на право ведения образовательной деятельности регистрация № 18064 от 08.12.2015 г.
3. Свидетельство о государственной регистрации № Р57001;
4. Кодекс профессиональной этики работников МУ «Дома детского творчества»;
5. Коллективный договор на 2014-2016 гг. от 06 марта 2014 года;
6. Положение от 04 июля 2017 года №261 о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в МУ «Дом детского творчества»;
7. Положение о промежуточно и итоговой аттестации учащихся объединений МУ «Дом детского творчества» от 30 мая 2016 года № 188;
8. Кодекс профессиональной этики работников Дома детского творчества от 31.08.2016 года № 254;
9. Коллективный договор на 2014-2016 гг. от 06 марта 2014 года;  
- Дополнительное соглашение к коллективному договору на 2014-2016 гг. от 26 марта 2016 года;
10. Паспорт доступности для инвалидов объектов Муниципального учреждения дополнительного образования «Дом детского творчества» для предоставления на них услуг в сфере образования от 09 сентября 2016 года № 263;
11. Паспорт о дорожной безопасности МУ "Дома детского творчества" от 28 июля 2014 года;

12. План действий Муниципального учреждения дополнительного образования «Дом детского творчества» по повышению значений показателей доступности для инвалидов объектов и предоставляемых на них услуг (далее – «дорожная карта») на период с 2016 по 2030 годы от 09 сентября 2016 года № 263;

13. План работы учреждения МУ "Дом детского творчества" на 2016 - 2017 год от 30.06.2016 года от № 238;

14. Положение о системе управления охраной труда в МУ "Дома детского творчества" от 30 мая 2016 года № 188;

15. Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в МУ "Дома детского творчества" от 04 июля 2017 года № 261;

16. Положение о порядке обучения по индивидуальному учебному плану в МУ «Дом детского творчества» ;

17. Положение о режиме занятий учащихся муниципального учреждения дополнительного образования «Дом детского творчества» от 29 августа 2016 года № 253;

18. Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между Муниципальным учреждением дополнительного образования «Дом детского творчества» и учащимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних учащихся от 29 августа 2016 года № 253;

19. Правила внутреннего распорядка для учащихся и их родителей (законных представителей) от 24 декабря 2015 года № 324;

20. Правила приёма, перевода и отчисления обучающихся ;

21. Правила внутреннего трудового распорядка работников Дома детского творчества от 29 августа 2016 года № 253;

22. Программа развития Муниципального учреждения дополнительного образования «Дом детского творчества» на 2016-2021 годы от 31 августа 2016 года № 254.

## Приложение 2

### План потребности персонала МУ «Дом детского творчества»

№ п/п	Должность	Срок замещения		Основание		Источник		Кандидатура		Отметка о реализации		Примечание	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Педагогический персонал													
1.	Педагог дополнительного образования	01.12.2017		увольнение сотрудника по собственному желанию		на сайте МО ДО ДДТ, в разделе «вакансии», сайт «Работа.ру» - <a href="http://www.rabota66.ru">www.rabota66.ru</a>		-		02.12.2017			
Итого подлежат замещению 5 чел / месяц													5
Обслуживающий персонал													
1.	Уборщик служебных помещений	01.11.2017		1.увольнение сотрудника за дисциплинарную ответственность 2.увольнение сотрудника по собственному желанию		на сайте МО ДО ДДТ, в разделе «вакансии», сайт «Работа.ру» - <a href="http://www.rabota66.ru">www.rabota66.ru</a>				02.11.2017			
2.	Вахтер	10.11.2017		увольнение сотрудников по собственному желанию		на сайте МО ДО ДДТ, в разделе «вакансии», сайт «Работа.ру» - <a href="http://www.rabota66.ru">www.rabota66.ru</a>				11.11.2017			
Итого подлежат замещению 4 чел / месяц													4
Всего Итого подлежат замещению 9 чел / месяц				3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
												4	5

### ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Дата составления заявки: \_\_\_\_\_

Срок закрытия вакансии (желательный срок / крайний срок): \_\_\_\_\_

Наименование вакансии в заявке и объявлении: \_\_\_\_\_

Наименование вакансии в штатном расписании: \_\_\_\_\_

Наименование подразделения: \_\_\_\_\_

Должность и Ф. И. О. руководителя подразделения: \_\_\_\_\_

Наличие вакансии в штатном расписании: \_\_\_\_\_

Причина открытия вакансии (новая вакансия, замена сотрудника): \_\_\_\_\_

Наличие должностной инструкции (да/нет): \_\_\_\_\_

Функциональные обязанности:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

#### Требования, предъявляемые к кандидатам

Образование: \_\_\_\_\_

Специальность по образованию: \_\_\_\_\_

Специальное образование (сертификат, диплом): \_\_\_\_\_

Требуемый специальный опыт работы (в какой области, типичные места работы, должности):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### Дополнительные требования

Навыки работы на ПК (да/нет, степень владения): \_\_\_\_\_

Знание специальных программ: \_\_\_\_\_

Пол: \_\_\_\_\_

Наличие детей /  
возраст:

Местожительство,  
прописка:

Прочее:

Личные качества:

### Условия трудового договора

Условия приема на работу (постоянно, на  
срок):

Срок найма (если договор срочный):

Характер работы (основная,  
совместительство):

Режим работы: с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ при \_\_\_\_\_дневной рабочей  
неделе

Гибкий график (предусмотрен / не  
предусмотрен):

Продолжительность отпуска:

Размер зарплаты (оклад, премия):

Особые условия найма :

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Руководитель подразделения (отдела)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

**Должностная инструкция  
педагога дополнительного образования МУ «Дом детского творчества» с  
учетом требований профстандарта «педагог дополнительного  
образования»**

1. Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основе Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утверждённого приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ № 761 н от 26 августа 2010 г. (зарегистрировано в Минюсте РФ 6 октября 2010 г. № 18638), Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей (в ред. Постановлений Правительства РФ от 22.02.1997 №212, от 08.08.2003 №470, от 01.02.2005 №49, от 07.12.2006 №752, от 10.03.2009 №216), профессиональным стандартом «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», утвержденным приказом Минтруда России от 8 сентября 2015 года № 613н, трудового договора с педагогом дополнительного образования и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации. При составлении инструкции учтены примерные рекомендации об организации службы охраны труда в образовательном учреждении системы Министерства образования РФ, утвержденные приказом Минобрнауки РФ от 27 февраля 1995г. № 92.

**I. Общие положения**

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность педагога дополнительного образования МУ «Дом детского творчества».

1.1. Педагог дополнительного образования относится к категории специалистов, является организатором образовательного процесса в детских объединениях дополнительного образования МУ «Дом детского творчества» (кружках, студиях, секциях и т.д.).

1.2. Педагог дополнительного образования должен иметь высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование в области, соответствующей профилю кружка, секции, студии, клубного и иного детского объединения без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению "Образование и педагогика" без предъявления требований к стажу работы.

1.3. Педагог дополнительного образования назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора МУ «Дом детского творчества».

1.4. Педагог дополнительного образования должен знать:

- приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность;

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов управления образованием, касающиеся работы с обучающимися учреждения;

- Конституцию Российской Федерации;

- законы Российской Федерации, решения Правительства РФ, региональных и муниципальных органов управления образованием по вопросам образования;

- Конвенцию о правах ребенка;

- возрастную и специальную педагогику и психологию, физиологию, гигиену;
- специфику развития интересов и потребностей обучающихся, основы их творческой деятельности;
- методику поиска и поддержки молодых талантов;
- содержание, методику и организацию одного из видов творческой деятельности объединения;
- порядок разработки программы занятий объединения;
- основы деятельности детских коллективов, организаций и ассоциаций;
- методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных, современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения;
- трудовое законодательство, основы гражданского законодательства;
- основы экологии, экономики, социологии;
- правила внутреннего трудового распорядка учреждения, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, производственной гигиены и санитарии;
- содержание учебной программы,
- методику и организацию дополнительного образования детей, научно-технической, эстетической, туристско-краеведческой, оздоровительно-спортивной, досуговой деятельности;
- программы занятий кружков, секций, студий, клубных объединений;
- деятельность детских коллективов, организаций и ассоциаций;
- современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного, развивающего обучения, реализации компетентного подхода;
- методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контакта с обучающимися, воспитанниками, детьми разного возраста, их родителями, лицами, их заменяющими, коллегами по работе;
- технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения;
- технологии педагогической диагностики;
- методы развития мастерства;
- основы работы с персональным компьютером (текстовыми редакторами, электронными таблицами), электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием;
- основы доврачебной медицинской помощи.
- правила по охране труда и пожарной безопасности.

1.5. Педагог дополнительного образования подчиняется непосредственно заместителю директора по учебно-воспитательной работе МУ «Дом детского творчества», опосредованно - МУ «Дом детского творчества».

