



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных
целей**

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

56,02 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 15 » 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-509-114-5-2

Захаркина Ангелина Валерьевна 

Проверила:

Научный руководитель:

Доцент кафедры Э,УиП

Плужникова Ирина Ивановна 

Челябинск

2025 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ.....	6
1.1 Теоретические основы кадрового консалтинга в теории и практике менеджмента.....	6
1.2 Основные элементы кадрового консалтинга в теории управления	Ошибка! Закладка не определена.
Выводы по первой главе.....	23
ГЛАВА 2.ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ МБДОУ № 27.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ кадровой политики в деятельности МБДОУ № 27	25
2.2 Рекомендации по совершенствованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей МБДОУ № 27 ...	Ошибка!
Закладка не определена.	
Выводы по главе 2.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что проблема управления персоналом на протяжении нескольких десятилетий является предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов на предприятиях. Она несет в себе определенные возможности повышения эффективности, как национальной экономики в целом, так и конкретного предприятия с позиции социальных и экономических показателей функционирования рабочей силы и технических средство производства.

Управление персоналом в настоящее время это сложная задача для руководителей любых организаций и предприятий, так как включает в себя задачи эффективного стимулирования сотрудников, их профессиональное развитие, разработку системы управления карьерой, социальную политику.

Важнейшее место в системе управления организацией занимает кадровый консалтинг, т.е. анализ кадрового потенциала организации; анализ системы кадрового делопроизводства и организационной структуры управления с целью выявления резервов управления персоналом и улучшения системы работы предприятия в целом.

Без эффективного и грамотного управления построенного кадрового консалтинга, который может проводиться как внутренними силами, так и с помощью специализированных организаций наблюдается снижение потенциала трудовых ресурсов, снижение производительности труда, ухудшение качества производимой продукции, ухудшение обслуживания потребителей в торговых организациях.

Исходя из этого, анализ и оценка полученных результатов от мониторинга системы управления персоналом позволит своевременно производить её совершенствование, строя при этом наиболее эффективную организацию взаимосвязей её элементов с пониманием важности человека в ней как залога высокоэффективной работы предприятия в целом.

Вышеперечисленные причины доказывают актуальность выбранной **темы** выпускной квалификационной работы «Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей».

Объект исследования – система кадрового консалтинга в современной организации

Предмет исследования – кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей МБДОУ № 27.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка практических рекомендаций по совершенствованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в МБДОУ № 27

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретический аспект кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в теории и практике менеджмента
2. – Обосновать основные элементы кадрового консалтинга в теории управления.
3. Охарактеризовать организационно – хозяйственную деятельность МБДОУ № 27.
4. Проанализировать систему кадровой политики в деятельности МБДОУ № 27.
5. Разработка рекомендации по совершенствованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей МБДОУ № 27

Теоретико-методологическая база исследования. Базисом теоретических исследований для выполнения выпускной квалификационной работы послужили исследования таких учёных, как Аверин, А.Н., Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Великанова С.С., Иванов А.Г., Гридасова Л.М., Семенец Ю.В., Данилина Л.К., Дедяева Л.М., Тимошин Ю.А., Зимин А.В.,

Козлова Е.Г., Корнеева Т.А., Шурасьева К.В. и др.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию кадрового консалтинга в бюджетной организации могут быть использованы руководителями любых организаций и учреждений, с целью улучшения существующей системы управления персоналом и повышения социальных показателей организации.

Методы исследования. Методической базой исследования является совокупность методов финансово-экономического анализа: метод сравнения, горизонтальный и вертикальный анализ, метод финансовых коэффициентов, графический метод.

База исследования. Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида №27».

Юридический адрес: 456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Свердлова, д. 19А.

Основной вид деятельности: 85.11 - образование дошкольное.

Структура работы включает введение, две главы, содержащие теоретические и практические разделы, выводы по каждой главе, заключение (с выводами по всей работе), список использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

1.1 Теоретические основы кадрового консалтинга в теории и практике менеджмента

Сегодня категория «кадровый консалтинг» относится к достаточно новым понятиям. Только в последнее время менеджеры организаций стали понимать, что необходимо проводить оценку не только кадрового потенциала своей рабочей силы, но и оценивать методы, процедуры управления персоналом предприятия. Таким образом, появилась потребность в организации кадрового аудита в компании. В исследованиях отечественных и зарубежных авторов кадровый консалтинг является одной из функций менеджмента.

В литературе по управлению персоналом в настоящее время существуют различные подходы к определению категории «кадровый консалтинг». По мнению одних авторов «кадровый консалтинг» - это составляющая понятия «кадровый менеджмент», под которым понимается процедура оценки уровня соответствия кадрового потенциала, эффективности системы управления персоналом организации целям и стратегическим приоритетам компании на отраслевом рынке [25, с. 26].

По мнению Данилиной Л.К. кадровый консалтинг — это действенный инструмент повышения эффективности управления персоналом и достижения бизнес - целей компании. Он позволяет выявить проблемные зоны, оптимизировать процессы и затраты, повысить вовлеченность и результативность сотрудников [19, с. 23].

HR-консалтинг подходит компаниям, которые нацелены на активный рост и развитие, хотят усилить свои позиции на рынке за счет повышения эффективности персонала. Особенно полезен он для средних и крупных организаций со сложной системой управления.