1.6. На период отпуска и временной нетрудоспособности педагога дополнительного образования его обязанности могут быть возложены на другого педагога дополнительного образования. Временное исполнение обязанностей в этих случаях осуществляется на основании приказа директора ДДТ, изданного с соблюдением требований законодательства о труде.

Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.7. В своей деятельности педагог дополнительного образования руководствуется Конституцией и законодательством Российской Федерации, указами президента РФ, законом Российской Федерации «Об образовании», Типовым

положением об учреждении дополнительного образования детей, решениями правительства РФ, приказами, указаниями и распоряжениями управления образованием всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами учреждения (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором. Педагог дополнительного образования соблюдает Конвенцию о правах ребенка.

## **II Функции**

2.1. Основными функциями педагога дополнительного образования являются:  
- дополнительное образование обучающихся;  
- создание в детском объединении условий для реализации образовательных и культурно-досуговых программ дополнительного образования детей различного уровня и направленности;  
- планирование, организация и анализ своей деятельности по всему кругу вопросов, касающихся дополнительного образования детей в своем направлении, его интеграции с основным (общим) образованием.

2.2. Педагог дополнительного образования реализует функции контроля, регулирования деятельности детского объединения, стимулирования, мотивации детей.

## **III. Должностные обязанности**

Педагог дополнительного образования:

3.1. Осуществляет дополнительное образование обучающихся в соответствии со своей образовательной программой, с учетом задач и возрастного состава объединения;

- развивает их разнообразную творческую деятельность;
- развитие мотивации их познавательных интересов, способностей;
- связь обучения с практикой;
- связь с другими коллективами по своему профилю деятельности.

3.2. Комплекдует состав обучающихся творческого объединения, мастерской, кружка, секции, студии, клубного и другого детского объединения, принимает меры по сохранению контингента обучающихся в течение срока обучения и несет ответственность за наполняемость в творческих объединениях.

3.3. Самостоятельно разрабатывает и реализует образовательную программу, составляет программы и планы занятий с учетом дифференцированного подхода к обучающимся или осуществляет подбор примерных (типовых) программ, обеспечивает их выполнение.

3.4. Проводит учебные занятия, опираясь на достижения в области методической, педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий.

3.5. Анализирует и оценивает:  
- эффективность обучения, учитывая овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности.  
- достижения обучающихся.

3.6. Оказывает:

- особую поддержку одаренным и талантливым обучающимся, а также обучающимся, имеющим отклонения в развитии, детям группы «Риска».

3.7. Содействует развитию личности, талантов и способностей, формированию общей культуры обучающихся, обновлению содержания и форм воспитательно-досуговой деятельности объединения.

3.8. Выявляет творческие способности обучающихся, способствует их развитию, формированию устойчивых профессиональных интересов и склонностей.

### 3.9. Организует:

- разные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на их личности;
- самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, включает в учебный процесс проблемное обучение, осуществляет связь обучения с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности;
- участие обучающихся в массовых мероприятиях учреждения, творческих отчетах, выставках, конкурсах, соревнованиях, концертах, акциях района, области и др.;
- разнообразную индивидуальную и совместную деятельность обучающихся и взрослых;
- каникулярный отдых обучающихся, несет ответственность за их жизнь и здоровье во время непосредственной организации и проведения мероприятий;
- с обучающимися объединения воспитательные и иные мероприятия (конкурсы, смотры, выставки, викторины, концерты, фестивали, вечера, праздники, походы, экскурсии и другое), опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, а также современных информационных технологий и методик обучения и воспитания;
- обсуждение с обучающимися, воспитанниками актуальных событий современности;
- оснащение закрепленного за ним учебного кабинета или другого помещения наглядными пособиями, учебно-методической и художественной литературой по профилю деятельности и по тематике проводимой им работы.

3.10. Способствует созданию в объединении благоприятных условий, позволяющих обучающимся проявлять гражданскую и нравственную позицию, реализовать свои интересы и потребности.

### 3.11. Изучает:

- возрастные и психологические особенности, интересы и потребности обучающихся объединения, создает условия для их реализации в различных видах творческой деятельности, используя современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы;
- и использует передовой опыт организации работы с детьми и подростками в объединении.

3.12. Участвует в общей работе педагогического коллектива, педагогического и методических советов, объединений, других формах методической работы, в работе по проведению родительских собраний, оздоровительных, воспитательных и других мероприятий, предусмотренных образовательной программой, в организации и проведении методической и консультативной помощи родителям или лицам, их заменяющим, а также педагогическим работникам в пределах своей компетенции.

Посещает производственные совещания.

3.13. Несет персональную ответственность за охрану жизни и здоровья детей во время учебных и внеучебных занятий.

### 3.14. Обеспечивает:

- педагогически обоснованный выбор форм, средств и методов работы (обучения) исходя из психофизиологической, педагогической, здоровьесберегающей технологии, социально-экономической целесообразности, используя современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы;
- соблюдение прав и свобод обучающихся;
- достижения обучающихся;
- при проведении занятий и внеучебных мероприятий (походов, экскурсий и т.д.) выполнение «Инструкции по охране жизни и здоровья детей МУ «Дом детского творчества» и соблюдает правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, санитарии и гигиены, охрану жизни и здоровья обучающихся;

-своевременное проведение инструктажей по охране труда обучающихся с обязательной регистрацией в журнале учета дополнительного образования в первый день занятий;

-оперативное извещение администрации МУ «Дом детского творчества» о каждом несчастном случае, принимает меры по оказанию первой доврачебной помощи;

-сохранность оборудования, мебели и санитарного состояния закрепленного помещения, а также любого другого помещения, в котором он проводит какие-либо мероприятия с детьми;

- своевременное информирование администрации МБОУ ДОД ВМР «Дом детского творчества» о невозможности выхода на работу из-за болезни и по другой уважительной причине.

3.15. Ведет мониторинг образовательной деятельности, в установленном порядке необходимую учебную документацию по своему объединению (план и анализ работы, программы аттестации и др.), в установленные сроки представляет аналитические материалы, справки, статистические данные, отчеты установленной формы к 10.09 и 31.05 (ежегодно) в пределах своих должностных обязанностей.

Сдает документы на аттестацию за две недели до начала аттестации.

3.16. Своевременно и аккуратно заполняет и сдает на хранение в конце учебного года заместителю директора по УВР журнал учета работы объединения.

3.17. Владеет информационно - компьютерными технологиями и применяет их в образовательной деятельности.

3.18. Передает непосредственному руководителю информацию, полученную на совещаниях и семинарах, непосредственно после ее получения.

3.19. Изделия (конкурсных, итоговых, зачетных работ обучающихся объединений декоративно-прикладного искусства, кружевоплетения, резьбы по дереву, мягкая игрушка, лепка и других, изготовленных их материалов, предоставленных учреждением, сдает в методический кабинет МУ «Дом детского творчества».

3.20. Соблюдает этические нормы взаимосвязей по должности, в отношениях с работниками учреждения, детьми, родителями (законными представителями обучающихся) обучающихся, проведения мероприятий; поведения в образовательных учреждениях, в быту, в общественных местах, соответствующие общественному положению педагога.

3.21. Выполняет правила внутреннего трудового распорядка.

3.22. Совершенствует свою профессиональную квалификацию.

3.23. Проходит бесплатный медицинский осмотр в нерабочее время один раз в год согласно графику.

3.24. Педагогу дополнительного образования **запрещается:**

-изменять по своему усмотрению расписание занятий;

-отменять, удлинять или сокращать продолжительность занятий и перерывов между ними;

-говорить о недостатках и неудачах обучающегося при других родителях и детях;

-унижать достоинство ребёнка;

-громко разговаривать и шуметь в коридорах;

-курить в помещениях и на территории учреждения;

-оставлять обучающихся без присмотра;

-обсуждать действия администрации, коллег по работе, родителей, детей, делать в присутствии обучающихся замечания администрации учреждения и коллегам по работе.

3.25. При увольнении сдает все материальные ценности, закрепленные за ним (кабинетом), информацию на электронных носителях заместителю директора по УВР под роспись.

**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.

#### **IV. Права**

Педагог дополнительного образования имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Остановить образовательный процесс в кабинете или другом помещении, если создались условия, опасные для здоровья обучающихся или педагога.

4.2. Составлять удобное для детей расписание.

4.3. Участвовать в разработке и обсуждении проектов решений руководства учреждения и знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности.

4.4. По вопросам, находящимся в его компетенции, вносить на рассмотрение руководства учреждения предложения по улучшению педагогической деятельности учреждения и совершенствованию методов работы; предлагать варианты устранения имеющихся в деятельности учреждения недостатков.

4.5. Пользоваться в установленном порядке имуществом учреждения.

4.6. Вносить предложения о начале, прекращении или приостановлении конкретных методических, воспитательных или инновационных проектов.

4.7. Вносить в необходимых случаях по согласованию с администрацией учреждения временные изменения в расписание занятий.

4.8. Привлекать для работы с детьми родителей, специалистов учреждения и социальных партнеров к решению задач, возложенных на него (с разрешения руководителя учреждения).

4.9. Самостоятельно и свободно выбирать и использовать учебные пособия и материалы, формы и методики обучения и воспитания, методы оценки знаний обучающихся, работы с обучающимися и планировать её, исходя из общего плана работы учреждения и педагогической целесообразности.

4.10. Запрашивать у руководства, получать и использовать информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей, полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте.

4.11. Давать обучающимся во время занятий и перемен обязательные распоряжения, относящиеся к организации занятий и соблюдению дисциплины, привлекать обучающихся к дисциплинарной ответственности в случае и порядке, установленных Уставом и Правилами о поощрениях и взысканиях обучающихся учреждения.

4.12. От имени учреждения приглашать родителей (законных представителей) обучающихся для информирования их об успехах и нарушениях детей.

4.13. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.

4.14. Участвовать в работе и принятии решений педагогического совета учреждения, управлении учреждением и принятии решений любых других коллегиальных органов управления в порядке, определенном его уставом.

4.15. На защиту профессиональной чести и достоинства.

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

4.17. Защищать свои трудовые права, свободы и законные интересы всеми не запрещенными законом способами самостоятельно или через представителя, в том числе адвоката, в случае дисциплинарного или судебного расследования, связанного с нарушениями норм профессиональной этики.

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

4.19. На профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

4.20. Аттестоваться на соответствующую квалификационную категорию и получить ее в случае успешного прохождения аттестации.

4.21. На участие во внебюджетной деятельности МУ «Дом детского творчества». Участвовать в экспериментальной деятельности на основании утвержденной программы.

4.22. Педагог дополнительного образования имеет права, предусмотренные законом "Об образовании", Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного образования детей, в уставе МУ «Дом детского творчества», а также пользуется правами, предусмотренными ТК РФ и другими законодательными актами.

4.23. На своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

4.24. На получение установленных в учреждении надбавок и доплат согласно положению.

4.25. Изменять и расторгать трудовой договор в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами,

4.26. Издавать свои педагогические разработки.

4.27. Вносить на рассмотрение руководства учреждения предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

## **V. Ответственность**

Педагог дополнительного образования несет ответственность:

5.1. За качество работы с детьми, качество выполнения образовательных программ, персональную ответственность за сохранность жизни и здоровья каждого ребенка МУ «Дом детского творчества» во время проведения учебных занятий и внеучебных мероприятий, нарушение их прав и свобод, за сохранность контингента в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.2. За своевременное предоставление статистической и финансовой отчетности в пределах своей компетенции.

5.3. За оформление кабинета, где проходят занятия.

5.4. За неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка учреждения, законных распоряжений директора учреждения и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей должностной инструкцией, в том числе за неиспользование прав, предоставленных настоящей должностной инструкцией, повлекшее дезорганизацию образовательного процесса, педагог дополнительного образования несет дисциплинарную ответственность в пределах и порядке, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

За грубое нарушение трудовых обязанностей в качестве дисциплинарного наказания может быть применено увольнение.

5.5. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления учебно-воспитательной деятельности, - в пределах и порядке, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.6. За применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального проступка, педагог дополнительного образования может быть освобожден от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и Законом Российской Федерации «Об образовании». Увольнение за подобный проступок не является мерой дисциплинарной ответственности.

5.7. За нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических, правил организации учебно-воспитательного процесса педагог дополнительного образования привлекается к административной ответственности в порядке и в случаях, предусмотренных административным законодательством.

Несет ответственность за сохранность материальных ценностей, используемых педагогом дополнительного образования в осуществлении образовательного процесса и помещений во время проведения им занятий.

5.8. За виновное причинение учреждению или участникам образовательного процесса ущерба (в том числе морального) в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей, а также прав, предоставленных настоящей инструкцией, педагог дополнительного образования несет материальную ответственность в пределах и в порядке, предусмотренных действующим трудовым и гражданским законодательством.

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

Педагог дополнительного образования:

6.1. Работает в режиме выполнения объема установленной ему учебной нагрузки в соответствии с расписанием занятий, участия в обязательных плановых общих для

учреждения мероприятиях, работает в режиме самопланирования обязательной деятельности, на которую не установлены нормы выработки.

6.2. Педагог дополнительного образования работает по расписанию, составленному заместителем директора по УВР с учетом запросов детей и утвержденному директором МУ «Дом детского творчества».

6.3. Для обеспечения учебно-воспитательной деятельности учреждения, в связи с разобщенностью образовательных учреждений по адресам осуществления образовательной деятельности, педагог дополнительного образования может направляться в служебные командировки местного и регионального значения.

6.4. Самостоятельно планирует свою работу на каждый учебный год в соответствии с утвержденной программой. План работы утверждается заместителем директора по УВР не позднее пяти дней с начала планируемого периода.

6.5. Представляет непосредственному руководителю письменный отчет о своей деятельности объемом не более двух машинописных страниц в течение 5 дней по окончании каждой учебной четверти, по окончании учебного года, в течении 2 дней - по окончании командировок.

6.6. Получает от директора учреждения и (или) его заместителя информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами;

6.7. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в свою компетенцию, с администрацией учреждения, педагогами дополнительного образования, методистом, работает в тесном контакте с учителями, родителями обучающихся (законными представителями)

6.8. Исполняет обязанности других педагогов дополнительного образования в период их временного отсутствия (отпуск, болезнь и т.п.). Исполнение обязанностей осуществляется в соответствии с законодательством о труде и Уставом школы на основании приказа директора;

6.9. Поддерживает местные контакты с органами самоуправления, педагогическим коллективом учреждения и образовательных учреждений по адресам осуществления дополнительного образования и общественными организациями.

6.10. Передает непосредственному руководителю информацию, полученную на совещаниях и семинарах, непосредственно после ее получения.

### **7. Срок действия инструкции**

7.1. Внесение изменений и дополнений в действующую должностную инструкцию производится путем издания приказа директора либо утверждения текста должностной инструкции в целом с учетом вносимых изменений и дополнений.

7.2. Данная инструкция действует до внесения соответствующих изменений или до замены новой.

7.3. Настоящая Должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится в учреждении, другой — у работника.

Должностная инструкция разработана во исполнение приказа в соответствии с положением о должностной инструкции.

## Профессиограмма педагога дополнительного образования

### МУ «Дом детского творчества»

Основными задачами работы педагога дополнительного образования является создание комфортных условий для творческого развития детей и подростков, развитие их социально-эмоционального мира. Педагог дополнительного образования выявляет творческие способности детей и подростков, способствует их развитию, формированию устойчивых профессиональных интересов и склонностей. Поддерживает одаренных и талантливых обучающихся, в том числе детей, имеющих отклонения в развитии. Оказывает консультативную помощь родителям (лицам, их заменяющим), а также педагогическим работникам в пределах своей компетенции.

Организует участие обучающихся в массовых мероприятиях, выставках творчества, открытых занятиях, показательных выступлениях.

Педагогу дополнительного образования необходимо обладать знаниями:

- социально-психологических механизмов взаимодействия людей;
- принципов и закономерностей развития образования с учетом его психолого-педагогических традиций;
- о природо-, культуро- и социосообразности;
- индивидуально-психологических особенностях развития личности в социокультурном пространстве;
- условиях, способах, путях саморазвития личности.

Важные личностные качества педагога дополнительного образования, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности:

- склонность к работе с детьми;
- высокая степень личной ответственности;
- самоконтроль и уравновешенность;
- терпимость, безоценочное отношение к людям;
- интерес и уважение к другому человеку;
- стремление к самопознанию и саморазвитию;
- находчивость и разносторонность;
- тактичность;
- целеустремленность;
- артистизм;
- требовательность к себе и другим;
- наблюдательность (способность) увидеть тенденции в развитии, формировании его умений, навыков, зарождение новых потребностей и интересов).