По мнению других авторов «кадровый консалтинг» – это процедура, которая оценивает состояние системы кадрового документооборота, кадрового учета в динамике [13, с. 70]. Данная процедура должна включать в себя диагностику наличия всех необходимых согласно трудовому законодательству кадровых документов, проведение их экспертизы в целях недопущения или сокращения рисков штрафных санкций, возникновения трудовых споров с сотрудниками.

Архипова Н.И. и некоторые другие авторы в своих исследованиях выделяют два основных направления в кадровом консалтинге [8, с. 24]:

- 1) анализ кадрового потенциала предприятия;
- 2) диагностику кадровых процессов.

Некоторые исследователи дополняют представленные направления диагностикой организации процесса внутреннего взаимодействия менеджмента компании с наёмными сотрудниками [5, с. 44].

Байтасов, Р. Р. предлагает включать в кадровый консалтинг также оценку организационных структур управления предприятием, оценку управления в отдельных структурных подразделениях, что на наш взгляд является вполне оправданным, так как оценивает уровень коммуникаций, согласованность принятия организационно-управленческих решений во всей организации [9, с. 69].

В таблице 1 приведем некоторые мнения авторов к определению категории «кадровый консалтинг».

Для построения дальнейшего анализа и изложения материала выберем позицию Зиминой А.В., обозначенную относительно дефиниций представленных понятий. Кадровый консалтинг – это система мероприятий, направленная на получение, анализ и независимую оценку данных о кадровом делопроизводстве, кадровом потенциале организации, организационной структуре управления и кадровых процессах, с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов заинтересованным лицам [25 с. 26].

Таблица 1 – Определение категории «кадровый консалтинг» в трудах исследователей

Автор	Определение
Авдеев, В.В.	Кадровый консалтинг (HR-консалтинг) — это комплекс услуг, направленных на оптимизацию системы управления персоналом компании. Он призван повысить эффективность работы HR-департамента и персонала в целом для достижения бизнес-целей организации [3, с. 78]
Великанова С.С., Иванов А.Г.	Кадровый консалтинг – консультационную деятельность, экспертным путем устанавливающую кадровый потенциал организации и его эффективность [13, с. 70]
Гридасова Л.М., Семенец Ю.В.	Кадровый консалтинг – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [17, с. 100]
Аверин А.Н.	Кадровый консалтинг – периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений [4, с. 90]
Дедяева Л.М.	Кадровый консалтинг – своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [20, с. 193]
Орлова М.А.	Кадровый консалтинг – это не только способ осуществления проверки, то есть констатации фактов, но и инструмент для преодоления существующих проблем, конечной целью применения которого является повышение рентабельности (прибыльности) организации [37, с. 27]
Архипова Н.И.	Кадровый, или HR-консалтинг (humanresourceconsulting) — это система мероприятий, направленных на коррекцию и улучшение организационной структуры компании, ее корпоративной культуры и на решение задач, связанных с человеческими ресурсами. [8, с. 25]
Данилина Л.К.	Кадровым консалтингом принято называть процедуру оценивания эффективности актуальной действующей системы управления персоналом на предприятии. Это оценка того, насколько кадровый потенциал компании соответствует ее краткосрочным целям и долгосрочным стратегиям развития [19, с. 23].

Основная цель HR-консалтинга — повышение эффективности управления персоналом для улучшения бизнес - результатов компании.

Основные задачи кадрового консалтинга [46 с. 42]:

– оптимизировать организационную структуру и бизнес-процессы;

- формирование и внедрение технологий управления персоналом, эффективных для конкретного предприятия;
- разработать HR-стратегию в соответствии с бизнес - целями;
- усовершенствовать систему подбора, адаптации, обучения, мотивации и удержания персонала;
- анализ целесообразности привлечения новых специалистов на текущие процессы;
- разработка программ развития кадрового персонала;
- провести кадровый аудит, выявить проблемные зоны и точки роста;
- повысить вовлеченность и производительность сотрудников;
- оптимизировать затраты на персонал;
- повышение эффективности работы действующей службы управления персоналом.

В работе Шекшни С.В. представлены следующие задачи кадрового консалтинга [47, с. 82]:

- нахождение проблем в сфере управления сотрудниками организации;
- анализ и нахождение источников риска, связанных с персоналом;
- проверка соблюдения правил в кадровой документации, которые закреплены в существующем трудовом законодательстве;
- анализ существующих методов управления персоналом, и формирование оптимальных и эффективных методов управления сотрудниками разных категорий;
- анализ кадрового потенциала организации и определение уровня соответствия его целям и задачам развития компании;
- определение резервов в сфере сокращения затрат на управление персоналом;
- определение соответствия структуры управления человеческим ресурсам организации общим целям компании и организационной структуре предприятия в целом;

- внедрение решений для минимизации рисков и автоматизации процессов кадрового учета;
- минимизация рисков в сфере трудовых отношений, существенное укрепление трудовой дисциплины;
- совершенствование всех кадровых процессов в компании (например, процесса подбора и отбора персонала; процесса обучения и развития сотрудников; процесса адаптации и т.д.).

По сравнению с кадровым аудитом консалтинг охватывает более широкий спектр кадровых вопросов, таких как анализ потребности компании в персонале, поиск новых специалистов, аттестация, разработка индивидуальных программ развития, повышение и поддержание квалификации, оценка результатов труда, его стимулирование и мотивация, а также диагностика и коррекция социально-психологического климата в компании.