Педагог дополнительного образования (с указанием области деятельности) должен обладать общими и профессиональными компетенциями, включающими в себя способность:

- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес;
- организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество; оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях;
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации,

- необходимой для постановки и решения профессиональных задач,
- профессионального и личностного развития;
- использовать информационно-коммуникационные технологии
- для совершенствования профессиональной деятельности;
- работать в коллективе и команде, взаимодействовать
- с руководством, коллегами и социальными партнерами;
- ставить цели, мотивировать деятельность обучающихся
- воспитанников), организовывать и контролировать их работу с принятием
- на себя ответственности за качество образовательного процесса;
- самостоятельно определять задачи профессионального и
- личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно
- планировать повышение квалификации;
- осуществлять профессиональную деятельность в условиях
- обновления ее целей, содержания, смены технологий;
- осуществлять профилактику травматизма, обеспечивать
- охрану жизни и здоровья обучающихся (воспитанников);
- планировать, организовывать и проводить занятия;
- организовывать и проводить досуговые мероприятия, в т.ч. конкурсы, олимпиады, соревнования, выставки;
- разрабатывать методические материалы (рабочие
- программы, учебно-тематические планы) на основе примерных с учетом области деятельности, особенностей возраста, группы и отдельных
- занимающихся;
- создавать в кабинете (мастерской, лаборатории) предметно-
- развивающую среду;
- систематизировать и оценивать педагогический опыт и
- образовательные технологии в области дополнительного образования;
- участвовать в исследовательской и проектной деятельности
- в области дополнительного образования детей.

**Требования к кандидату на должность педагога дополнительного образования МУ «Дом детского творчества»**

№ п/п	Критерий отбора	Идеальный кандидат	Балл	Допустимый кандидат	Балл	Приоритет
1.	возраст	22-35	5	25-45	3	-
2.	пол	ж	5	ж	5	-
3.	образование по профилю	высшее	5	высшее	5	-
4.	опыт работы на данной должности	Обязателен не менее 3 лет		Обязателен от 5 лет	5	
5.	ответственность		5		5	+
	дисциплинированность		5		5	+
	стрессоустойчивость		5		5	+
	профессионализм и результативность		5		5	+
	работоспособность		5		5	+
	коммуникабельность					
6.	Умение выявлять творческие способности учеников, поддержка их развития, формирование устойчивых профессиональных интересов и склонностей		5		5	+
7.	Знания и навыки работа в методических объединениях, творческих группах;		5		4	-
	исследовательская деятельность;		5		5	+
	освоение новых педагогических технологий;		5		5	+
	различные формы педагогической поддержки;		5		4	-
	активное участие в педагогических конкурсах, мастер-классах, форумах и фестивалях;		5		4	+
	обобщение собственного педагогического опыта;		5		4	+
	использование ИКТ.		5		5	+
8.	Внешний вид	аккуратный и опрятный внешний вид, располагающая внешность	5		5	+
9.	Уровень мотивации	Четкая грамотная речь	5	Грамотная речь	5	+
10.		Карьерный рост	-		-	-
11.	Регистрация проживания	г. Качканар	5	г. Качканар Свердловская обл.	4	+
12.	Гражданство	РФ	5	Гражданство РФ	5	+

**АНКЕТА ПРЕТЕНДЕНТА  
(заполняется собственноручно)**

**I Личные данные**

Должность	
Фамилия	
Имя	
Отчество	
Телефон	
e-mail	
Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	
Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите)	
Адрес регистрации	
Адрес фактического проживания	

**II. Образование**

**2.1. Основное образование**

Название образовательной организации	
Факультет	
Специальность/направление, квалификация	
Номер диплома	
Год выпуска	

**2.2. Послевузовское образование**

Название образовательной организации	
Аспирантура, докторантура	
Степень, звание	
Номер диплома	
Год выпуска	

**2.3. Повышение квалификации (программа переподготовки)**

Название организации	
Факультет	
Программа	
Номер диплома (документа)	
Год выпуска	

**Есть ли у Вас квалификационная категория (какая)?**

(год присвоения, кто выдал)

**Проходили вы курсы повышения квалификации/стажировку за последние 3 года?**

(год прохождения, полученный документ, кто выдал)

**III. Трудовая деятельность**

Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).



**собеседование при приеме на работу педагога дополнительного образования МУ «Дом детского творчества»**

**ПЛАН**

<b>1. Подготовка к собеседованию</b>	
1.1.	Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности
1.2.	Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов собеседования
1.3.	Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого кандидата
<b>2. Начало собеседования</b>	
2.1.	Поприветствуйте кандидата
2.2.	Сообщите ему свое имя и должность
2.3.	Объясните ему цели проведения собеседования: знакомство и возможность для руководства организации принять справедливое и верное решение о найме
2.4.	Опишите план собеседования
2.5.	Получите согласие кандидата на ведение записей во время собеседования
<b>3. Основной блок собеседования</b>	
3.1.	Проведите краткий обзор имеющегося у кандидата опыта
3.2.	Получите информацию о прошлом опыте соискателя: какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они? что Вам больше всего нравилось в этой работе? что Вам не нравилось в этой работе? почему Вы решили сменить место работы?
3.3.	Расскажите кандидату о вакансии и самой организации
3.4.	Ответьте на вопросы кандидата о вакансии
3.5.	Сделайте краткий анализ полученной информации, уточните, продолжает ли соискатель претендовать на свободную вакансию после полученной информации. В случае положительного ответа продолжите собеседование
3.6.	Пригласите непосредственного руководителя будущего сотрудника. Зафиксируйте результаты их собеседования
<b>4. Заключительный этап собеседования</b>	
4.1.	Задайте кандидату отвлеченный вопрос, чтобы получить время для просмотра своих заметок
4.2.	Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок
4.3.	Предоставьте дополнительную информацию об организации и вакансии
4.4.	Выслушайте возникшие у кандидата вопросы и ответьте на них
4.5.	Объясните дальнейший порядок взаимодействия (поясните, как соискатель может узнать о результатах собеседования)
4.6.	Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в собеседовании
<b>5. Оценка результатов</b>	
5.1.	Заполните оценочную форму
5.2.	Запишите комментарии к оценкам и вывод собеседования
5.3.	Запишите в график встреч время следующего собеседования с кандидатом (если соискатель продолжает претендовать на вакансию)
5.4.	Согласуйте график встреч с непосредственным руководителем будущего сотрудника (или с другим ответственным за проведение собеседования специалистом)

организации)
--------------

В первой части собеседования задача заключается в том, чтобы разговаривать кандидата: рассказать кратко об учреждении, и задать несколько отвлечённых вопросов.

Перечень вопросов для соискателя может быть следующим:

Расскажите о Вашей педагогической подготовке.

Как долго Вы проработали на предыдущем месте работы?

Почему Вы хотели бы работать именно в этом учреждении?

Владеете ли Вы компьютером?

Чего Вы собираетесь достичь в течение ближайших пяти лет?

Какую общественную работу Вы готовы выполнять в педагогическом коллективе?

В каких направлениях Вы предпочитаете работать и почему?

Какие Ваши личные качества Вы считаете особенно полезными в учительской работе? Назовите свои положительные качества. Назовите один из своих недостатков.

Что Вам меньше всего нравится в работе педагога?

Как у Вас складывались взаимоотношения с учащимися на предыдущем месте работы?

Назовите способы повышения интереса и мотивации учеников для активного изучения Вашего предмета.

Назовите самое большое достижение в Вашей педагогической карьере.

Есть ли у Вас достижения помимо педагогической деятельности?

Какими качествами должен обладать хороший педагог?

С какими проблемами учащихся Вы сталкивались и как помогали их преодолеть?

Опишите Вашу лучшую педагогическую разработку.

Какие современные педагогические технологии Вы используете в своей работе?

Как складывались ваши отношения с коллегами на предыдущем месте работы? Каково Ваше отношение к мнению ученика?

Что Вы планируете предпринять для лучшего знакомства с новыми учениками?

Ваша работа для Вас – это обязанность или увлечение?

Как Вы планируете налаживать и поддерживать отношения с родителями Ваших учеников?

Учитываете ли Вы в своей работе принцип индивидуализации обучения? Как Вы работаете с одаренными детьми?

Как Вы поддерживаете или повышаете уровень собственной подготовки? Как Вы считаете, в каких случаях в отношении ученика и педагога должен вмешиваться директор?

### Пример компетенций с расшифровкой значения

№ п/п	Название	Описание
-------	----------	----------

1.	Ориентация на результат	Стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их, стремление завершить начатое дело с необходимым качеством
2.	Аналитическое мышление	Умение анализировать ситуации и явления путем выделения составных частей, а также последовательно анализировать последствия тех или иных действий. При этом аналитическое мышление включает в себя способность к структуризации и систематизации составных частей проблемы, способность к систематическому сопоставлению различных факторов или аспектов; способность к рациональной расстановке приоритетов; способность к определению временных взаимосвязей и последовательностей, причинно-следственных связей
3.	Развитие других сотрудников	Заинтересованность в долгосрочном развитии других людей. Умение анализировать потребности в развитии и способность развивать других людей. Нацеленность на развитие и получение результата от него, а не на формальное участие в тренингах
4.	Гибкость	Способность адаптироваться и эффективно работать в самых различных ситуациях с самыми разными людьми или группами. Понимание и принятие во внимание различных, в том числе противоположных, мнений о проблеме. Адаптация собственного подхода в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, а также способность инициировать или с готовностью воспринимать изменения в своей организации или своей работе
5.	Инициативность	Умение четко идентифицировать проблемы, препятствия или благоприятные возможности. Умение предпринимать действия, которые учитывают как текущие, так и будущие проблемы или возможности. При этом речь идет об активных действиях, а не только об обдумывании, что должно быть сделано
6.	Лидерство в команде	Умение влиять на мнения, оценки, отношения и поведение команды в целом или ее отдельных членов. При этом лидерство не всегда предполагает использование формально заданных властных полномочий, а основано на личных качествах и социально-психологических механизмах, складывающихся в команде. Под командой в данном случае имеется в виду очень широкое понятие – любая группа, в которой сотрудник принимает на себя роль лидера
7.	Работа в команде и сотрудничество	Стремление сотрудничать с другими, быть частью единой команды, работать вместе, а не отдельно или в соревновании с кем-либо
8.	Воздействие и влияние	Намерение и умение убедить, повлиять, оказать воздействие или произвести на других определенное впечатление, чтобы добиться согласия или поддержки своих предложений
9.	Ориентация на потребителя	Желание помочь заказчику, предоставить ему желаемое обслуживание, удовлетворить его запросы. Готовность сосредоточить свои усилия на выявлении потребностей потребителя и их выполнении
10.	Поиск информации	Желание больше знать о вещах, людях и разных проблемах. Интерес к вещам, выходящим за рамки повседневных рабочих обязанностей. Умение получить информацию или добиться точных сведений, прояснение спорных моментов и расхождений путем постановки ряда конкретных вопросов, или менее целенаправленное изучение потенциальных возможностей или самой разнообразной информации, которая может пригодиться в будущем
11.	Концептуальное мышление	Способность выявлять закономерности или неочевидные связи между ситуациями и выделять ключевые моменты в сложных ситуациях. Включает способность к индукции, логическому и творческому мышлению. Ключевой вопрос: умеет ли человек взглянуть на вещи по-новому или сложить разные компоненты в одно целое так, чтобы внезапно прояснился их смысл
12.	Построение отношений	Умение строить и поддерживать дружеские, взаимно доброжелательные и теплые отношения и контакты с людьми
13.	Принципиальность	Умение открыто, без посредников, говорить о своих намерениях, идеях и чувствах, приглашать собеседника быть честным и открытым даже в процессе сложных переговоров вне организации
14.	Уверенность в себе	Вера в свои возможности выполнить работу, подобрав для этого наиболее эффективный подход. Способность сохранять веру в свои силы по мере усложнения задач и вера в правильность своих решений и мнений
15.	Межличностное понимание	Желание понять других людей. Способность услышать высказанные мысли, чувства и проблемы других, понять невысказанное или недоговоренное.

### Перечень универсальных компетенций

Уровень	Описание
---------	----------

1. Ориентация на результат	
Уровень 1	Пытается сделать свою работу хорошо (правильно). Может выражать недовольство по поводу бессмысленных затрат или неэффективности (например, бессмысленно потраченного времени), но не делает конкретных шагов для улучшения ситуации
Уровень 2	Создает собственные критерии качества для измерения результатов и сравнения их с собственными, а не заданными другими лицами стандартами
Уровень 3	Непрерывно и постепенно повышает показатели эффективности своей работы; постоянно находит способы выполнения задач в области своих непосредственных обязанностей лучше, проще, быстрее и более качественно
Уровень 4	Устанавливает для себя труднодостижимые цели, в результате достижения которых существенно повышается эффективность труда
Уровень 5	Ставит труднодостижимые цели – при этом принимает решения и расставляет приоритеты на основе точного расчета
Уровень 6	Выделяет значительные ресурсы и (или) время (в ситуации неопределенности) для получения долгосрочных преимуществ и выгод
2. Аналитическое мышление	
Уровень 1	Разделяет проблемы на ряд более простых задач или действий, не устанавливая порядок их важности. Составляет перечень задач, не устанавливая при этом определенного порядка или степени приоритетности
Уровень 2	Устанавливает причинно-следственные отношения между двумя аспектами ситуации. Может разделять эти элементы на две категории: «за» и «против»
Уровень 3	Выделяет множественные причинно-следственные связи; видит несколько потенциальных причин явления, несколько последствий действия. Анализирует отношения между компонентами проблемы, способен предвидеть препятствия, рассчитывая на несколько ходов вперед
Уровень 4	Составляет комплексные планы, проводит комплексный анализ. Использует разнообразные аналитические методы и находит возможные решения, которые затем сравнивает с точки зрения их ценности
3. Развитие других сотрудников	
Уровень 1	Положительно высказывается о способностях других, поощряет других выражать свое мнение. Считает, что все люди хотят и могут учиться
Уровень 2	Дает указания или показывает, как что-либо сделать, с целью развития сотрудников. Рассказывает, как следует выполнять задачу, и высказывает конкретные предложения
Уровень 3	Дает указания или показывает, как что-либо сделать, объясняя при этом свою логику и используя это объяснение в качестве обучающей стратегии. Предоставляет практическую поддержку или помощь, чтобы облегчить работу подчиненному (например, по собственной инициативе предлагает дополнительные ресурсы, методы, информацию, консультацию со специалистом и т. д.). При объяснении сложных проблем задает вопросы, чтобы убедиться в том, что обучаемые правильно поняли его объяснения или указания
Уровень 4	Предоставляет стимулирующую обратную связь. Четко и логично объясняет или показывает, как выполнить конкретную часть работы. Своевременно предоставляет конструктивную обратную связь, используя примеры поведения сотрудника, а не обсуждение его личностных качеств. Изыскивает возможности расширить круг обязанностей и возможностей сотрудника в рамках своего отдела. Дает сотрудникам задания или предоставляет обучение для развития их рабочих качеств. При выявлении возможностей развития учитывает реальные потребности бизнеса в своем подразделении
Уровень 5	Организует систему долгосрочного наставничества или обучения, ищет возможности для расширения и развития способностей других сотрудников, предоставляет дополнительные задания или обучение, нацеленные на развитие навыков и способностей других; при выявлении возможностей развития учитывает реальные потребности бизнеса во всей организации и в долгосрочной перспективе (два – три года)
4. Гибкость	
Уровень 1	С готовностью изменяет собственные мнения и представления, получает новую информацию или факты, радикально меняющие положение дел. Понимает точку зрения других людей. Легко приспосабливается к изменениям на работе
Уровень 2	Гибко применяет установленные стандартные правила и процедуры в соответствии с конкретной ситуацией. Принимает изменения в потребностях бизнеса или рабочем окружении и начинает двигаться в новом направлении
Уровень 3	Адаптирует тактику своих действий. Действует в соответствии с конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека
Уровень 4	Адаптирует стратегию своих действий, меняет подходы или стратегию в соответствии с требованиями ситуации
5. Инициативность	