Кадровый консалтинг актуален для компаний, которые [48, с. 131]:

- активно растут и развиваются, выходят на новые рынки.
- сталкиваются с проблемами текучести кадров, низкой вовлеченностью и мотивацией персонала.
- планируют масштабные организационные изменения (реструктуризацию, слияния и поглощения).
- хотят повысить эффективность HR-процессов и функций.
- испытывают сложности с подбором и удержанием ключевых сотрудников.

Яковлев А.П. в своем исследовании показывает, что кадровый консалтинг необходим компании в следующих случаях [49, с. 98]:

1. Назрела необходимость изменения порядка управления коллективом. В этом случае консалтер поможет оптимизировать численность управляющего персонала и исполнителей, сократить затраты времени на выполнение тех или иных решений, ликвидировать лишние потоки

информации, замедляющие работу. При необходимости возможна автоматизация некоторых бизнес-процессов.

2.Наличие у руководства сомнений в правильном распределении обязанностей среди работников. Кадровый консалтинг в этой ситуации помогает правильно оценить личностные и профессиональные качества сотрудников и распределить нагрузку в соответствии с возможностями.

3.Проблемы с отделом кадров. Консалтер научит внутреннюю кадровую службу вести дела грамотно, при необходимости проведет реорганизацию отдела и спланирует его работу.

4.Необходимость формирования коллектива и корпоративной культуры. Специалисты по консалтингу имеют опыт ее создания или улучшения и владеют методами донесения ценностей компании до ее сотрудников. Профессиональные консалтеры сформируют комфортный микроклимат в организации, что в итоге повысит ее конкурентоспособность на рынке.

Кадровый консалтинг проводится в два основных этапа [43, с. 33]:

1.Аналитический. Он начинается с определения темы и задач консультирования. На этом этапе консультант анализирует предысторию событий, то есть то, что привело компанию к необходимости обратиться за консультацией. Кроме того, он собирает дополнительную информацию о кадровых процессах в компании, диагностирует ситуацию и определяет программу кадрового консультирования.

2.Программирующий. Цель этапа — активизация работников компании для достижения желаемых результатов. Для этого необходимо создать три среды: развивающую, для формирования искусственного процесса в компании, направленного на обучение работников способам решения проблем; поддерживающую, в виде условий для успешного протекания процессов; закрепляющую — переход смоделированного процесса в саморегулируемый.

Далее рассмотрим, кто может быть инициатором проведения кадрового консалтинга в организации.

Инициатором, как правило, могут выступать как внешние контрагенты (трудовые инспекции, службы занятости и другие государственные исполнительные органы) и тогда основной функцией кадрового консалтинга будет проверка кадрового делопроизводства в соответствии с нормативно-правовыми актами трудового законодательства или внутреннее лица (руководством компании или руководством службы управления персоналом) [36, с. 135].

Причинами проведения внутреннего кадрового консалтинга могут быть проблемы уменьшения кадрового потенциала, увеличение текучести кадров, снижение производительности труда, увеличение брака на производстве, сбои в отдельных бизнес-процессах и обслуживающих процессах в организации.

Таким образом, субъектами организации кадрового консалтинга выступают руководители (генеральный директор, его заместители, руководители головной организации для филиалов торговой сети); государственные и муниципальные органы власти.

1.2 Основные элементы кадрового консалтинга в теории управления

Таким образом, объектами кадрового консалтинга в организации выступают [32, с. 90]: кадровая документация (все документы кадрового делопроизводства за ряд лет); трудовой коллектив организации (все категории сотрудников, которые заключили договор трудового найма с руководством организации; при этом изучается состояние кадрового потенциала по образованию, стажу работы, квалификационным характеристикам и т.д.); методы управления персоналом и система управления персоналом; совокупность локальных документов в сфере управления персоналом (например «Положение об оплате труда», «Положение о кадровом резерве»; «Положение об обучении персонала»); организационная структура управления предприятием.

Спектр услуг в рамках кадрового консалтинга достаточно широк. Основные направления работы [30, с. 29]:

- HR-аудит — анализ текущего состояния системы управления персоналом, выявление проблем и точек роста;
- разработка HR-стратегии — формирование комплексного плана развития HR-функции в соответствии со стратегическими целями бизнеса;
- оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов — анализ и редизайн оргструктуры, описание и оптимизация HR-процессов;
- разработка систем подбора, адаптации, обучения, оценки, мотивации персонала — создание полного цикла управления персоналом;
- повышение вовлеченности и лояльности сотрудников — диагностика уровня вовлеченности, разработка и внедрение программ повышения лояльности персонала;
- управление корпоративной культурой — диагностика текущего состояния, разработка ценностей и моделей поведения, внедрение изменений;

– коучинг и развитие руководителей — индивидуальная работа с топ-менеджерами и руководителями подразделений по развитию управленческих компетенций.

Таким образом, в рамках проведения кадрового консалтинга анализу подвергаются три главные сферы деятельности фирмы, касающиеся кадров:

1. Кадровые процессы анализируются в сопоставлении со стратегическими задачами компании.