Уровень 1	Видит новые возможности и использует их. Реагирует на возникающие проблемы, в том числе преодолевает препятствия. При возникновении проблемы обращает внимание на сроки
Уровень 2	Быстро и решительно действует в кризисных ситуациях и в ситуациях, требующих срочного решения
Уровень 3	В своей непосредственной области прилагает дополнительные усилия, чтобы создать благоприятные возможности или свести к минимуму потенциальные проблемы в отношении ситуаций, которые возникнут на протяжении последующих 1-3 месяцев
Уровень 4	Смотрит вперед на период до одного года. Вносит улучшения, которые сказываются на деятельности других подразделений. Предлагая инициативы, учитывает, как они повлияют на другие подразделения. Предпринимает действия с целью создания новых возможностей или предотвращения кризисных ситуаций в будущем
Уровень 5	Смотрит в будущее на период до трех лет. Создает основы для улучшений, которые повлияют на деятельность всех подразделений компании
6. Лидерство в команде	
Уровень 1	Эффективно управляет собраниями. Составляет повестку дня, формулирует цели и задачи, следит за регламентом, распределяет задания
Уровень 2	Выполняя роль лидера, информирует людей о всех затрагивающих их решениях. Следит за тем, чтобы у команды была вся необходимая информация
Уровень 3	Стимулирует эффективную работу команды, выполняя роль лидера, стремится поддержать в команде дух сотрудничества и стремление работать эффективно. Предпринимает действия для укрепления единства команды и духа сотрудничества, показывает каждому, что его вклад ценится, и поощряет взаимодействие и сотрудничество между членами команды
Уровень 4	Проявляет заботу о команде. Защищает команду и ее репутацию, следит за тем, чтобы на практическом уровне потребности группы были удовлетворены
Уровень 5	Рассматривает деятельность компании и целом. Проясняет задачи, ограничения, необходимый объем и качество работы, навыки, и делает так, чтобы члены команды загорелись желанием коллективно выполнять предстоящую работу. Подает другим личный пример, сам демонстрируя желаемое поведение. Делает так, чтобы команда доводила работу до конца
Уровень 6	Рисует привлекательную перспективу для всех, способствуя энтузиазму и преданности общему делу. Является истинным «харизматическим» лидером, способен внушить веру в общее дело
7. Работа в команде и сотрудничество	
Уровень 1	Хорошо работает в команде (хороший «командный игрок»). Своевременно информирует других, делится всей нужной информацией. Искренне считает себя членом команды и поддерживает решения, принятые группой. Проявляет уважение к другим
Уровень 2	Ждет положительных результатов от команды, дает положительную обратную связь членам команды, проявляющим принятое в команде поведение. Высказывает позитивные ожидания и уважение к другим
Уровень 3	Выражает желание учиться у других (в т.ч. учиться у равных себе по должности и подчиненных). Стимулирует высказывание различных точек зрения и предложений и использует их при формировании окончательного решения
Уровень 4	Стимулирует и поддерживает других, помогает им почувствовать свою силу и значимость. Публично благодарит тех, кто хорошо справился с работой
Уровень 5	Поддерживает командный дух. Разрешает конфликты в команде. Стремится к созданию хорошей репутации команды перед другими. Способствует поддержанию дружеской атмосферы, хорошего морального климата и духа сотрудничества
8. Воздействие и влияние	
Уровень 1	Высказывает намерение, но не производит реальных действий. Хотел бы оказать определенное воздействие: считает важными репутацию, статус, внешнее впечатление и т. д., ничего конкретного при этом не предпринимая
Уровень 2	Предпринимает отдельные действия с целью убеждения: в выступлении или в разговоре использует прямолинейное убеждение (например, взывает к здравому смыслу, приводит данные, апеллирует к интересам другого; приводит конкретные примеры, демонстрирует наглядные и другие пособия и т. д.). Не пытается существенно перестроить свою аргументацию в зависимости от интересов и уровня аудитории
Уровень 3	Предпринимает разнообразные действия с целью убедить. Оказывает воздействие в несколько приемов, не стараясь существенно перестроить свою аргументацию в зависимости от интересов и уровня аудитории. Включает в свою аргументацию данные, тщательно подготовленные накануне выступления
Уровень 4	Тщательно просчитывает воздействие своих слов или поведения. Адаптирует выступление в соответствии с интересами и уровнем аудитории. Просчитывает заранее, какой эффект будут иметь определенные слова пяти действия, какой имидж выступающего они создают в данной аудитории

Уровень 5	Использует косвенное воздействие. Строит воздействие в виде опосредованной «цепной реакции»: «пусть А покажет Б, тогда Б расскажет В, что...». Или оказывает воздействие в несколько приемов, на каждой стадии адаптируя его к конкретной аудитории. Использует специалистов и третьих лиц, чтобы оказывать воздействие через них
Уровень 6	Использует сложные и комплексные стратегии воздействия. Заключает союзы из политических соображений. Обеспечивает себе «тыловую поддержку», распространяет или придерживает информацию с заранее просчитанным результатом. Управляет групповой динамикой для достижения собственных целей
9. Ориентация на потребителя	
Уровень 1	Держит работу с потребителем под контролем. Реагирует на запросы, заявки и жалобы клиентов. Информировывает потребителя о том, как идет работа по проекту (не стремится прозондировать скрытые вопросы и проблемы, которые могут быть у потребителя)
Уровень 2	Четко и ясно общается с потребителем. Поддерживает нормальный коммуникативный процесс с потребителем относительно взаимных ожиданий, отслеживает степень удовлетворенности потребителя. Предоставляет потребителю доброжелательное обслуживание
Уровень 3	Берет на себя личную ответственность. Принимает личную ответственность за немедленное решение проблем, возникших в обслуживании потребителя, не занимая при этом оборонительных позиций
Уровень 4	Идет навстречу потребителю. Всегда доступен для потребителя, особенно если клиент находится в трудной ситуации. Например, дает потребителю домашний телефон, разрешает звонить во время отпуска или как-то иначе дает возможность связаться в любой момент, или может провести дополнительное время у потребителя. Делает больше, чем от него ожидают
Уровень 5	Работает с глубинными потребностями потребителя. Знает бизнес своего потребителя и (или) собирает информацию о том, что на самом деле нужно потребителю помимо того, что сформулировано изначально. Подбирает из имеющихся (или специально заказанных) товаров и услуг те, которые отвечают глубинным потребностям потребителя
10. Поиск информации	
Уровень 1	Задаёт вопросы присутствующим или тем, чьей прямой обязанностью является дать ответ на эти вопросы, независимо от того, присутствуют ли они физически. Использует информацию, которая с готовностью предлагается, или другие легкодоступные источники
Уровень 2	Изучает ситуацию путем личного участия. Принимает личное участие в изучении проблемы или ситуации («выезжает на место»), хотя не обязан этого делать. Находит непосредственных участников событий и задает им вопросы
Уровень 3	Задаёт множество вопросов, пытаясь прозондировать ситуацию и выявить корни проблемы или потенциальные возможности, скрывающиеся за внешними явлениями. Обращается к другим людям, не задействованным в ситуации напрямую, но способным высказать свое мнение, дать общую информацию, поделиться опытом и т. д. Не останавливается на первом полученном ответе, выясняет, почему все произошло
Уровень 4	Проводит исследования. Предпринимает систематические попытки на протяжении ограниченного периода времени получить нужные данные или мнения или штудировать проблему, пользуясь всеми источниками, которые могут дать нужную информацию (газетами, журналами, компьютерными средствами информации или другими источниками массовой информации)
Уровень 5	Постоянно пользуется собственными налаженными системами получения информации. Имеет собственные налаженные методы получения информации или привычку регулярно знакомиться с информацией («ходит в народ» как способ руководить людьми, проводит регулярные неформальные встречи, просматривает определенные публикации и т. д.), включая поручение отдельным сотрудникам регулярно собирать информацию
11. Концептуальное мышление	
Уровень 1	Использует базовые правила. При выявлении проблем опирается на здравый смысл и предыдущий опыт. Способен увидеть, что текущая ситуация полностью идентична другой ситуации в прошлом
Уровень 2	Видит закономерности. Анализируя информацию, видит в ней закономерности, тенденции или пробелы. Замечает, что текущая ситуация похожа на другую ситуацию в прошлом и чем именно
Уровень 3	Применяет сложные концепции. Опирается на теоретические знания или на знание тенденций и ситуаций в прошлом, чтобы судить о текущих ситуациях. Применяет сложные научные концепции или методы, соответственно адаптируя их к ситуации или проблеме
Уровень 4	Проясняет сложные данные или ситуации. Способен представить сложные идеи или ситуации так, чтобы это выглядело просто, ясно и понятно. Опираясь на идеи, проблемы и наблюдения, дает ясное и полезное объяснение. Пересказывает наблюдения или знания в более упрощенном виде
Уровень 5	Создает новые концепции, которые для других неочевидны и не почерпнуты из других источников, для объяснения ситуаций и решения проблем