Оценке подлежат [23, с. 68]:

– планирование кадровых ресурсов – изучение соответствия наличия кадров основным потребностям фирмы, а также перспективного развития кадрового планирования;

– система набора сотрудников и отбора из потенциальных претендентов – изучаются источники кандидатов на должности, требования к кандидатам и способы организации трудоустройства;

– вопросы адаптации сотрудников на новом месте – насколько эффективен действующий подход, можно ли его улучшить, за счет чего;

– аттестация и обучение работников – разработка и апробирование программ обучения, анализ уже существующих;

– система поощрения персонала – поиск самых удобных и действенных способов стимулирования работоспособности и высоких показателей, оценка плодотворности действующих льгот и дополнительных выплат;

– социально-психологический климат в коллективе – мониторинг корпоративной культуры, измерение степени социальной напряженности и ее влияния на кадровые процессы, разработка специальных корпоративных программ.

2. Кадровые структуры – их эффективность, актуальность для бизнес-процессов данной организации. Оценке подлежат структурные подразделения, отвечающие за набор, отбор, обучение, перемещение и увольнение персонала, а также за подготовку будущих руководителей разных уровней.

3. Персонал – анализируется с позиции количества штатных единиц, занятости вакансий, «текучки» кадров, наличия резерва и его использования, а также квалификационной характеристики сотрудников.

Для анализа текущего состояния системы управления персоналом и выявления проблемных зон консультанты используют различные методы диагностики:

1.Интервью с руководителями и сотрудниками — позволяют выявить ключевые проблемы и точки роста с точки зрения людей внутри компании.

2.Анализ документов и данных — изучение регламентирующей документации, статистики, показателей эффективности HR-процессов.

3.Фокус - группы — групповые обсуждения с сотрудниками различных подразделений и уровней для выявления проблем и потребностей.

4.Опросы и анкетирование — массовый сбор обратной связи от персонала по вовлеченности, удовлетворенности, пониманию стратегии и ценностей.

5.Ассессмент-центр — комплексная оценка компетенций, потенциала и мотивации сотрудников с использованием различных методик.

6.Включенное наблюдение — «теневое» наблюдение за работой руководителей и специалистов для анализа реальных практик управления.

Гридасова Л.М., Семенец Ю.В. в своем исследовании выделяет следующие методы проведения кадрового консалтинга[17, с. 101]:

– аналитические методы (при помощи данных методов изучается кадровая документация, а также статистических показателей работы организации и персонала);

–социально-психологические методы (примерами группы методов являются наблюдение за работой персонала, применение опросов, анкет, беседы с отдельными сотрудниками или в целом с коллективом);

– экономические методы (проведение сравнительного анализа финансовых показателей в динамике, определение социальной эффективности).

Рассмотрим данные методы более подробно.

Основой организационно-аналитических методов проведения кадрового консалтинга выступает диагностика кадровой документации, а также трудовых показателей (производительности труда, зарплатоекости, уровня производственного травматизма, выработки, трудоёмкости, текучести персонала, и т.д.). Проведение организационного – аналитического анализа необходимо для оценки результативности деятельности как персонала, так и эффективности организации в целом.

Социально-психологические методы кадрового консалтинга предполагают использование опросов, анкетирования, различного вида интервьюирования сотрудников или коллективов организации. Например, в последнее время многие отечественные организации проводят обязательную оценку удовлетворенности трудом своих сотрудников. При этом оценивается уровень мотивации сотрудников (например, удовлетворенность сотрудников уровнем заработной платы, уровнем должностного продвижения) , вовлеченность в производственный процесс, лояльность сотрудников к организации, оценка уровня адаптации и развития персонала и т.д. По результатам анонимного анкетирования можно найти проблемы в системе управления персоналом и их эффективно решить [17, с. 101].

Экономические методы позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Существуют следующие основные подходы к разработке методик кадрового аудита [13, с. 72]:

- управленческий;
- нормативно-правовой;

- специальный;
- отраслевой.

Управленческий подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например: методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п.

Нормативно-правовой подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

Специальный подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.

Работа кадрового консалтера носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО - подход.

В рамках сравнительного подхода консалтер сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда [9, с. 115].

Экспертная оценка заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования. В основе статистического подхода лежит

использование статистических методов оценки в области управления персоналом.

Информационными источниками консалтинговой проверки являются статистические данные, а в процессе консалтинговой деятельности широко применяются статистические методы.

Подход соответствия – выявление степени отклонения полученных консалтинговых свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

Суть MBO - подхода (MBO – управление по целям, managementbyobjectives) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами [9, с. 119].

Далее в исследовании рассмотрим основные этапы кадрового консалтинга и дадим их основную характеристику. Этапы кадрового консалтинга представим в виде схемы (рисунок 2).