12. Построение отношений	
Уровень 1	Идет на неформальное общение. Вступает в неформальное общение с другими в дополнение к контактам, которые требуются в процессе работы. Участвует в неструктурированных разговорах о работе, детях, спорте, последних новостях и т.д.
Уровень 2	Способен установить контакт, найти почву для дружеского общения. Имеет широкий круг друзей и знакомых, с которыми способен установить личный контакт. Может иметь дружеские отношения с сослуживцами, потребителями или другими людьми, встречаясь с ними вне работы (спортивные мероприятия, рестораны и т. д.)
Уровень 3	Иницирует социальные контакты. Устраивает вечеринки, поездки или другие мероприятия для укрепления отношений с другими. Приглашает людей домой, принимает их приглашения, активно участвует в социальной жизни своего окружения
Уровень 4	Устанавливает дружеские отношения. Завязывает дружбу с людьми, включая близкие, глубоко личные отношения, требующиеся для подлинного установления контакта. Не скрывает, что информация получена от друга в личном порядке, или что цели удалось достичь благодаря личным связям
Уровень 5	Создает и поддерживает стабильные, надежные дружеские отношения. Заводит близких, надежных друзей, чья надежность проявляется в готовности всегда быть на его стороне, действовать в его пользу, поддерживать в достижении бизнес-целей
13. Принципиальность	
Уровень 1	Открыт и честен в рабочих ситуациях. Признает собственные негативные чувства или ошибки. Выражает словами то, что думает, даже если это не требуется, или когда ситуация легко позволяет воздержаться от открытости
Уровень 2	Действует в соответствии со своими ценностями и убеждениями. Гордится тем, что ему можно верить и что он честен во всех отношениях. Не колеблясь, заявляет о своих ценностях и убеждениях и действует в соответствии с ними
Уровень 3	Действует в соответствии со своими ценностями, даже когда это очень трудно. Открыт и честен, не боится высказываться в случаях несогласия с руководством или потребителями. Способен публично признать свою ошибку
14. Межличностное понимание	
Уровень 1	Понимает либо эмоцию, либо содержание сказанного. Не жалеет времени, чтобы выслушать человека. Задает вопросы, чтобы понять другого
Уровень 2	Понимает и эмоцию, и содержание сказанного. Замечает наиболее очевидные характеристики, интересы или реакции другого. Описывает других в общих чертах.
Уровень 3	Понимает смысл, включая невысказанные мысли, проблемы или чувства. При ведении диалога замечает невербальные средства самовыражения (например, приподнятые брови, взгляд на собеседника, тон голоса)
Уровень 4	Понимает суть, скрытую за внешними проявлениями, понимает глубинные проблемы других, оценивая причину возникших в данный момент или устойчивых чувств, поведения или проблем. Точно интерпретирует смысл невербальных средств самовыражения
15. Уверенность в себе	
Уровень 1	Уверенно преподносит себя. Работает без постороннего контроля. Подает себя с сильных позиций
Уровень 2	Самостоятелен в своих действиях. Формирует собственное мнение и сообщает его четко, но спокойно, даже когда другие не соглашаются. Действует независимо, стремится к более сложным и более ответственным обязанностям
Уровень 3	Своим поведением демонстрирует уверенность в своих возможностях и суждениях. Считает себя способным человеком, который может всего добиться
Уровень 4	С готовностью идет на штурм трудновыполнимых задач, не останавливаясь и перед конфликтами. Бросает вызов обыденному и уже известному, готов идти на просчитанный риск. При возникновении конфликтов четко заявляет свою позицию; выражает несогласие с руководством, при конфликте с вышестоящими сотрудниками уверенно отстаивает свою позицию
Уровень 5	Выбирает для себя исключительно трудные задачи. Добровольно берет на себя трудные задачи (например, сопряженные с риском для себя лично). Прямо и честно сообщает свое мнение руководителям или потребителям (лицам вне организации), достаточно прямолинейно, но не агрессивно, требует откровенности и от других, даже в очень неприятных ситуациях

## Вопросы для проведения собеседования по компетенциям

№ п/п	Вопросы по компетенциям
-------	-------------------------

<b>1. Компетенция «планирование и контроль»</b>	
1.1.	Расскажите, как Вы справляетесь с большими объемами работы? С чего Вы обычно начинаете работу? Что Вы делаете, чтобы обеспечить выполнение задач в срок и на должном уровне? Что обычно Вам мешает выполнять свою работу?
1.2.	У Вас были ситуации, когда приходилось выполнять срочную работу в предельно сжатые сроки? Приведите пример. За счет чего Вам удалось справиться с этой работой? Какие выводы Вы для себя сделали?
1.3.	Опишите конкретный недавний случай, когда Вам не удалось сделать работу к установленному сроку. В чем были причины? Какова степень Вашей личной ответственности за срыв сроков? Какие конкретные действия Вы предпринимали для того, чтобы преодолеть сложившуюся ситуацию?
1.4.	Даже самые организованные сотрудники при планировании иногда упускают существенные элементы. У Вас были подобные ситуации ошибок в планировании? Приведите пример. Какие были последствия? Как Вы исправляли ситуацию, и чем все завершилось?
<b>2. Компетенция «принятие решений и ответственность»</b>	
2.1.	Какого рода решения Вам обычно приходится принимать? Чем Вы руководствуетесь, принимая решения? С какими сложностями Вы сталкиваетесь, принимая решения? Приведите примеры
2.2.	Какие решения являются для Вас самыми легкими? Почему? А какие решения являются для Вас самыми трудными? Почему? Приходилось ли Вам принимать такие трудные решения? Приведите пример
2.3.	Что, на Ваш взгляд, необходимо для того, чтобы всегда принимать правильные решения? Приведите примеры правильных решений из своей практики. А теперь приведите примеры неправильных решений. Каковы были их последствия?
2.4.	Приведите пример, когда Вам пришлось действовать совершенно самостоятельно в непривычной ситуации. Какие решения Вам приходилось тогда принимать? Каков был результат?
2.5.	Приведите пример из недавнего прошлого, когда Вы сделали больше, чем от Вас требовалось. Почему Вы это сделали? Как отнеслись к Вашей инициативе руководитель и коллеги?
<b>3. Компетенция «командная работа и мотивирование»</b>	
3.1.	Как Вы в целом оцениваете атмосферу в Вашем коллективе?
3.2.	Обращаются ли к Вам за помощью, советом или поддержкой коллеги? Как часто? Почему они это делают? Приведите примеры. Оказываете ли Вы им реальную помощь?
3.3.	С какими конфликтными ситуациями в коллективе Вам приходилось сталкиваться? Как Вы выходили из этих конфликтов? Проявляли ли активное участие в этом?
3.4.	Как Вы поступаете, если не довольны тем, как работает Ваш коллега или подчиненный? Приведите пример
3.5.	Как Вы себе представляете идеального руководителя? Какими методами Вы пользуетесь, чтобы мотивировать своих коллег и сотрудников? Приведите пример
<b>4. Компетенция «стрессоустойчивость»</b>	
4.1.	Были ли у Вас в прошлом кризисные ситуации, в которых Вам приходилось принимать решение и действовать? В чем была причина кризиса? Что Вы делали для его преодоления? Какие чувства Вы испытывали в этот период?
4.2.	У Вас были серьезные неудачи? Приведите пример, расскажите, что случилось, и как Вы реагировали на это? Как к Вам отнеслось Ваше окружение в этот период?
4.3.	Опишите рабочую ситуацию, которая у Вас вызывала негативную реакцию. Как Вы разрешили эту ситуацию? Какое к ней было отношение со стороны Ваших коллег?
4.4.	Приходилось ли Вам проявлять упорство и терпение для преодоления нежелательной ситуации? Приведите пример. В чем была причина сопротивления разрешению ситуации? Как Вам удалось ее преодолеть и с каким результатом?
4.5.	Приведите пример ситуации, когда Вам пришлось отстаивать собственную позицию по определенному вопросу. Как Вы себя при этом чувствовали? Какие аргументы и приемы использовали?

**МАТРИЦА СРАВНЕНИЯ**  
**для ранжирования компетенций на должность**  
**Педагог дополнительного образования**

	Стратегическое мышление	Создание команды	Адаптация к изменениям	Управление процессами	Ориентация на результат	ИТОГ в баллах
Стратегическое мышление		1	1	2	0	4
Создание команды	1		2	2	0	5
Адаптация к изменениям	1	0		1	1	3

Управление процессами	0	0	1		2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0		5

Инструкция:

- сравните компетенцию № 1 с компетенцией № 2 путем постановки вопроса:
- «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?»
- если компетенция № 1 важнее компетенции № 2, то поставьте в ячейку матрицы на пересечении граф с компетенциями два балла;
- если обе компетенции одинаково важны, то компетенция № 1 получает один балл, а компетенции № 2 в данный момент сравнения ничего не присваивается;
- если компетенция № 1 менее важна, то она получает ноль баллов.

## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ соискателя при собеседовании по компетенциям

Ф.И.О. соискателя		Ирина Анатольевна Игнатъева					
Свободная вакансия		Педагог дополнительного образования					
Должность интервьюера		Специалист по кадрам					
Ф.И.О. интервьюера							
Дата оценки		01.12.2017					
№ п/п	Компетенции	Уровни компетенций/поведенческие индикаторы	Оценка				
			1	2	3	4	5
1.	Устное и письменное общение	Способен изложить свою точку зрения, заручиться поддержкой собеседников			X		
		Умеет влиять на трудных собеседников				X	
		Умеет добиваться изменений в позиции противоположной стороны			X		
		Может выступать в роли консультанта и наставника	X				
		Чутко воспринимает реакцию собеседников, прогнозирует ход беседы, превосхищает запросы и возражения оппонента				X	
		Может дипломатично сообщить деликатную информацию			X		
...	...	...	...	...	...	...	

Общая оценка соискателя: 3,5.

Комментарии:

Соискатель на вопросы отвечала четко и быстро. Показала высокий уровень знаний по профессии. Высокая мотивация на результат.

Проявила себя как человек, предпочитающий работать индивидуально (одиночка).

Требуется дополнительное развитие навыка консультирования.

Специалист по кадрам 01.12.2017

**Приложение 8**

**УТВЕРЖДАЮ**

### **ПОЛОЖЕНИЕ о подборе и отборе персонала МУ «Дом детского творчества»**

Настоящее Положение является внутренним документом МУ «Дом детского творчества» и определяет порядок поиска и подбора персонала в учреждение. Оно

является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов, каким бы предварительным образом они ни попали в организацию.