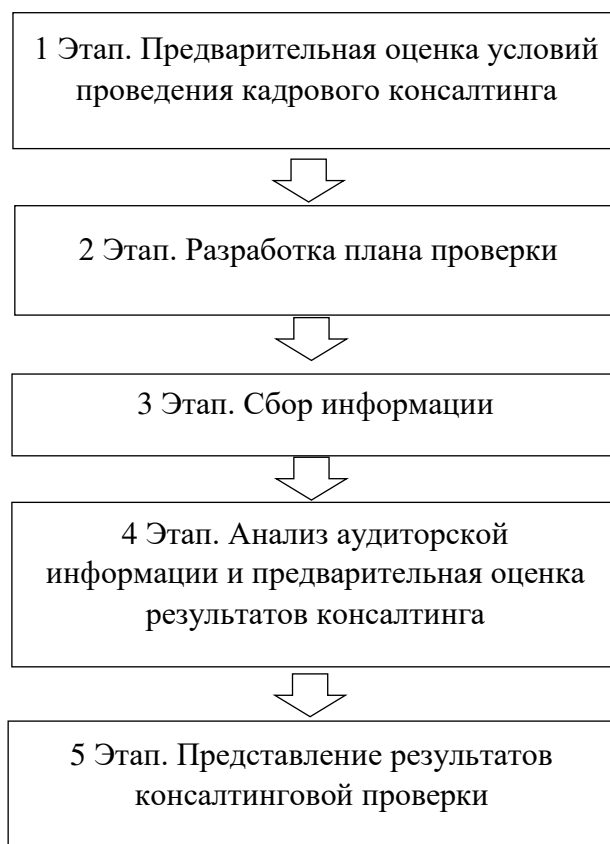


Рисунок 2 – Основные этапы кадрового консалтинга в организации

Далее рассмотрим этапы кадрового консалтинга более подробно.

Первым этапом является получение исходной информации для проведения кадрового консалтинга. Исходная информация необходима как для проведения внутреннего, так и внешнего кадрового консалтинга. Исходной информацией может быть документация по персоналу, включающая документы кадрового делопроизводства (трудовые договоры, приказы о приеме, перемещении, штатное расписание, приказы на командировки, приказы на увольнение и т.д.), внутренние документы по персоналу (например, Положение о службе управления персоналом, Положение об адаптации персонала, Положение об оплате и премировании сотрудников, Положение о социальной политике организации, Положение о внутреннем распорядке рабочего дня» и т.д.); трудовые показатели (производительность труда в динамике, трудоемкость, отношение производительности труда и роста заработной платы, текучесть кадров и т.д. Очень важным является, чтобы исходящая информация была объективной, достоверной и полной [4, с. 122].

Также на первом этапе необходимо определить цели проведения кадрового консалтинга (например, внутренними целями могут быть следующие: определение резерва кадрового потенциала; определение проблем в процессах управления персоналом; определение причин снижения производительности труда или увеличения брака на производстве и т.д.).

На втором этапе разрабатывается программа кадрового консалтинга исходя из намеченных целей и задач его проведения. На данном этапе необходимо определиться с лицами, которые будут проводить данную процедуру (такими лицами могут быть начальники структурных подразделений организации, работники кадровых служб, также могут приглашаться внешние эксперты). Данную комиссию по кадровому консалтингу необходимо закрепить в специальном документе – приказе за подписью генерального директора. Необходимо разработать временные

рамки проведения кадрового консалтинга, а также мероприятия, которые будут проводиться (программа консалтинга). Программу консалтинга необходимо структурировать по исполнителям и ответственным. В процесс разработки программы может понадобиться повышение квалификации или обучение аудиторов, что также необходимо предусмотреть.

Третий этап проведения кадрового консалтинга – это сбор необходимой информации с помощью методов представленных выше. Особенно заслуживают внимания такие методы как опросы, интервьюирование, наблюдение, анкетирование. На применение данных методов необходимо время (разработка опросников, оценка результатов). Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии [2, с. 124].

На четвертом этапе происходит аналитическая обработка полученной информации, которая формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки. Заключительный – пятый этап – знаменуется обобщением и представлением оценочных результатов, выводов и рекомендаций. Кроме того, на данном этапе подготавливается консалтинговое заключение, являющееся отчетом о результатах проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения.

Осуществляется также оценка результативности персонала, заключающаяся, прежде всего, в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения консалтинговой проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой

службы организации. Консалтинговое заключение – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым пришел по ее окончании.

Результаты кадрового консалтинга оформляются в виде консалтингового заключения, содержащего описание выполненных процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом. Различные источники предлагают различную структуру консалтингового заключения, она может варьироваться в зависимости от требований заказчика, однако чаще всего представляет собой чёткую схему, репрезентирующую полученные данные [5, с. 129].

Рассмотрим примерную структуру консалтингового заключения, состоящую из следующих элементов [16, с. 57]:

1. Введение:

- общая характеристика организации;
- описание проблемной ситуации;
- цели и задачи консалтинга;
- описание объекта и предмета консалтинга;
- этапы консалтинга;
- график проведения консалтинга;
- консалтинговая команда;
- способы сбора информации;
- методы анализа информации.

2. Аналитическая часть:

2.1. Анализ персонала:

- численность, профессиональный и должностной состав;
- должностные обязанности;
- система мотивации;
- критерии оценки персонала;
- сравнение состояния персонала с основными конкурентами.

2.2. Оценка управленческого потенциала и кадровых процессов:

- общая характеристика менеджеров подразделений;
- понимание и принятие стратегических задач, стоящих перед персоналом;
- способность принимать согласованные решения;
- понимание и принятие правил командной работы и индивидуальной ответственности;
- оценка осуществления основных кадровых процессов.

2.3. Оценка организационной структуры управления персоналом [20, с. 194]:

- общая характеристика организационной структуры управления;
- оценка взаимодействия между подразделениями;
- анализ организационных патологий.

3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:

Для руководства организации: указывают на стратегические ошибки в области управления персоналом, в постановках задач перед линейными менеджерами, в структуре персонала и пр.; дают рекомендации по исправлению ошибок.

Для линейных менеджеров: суммируют их цели и обязанности в области управления персоналом; в их обязанности могут входить: привлечение к отбору кандидатов на вакансии, обучение персонала, проведение оценки, мотивация персонала; дают рекомендации по повышению результативности труда персонала.

Для менеджеров по управлению персоналом: консалтинг выделяет для специалистов службы управления персоналом области хорошего и недостаточного исполнения в сфере найма, оценки, обучения, мотивации персонала и пр.; даются рекомендации по усилению слабых сторон.

4. Приложения:

- документы;

- результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;
- результаты инструментальных (расчетных) измерений трудовых показателей, оценок и расчетов эффективности.

Выводы по первой главе

В результате исследования можно сделать следующие теоретические выводы. В работе рассмотрены различные точки зрения на категорию «кадровый консалтинг», в результате исследования предлагается следующее определение.

Кадровый консалтинг – это система мероприятий, направленная на получение, анализ и независимую оценку данных о кадровом делопроизводстве, кадровом потенциале организации, организационной структуре управления и кадровых процессах, с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов заинтересованным лицам. В работе рассмотрены цель и основные задачи кадрового консалтинга в организации, объекты и субъекты организации кадрового консалтинга, а также основные составляющие содержания кадрового консалтинга.

Анализ классификационных признаков кадрового консалтинга позволил выделить два основных вида: внутренний и внешний кадровый консалтинг.

В работе представлены основные методы проведения кадрового консалтинга: аналитические методы (при помощи данных методов изучается изучение кадровая документация, а также статистических показателей работы организации и персонала); социально-психологические методы (примерами группы методов являются наблюдение за работой персонала, применение опросов, анкет, беседы с отдельными сотрудниками или в целом с коллективом); экономические методы.

Также в работе приводится характеристика основ этапов проведения кадрового консалтинга в организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ МБДОУ № 27

2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ кадровой политики в деятельности МБДОУ № 27

Базой исследования является Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида №27» (МБДОУ №27). Учредителем образовательной организации является Администрация Снежинского городского округа Челябинской области. Юридический адрес: 456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Свердлова, д. 19А

Дата создания образовательной организации - декабрь 1964 года.

Управление в МБДОУ №27 осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом ДОУ является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельности ДОУ.

Коллегиальные органы управления ДОУ:

- Педагогический совет;
- Общее собрание работников;
- Совет Учреждения.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Учреждения.

ДОУ самостоятельно в формировании своей структуры. Имеет в своей структуре различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и реализуемой образовательной программы, формы обучения и режима пребывания воспитанников.

Управляющая система состоит из двух структур:

1 структура – коллегиальное управление:

- Педагогический совет;
- Общее собрание работников;
- Совет Учреждения.

2 структура – административное управление, которое имеет линейную структуру:

1 уровень управления – заведующий МБДОУ №27.

2 уровень управления – старший воспитатель, завхоз.

Объект их управления – часть коллектива согласно функциональным обязанностям (педагогический персонал, учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал).

3 уровень управления - осуществляется воспитателями, специалистами, обслуживающим персоналом.

Объект управления – воспитанники и родители (законные представители).

Органы управления, действующие в МБДОУ №27 представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Органы управления, действующие в МБДОУ №27

Наименование органа	Функции
1	2
Заведующий	Контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений организации, утверждает штатное расписание, отчетные документы организации, осуществляет общее руководство Детским садом
Совет Учреждения	Рассматривает вопросы: – развития образовательной организации; финансово-хозяйственной деятельности; – материально-технического обеспечения
Педагогический совет	Осуществляет текущее руководство образовательной деятельностью Детского сада, в том числе рассматривает вопросы: – развития образовательных услуг; регламентации образовательных отношений; – разработки образовательных программ; выбора учебников, учебных пособий, средств обучения и воспитания; – материально-технического обеспечения образовательного процесса; – аттестации, повышении квалификации педагогических работников;

	координации деятельности методических объединений
Общее собрание работников	Реализует право работников участвовать в управлении образовательной организацией, в том числе: – участвовать в разработке и принятии коллективного договора, Правил трудового распорядка, изменений и дополнений к ним; – принимать локальные акты, которые регламентируют деятельность образовательной организации и связаны с правами и обязанностями работников; – разрешать конфликтные ситуации между работниками и администрацией образовательной организации.

Организационная структура управления МБДОУ №27 представлена на рисунке 3.