### **1. Общие положения.**

1.1. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей учреждения.

1.2. Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру учреждения должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника. Подбор также может проводиться без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для составления внешнего кадрового резерва. В учреждении начальным этапом является составление Плана потребности персонала.

1.3. Подбор персонала находится в компетенции Заместителя директора учреждения, а так же специалиста по кадрам которые в своей практической деятельности взаимодействуют со структурными подразделениями учреждения.

1.4. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться в соответствии с Положением о защите персональных данных.

1.5. Организация подбора персонала в организации осуществляется в соответствии с действующим законодательством, а также на основании настоящего Положения.

### **2. Формирование заявки на подбор персонала.**

2.1. Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

2.2. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на подбор персонала (Приложение 1), подписывает ее и передает специалисту по кадрам. При необходимости специалист по кадрам проводит мониторинг рынка труда и сообщает среднюю заработную плату по данной вакансии Руководителю структурного подразделения, заполняющему Заявку.

2.3. Днем принятия Заявки в работу является дата утверждения Заявки директором учреждения. Общий срок конкурса определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

### **3. Методы поиска персонала.**

3.1. Специалист по кадрам организует поиск, используя различные методы, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности. К методам поиска и подбора соискателей относятся внутренний набор (ротация) и внешние, такие как:

- использование базы данных кандидатов;
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- использование печатных изданий и СМИ;
- использование услуг государственных центров занятости;
- прямой поиск соискателей.

3.2. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью:

- сокращения расходов на поиск и упрощения процедуры подбора;
- реализации программы профессионального развития сотрудников.

3.3. Внутренний набор осуществляется следующим образом:

- информирование сотрудников об открытии вакансии;
- сбор и анализ информации о сотрудниках, желающих участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности;
- собеседования кандидатов с должностными лицами организации (специалист по кадрам, руководителем структурного подразделения, в котором существует вакансия, директором, его заместителем и др.);
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;

- оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;

- информирование сотрудников организации о закрытии вакансии.

3.4. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся кандидатов в базе.

3.5. В случаях подбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается:

- разместить объявление об имеющейся вакансии на специализированных сайтах;
- опубликовать объявление в средствах массовой информации;
- оформить договор на оказание услуг (при необходимости).

3.6. В случае подбора соискателей с использованием услуг кадровых, рекрутинговых агентств, государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг.

3.7. Прямой поиск кандидатов осуществляется посредством:

- поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах;
- сбора рекомендаций;
- установления контакта с интересующими кандидатами.

3.8. Внешний подбор кандидатов осуществляется следующим образом:

- сбор и анализ анкет и резюме;
- конкурсный отбор анкет и резюме;
- собеседование с отобранными кандидатами;
- тестирование кандидатов, успешно прошедших собеседование;
- проверка кандидата;
- принятие решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление с кандидатом трудового договора.

#### **4. Отбор резюме.**

4.1. Отбор поступающих резюме (анкет) осуществляется посредством анализа резюме и выбора кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в Заявке.

4.2. На основании конкурсного отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами.

4.3. Отобранные резюме могут предоставляться лицу, ответственному за Заявку, по запросу.

#### **5. Собеседование и тестирование.**

5.1. Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для занятия вакантной должности, указанной в Заявке.

5.2. Собеседование проводится в присутствии начальника отдела по работе с персоналом, руководителя структурного подразделения, подавшего Заявку, директором, его заместителем и другими лицами при необходимости.

5.3. В ходе первичного собеседования происходит уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме и отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на тестирование.

5.4. С целью получения более развернутой информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке.

5.4.1. Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в отделе по работе с персоналом в соответствии с Положением о защите персональных данных.

5.4.2. Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме Результатов тестирования (Приложение 2) с целью передачи лицу, ответственному за Заявку. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

5.5. Интервьюер производит анализ Анкеты, Результаты тестирования, собеседования.

5.6. С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата может проводиться сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, который должен осуществляться корректно.

5.7. Данные кандидата (резюме (анкета), результаты тестирования, рекомендации кандидата), комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.

5.8. Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о своем решении относительно кандидата.

5.9. Окончательное принятие решения о приеме на работу осуществляется директором или его заместителем, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

5.10. Заполнение кандидатом Анкеты, знакомство с документацией кандидата, тестирование, собеседования, проверка предоставленных данных, не являются гарантией приема на работу.

5.11. Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (кадровый резерв).

#### **6. Прекращение поиска соискателей.**

6.1. В случае, если необходимость в подборе персонала отпадает, лицо, ответственное за Заявку, должно немедленно сообщить об этом в отдел по работе с персоналом (с указанием причины) для прекращения работы над этой Заявкой.

#### **7. Ответственность за подбор персонала.**

7.1. Ответственность за осуществление отбора персонала возлагается на специалиста по кадрам.

7.2. Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения Заявки и соблюдения процесса подбора персонала согласно данному Положению.

**Показатели эффективности стимулирования педагога дополнительного образования МУ «Дом детского творчества»**

Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность
Книги приказов по личному составу, учета награждений работников, протоколы совещаний, сертификаты, грамоты, благодарственные письма	1. Профессиональные достижения: 1.1. Получение поощрений разного уровня (устная и письменная благодарность руководителя учреждения, вручение отраслевых наград Благодарственных писем, Почетных грамот других организаций и др.), в том числе по результатам участия в конкурсных мероприятиях разного уровня <u>ЦДТ, поселок, город:</u> 2 б. – устная и письменная благодарность; 4 б. – благодарственное письмо; 6 б. – почетная грамота. <u>Область и Россия –</u> 10 б. – благодарственное письмо; 20 б. – почетная грамота	1 месяц, квартал
книги приказов ЦДТ, акты контроля, журнал учета мероприятий, журнал учета обращений граждан	1.2. Отсутствие устных и письменных замечаний, взысканий администрации учреждения, иных надзорных органов по результатам работы, в том числе в ходе проведения контрольных мероприятий; жалоб и претензий со стороны потребителей муниципальных услуг, работников учреждения на неправомерные действия работника, нарушение им действующего законодательства, несоблюдение служебной этики 2б.	1 месяц, квартал
Сертификат, удостоверение, вызов участника	1.3.Повышение квалификации Семинары, конференции, курсовая подготовка Учреждение-5б. Город-10 б. ИРО, ОДМ-от 10до20 б	
Перечень достижений детей, ксерокопии грамот, дипломов	2. Результативность образовательной деятельности: 2.1. Высокие индивидуальные (групповые) результаты детей в конкурсных мероприятиях разного уровня (призовые места) 3 б. – уровень ЦДТ; 5 б. – уровень поселка, города; <u>Область и Россия – 10б</u>	1 месяц, квартал,
журналы учета занятий	2.2. Качественная сохранность контингента воспитанников; 80% - 1 б 85% - 2 б. 90% - 3 б 95% и выше – 4б	олугодие
журналы учета занятий	2.3.Наличие сборных групп обучающихся; 1 б.- 1 группа; 3 б. – 2 группы; 5 б. – 3 и более групп	квартал
журналы учета занятий	2.4. Наличие в группах детей с ограниченными возможностями здоровья, «группы риска» (ОДН, школьный учет) 1 б. – за одного человека.	квартал
результаты смотра учебных кабинетов	2.5. Качественная подготовка учебных помещений к началу нового учебного года 0,5 б. за балл (максимум 6 баллов)	год
перечень выполненных работ, приказы директора	3. Выполнение работ в связи с производственной необходимостью: 3.1. Выполнение поручений и работ качественно, в установленные сроки 1 б. – получить информацию и донести; 2 б. – работа в жюри, оформление помещений, участие в проведении мероприятия по разработанному сценарию; 3 б. – разработка сценария, подготовка и выступление в концерте; <u>Постоянные поручения муниципалитет и ЦДТ – до 5 б.</u>	1 месяц, квартал

расчет: отношение кол-ва детей в объединении к недельной нагрузке педагога в часах	4. Повышенная интенсивность работы: 4.1. Превышение нормативной наполняемости детей в группе 2-3 чел.-1 б. 4 -5 – 2 б. 6-7 – 3 б. 8-9 – 4 б. 10 и более – 5 б.	1 месяц, квартал
положения, методические, дидактические материалы, протоколы и информационно-аналитические справки по мероприятиям патриотического воспитания и развития технического творчества	4.2. Участие в методической работе, конкурсах профессионального мастерства, подготовка детей к конкурсам, выставкам, концертам, реализация программ Патриотического воспитания, развития технического творчества, подготовка детей к конкурсным мероприятиям 5-10 баллов	
	4.3. Наличие групп ФГОС НОО 1 б. – 1 группа; 3 б. – 2 группы; 5 б. – 3 и более групп.	