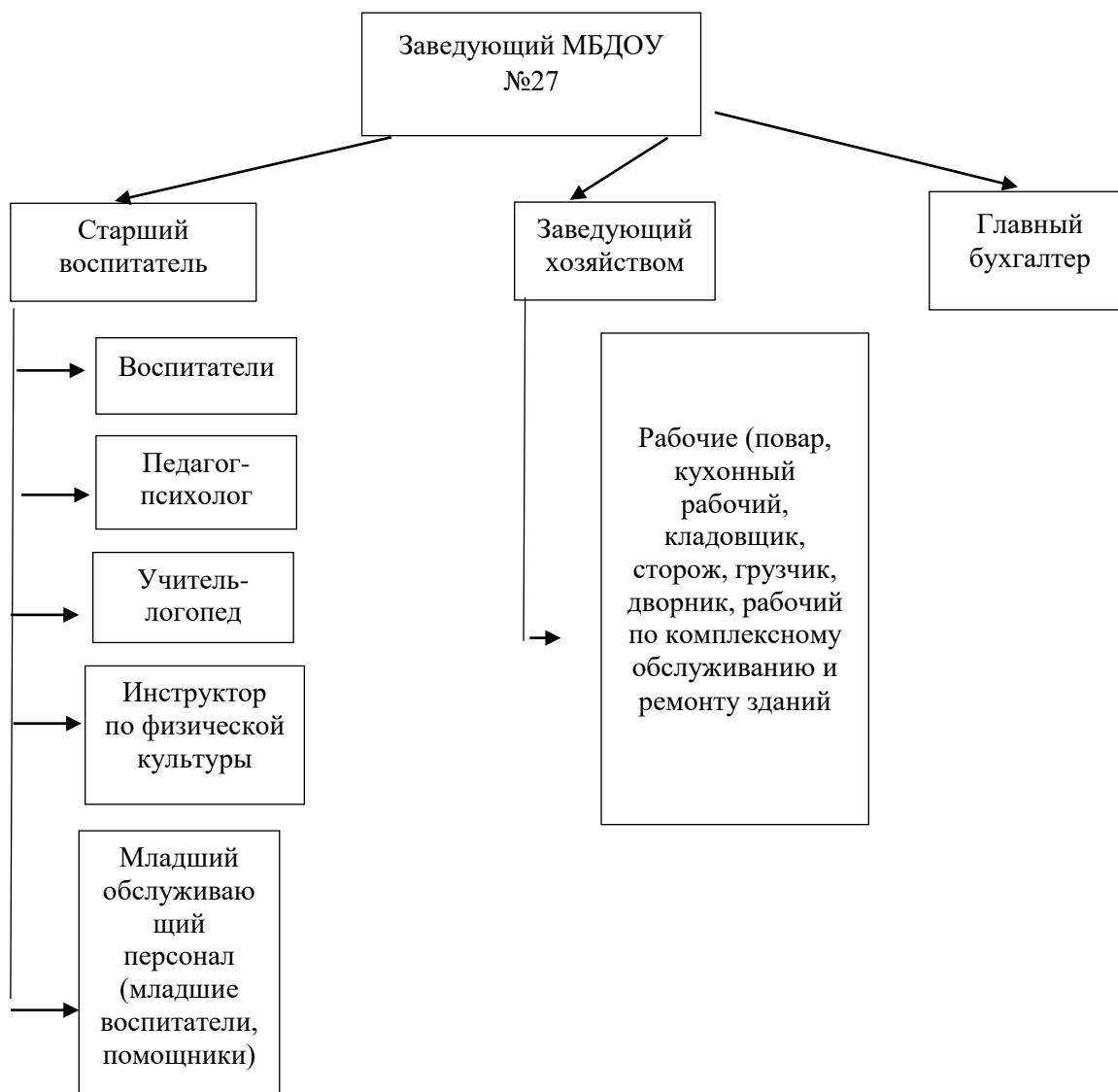


Рисунок 3 – Организационная структура управления МБДОУ №27

Организационная структура управления МАДО «Детский сад №16» в целом отвечает задачам и требованиям муниципального учреждения.

МБДОУ №27 – двухэтажное кирпичное здание. В ДОУ имеется 6 групповых помещений, музыкальный и спортивный залы, кабинет педагога-психолога, кабинет бухгалтерии, медицинский кабинет, кабинет заместителя заведующего по административно-хозяйственной работе и заведующего складом, процедурный кабинет. Имеется педагогический кабинет, оснащенный необходимой методической литературой и пособиями, а также необходимые подсобные помещения, выполненные и оборудованные в соответствии с правилами техники безопасности, пожарной безопасности и санитарно-эпидемиологическими требованиями: гладильная комната, пищеблок, дворницкая, складские помещения.

В детском саду имеются условия для воспитания, обучения и развития детей с 1,5 до 8 лет:

- музыкальный зал;
- физкультурный зал;
- кабинет психолога;
- логопункт;
- функциональные центры в группах;
- отдельные спальные комнаты;
- летний плескательный бассейн;
- оборудованная спортивная площадка;
- медкабинет с процедурным кабинетом;
- педагогический кабинет;
- оборудованные прогулочные площадки с верандами;
- «Сад камней», сад, огород, цветники, пруд, альпинарий.

В настоящее время в МБДОУ №27 8 групп воспитанников по двум направлениям: направленность — общеразвивающая; направленность комбинированная:

- 1) Направленность – общеразвивающая:

– группа №8 «Крепышок» кратковременного пребывания (до 5 часов в день);

– группа №7 «Вместе с мамой, вместе с папой» кратковременного пребывания (до 5 часов в день)

2) Направленность — комбинированная

– группа №6 «Станция "Ромашково»

– группа №5 «Космические фантазии»

– группа №4 «Морское путешествие»

– группа №3 «Лесная сказка»

– группа №2 «Радуга» сокращённого дня (8 — 10-часового пребывания)

– группы №1 «Город весёлых человечков»

Анализ финансово-экономического обеспечения МБДОУ №27 представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ финансово-экономического обеспечения МБДОУ №27

Показатели	ед. изм	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Производственные показатели:				
бюджетные средства	руб.	201983	20599,8	28405,1
расходы на заработную плату и начисления	руб.	15254,5	16018,5	21630,5
расходы на питание детей, в том числе:	руб.	2063,0	3072,0	1863,7
- из бюджета	руб.	1046,0	1596,7	656,9
за счет средств родителей	руб.	1017,0	1475,3	1206,8
фактическая стоимость питания 1 дето/дня	руб.	92,4	96,0	106,5
расходы на приобретение оборудования и инвентаря	руб.	177,1	334,6	319,3
хозяйственные расходы	руб.	142,9	149,4	387,0
родительская плата (собрано всего)		1365,5	1509,0	1382,2
Показатели экономической эффективности:				
Показатели доходов из всех источников финансирования	руб.	22611534	23157869	29805984

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Доходы из внебюджетных источников финансирования (без официально установленной родительской платы)	руб.	1047755	1135615	1176724,2
Доля доходов из внебюджетных источников финансирования в общем объеме финансовых средств по дошкольной подсистеме	%	9,5	11,4	8,6
Размер родительской платы	руб.	498-1995	1996,58-2078,98	0-2284,70
Средняя стоимость содержания одного ребенка в месяц	руб.	10630,34	11248,33	14594,6
Средняя стоимость содержания 1 кв.м площади здания образовательного учреждения (коммунальные расходы)	руб.	533,76	600,0	672,9

Как показывает анализ, в 2024 году по сравнению с 2022 годом значительно выросли расходы на заработную плату и начисления (в относительном выражении на 35%). Также положительной тенденцией является рост доходов из всех источников финансирования в 2024 году – на 28,7%). Вместе с тем доля доходов из внебюджетных источников финансирования в общем объеме финансовых средств по дошкольной подсистеме в 2024 году сократилась с 11,4% до 8,6%.

В МБДОУ №27 разработана программа развития «Открытость, качество, устойчивое развитие» на 2023-2028 годы. Основной целью Программы является обеспечение высокого качества образования в МБДОУ №27 в соответствии с меняющимися запросами участников образовательных отношений, перспективными задачами российского общества и экономики путем создания современных условий, обновления структуры и содержания образования.

Программа состоит из 2 этапов.

1 этап – диагностика - конструирующий (июнь - август 2023 года)

Цель: выявление перспективных направлений развития ДООУ и моделирование его нового качественного состояния в условиях модернизации современного дошкольного образования. Задачи: - изучение микросреды ДООУ, потребностей воспитанников и их родителей;

- анализ состояния образовательного процесса в ДООУ с целью выявления проблем в его содержании и организации с учетом установленных потребностей воспитанников, их родителей и педагогов.

Ожидаемый результат: разработанная программа развития ДООУ.

2 этап – преобразовательный (2023-2024, 2024-2025, 6 2026-2026, 2026-2027 уч. годы).

Цель: работа по преобразованию существующей системы, переход образовательного учреждения в новое качественное состояние.

Задачи:

– создание новых организационно-педагогических условий функционирования ДООУ;

– формирование и планирование деятельности творческих групп по реализации проектов;

– создание внутренней системы оценки качества образования;

– широкое внедрение современных образовательных технологий;

– разработка и апробирование индивидуальных подпрограмм, ориентированных на личностное развитие всех участников образовательных отношений.

Ожидаемый результат:

– создание новых форм государственно-общественного управления ДООУ;

– обеспечение общедоступного и качественного образования;

– решение проблемы укрепления и сохранения здоровья участников образовательного процесса;

– создание эффективной, постоянно действующей системы непрерывного образования педагогов, способных на современном уровне

решать общую педагогическую задачу обучения и воспитания в соответствии с основными направлениями модернизации дошкольного образования.

3 этап - аналитико-информационный (2027-2028 уч.год).

Цель: анализ достигнутых результатов и определение перспектив дальнейшего развития ДОУ, фиксация созданных положительных образовательных практик и их закрепление в локальных нормативных актах.

Задачи:

- подведение итогов реализации Программы развития;
- разработка нового стратегического плана развития ДОУ;

Ожидаемый результат: рекомендации по дальнейшему развитию ДОУ.

Анализ кадровой политики организации

В работе рассмотрим динамику численности персонала всех категорий МБДОУ №27, возрастной состав, состав сотрудников по полу. Отдельно рассмотрим квалификационный состав педагогического персонала по стажу работы, образованию, квалификационным категориям. Состав персонала МБДОУ №27 по категориям работников представлен в таблице 4.

Таблица 4- Состав персонала МБДОУ №27 по категориям работников за 2022-2024

Категория персонала	2022		2023		2024		Изменени е 2024- 2023, кол- ва чел.	Измен ение 2024- 2023, %
	Колич ество, чел.	Удель ный вес, %	Количе ство, чел.	Удельн ый вес, %	Количе ство, чел.	Удельны й вес, %		
Руководите ли	2	9,52	2	10,53	2	10,53	0	100
Педагогичес кий персонал	14	66,67	12	63,16	12	63,16	-2	85,71
Специалист ы	3	14,29	3	15,79	3	15,79	0	100
Служащие	2	9,52	2	10,53	2	10,53	0	100
Итого	21	100	19	100	19	100	-2	90,47

Таким образом в 2024 году в МБДОУ №27 было 2 руководителя (10,53% от общего числа сотрудников); педагогический персонал – 12 сотрудников (63,16%); специалисты – 3 сотрудника (15,79% от общего числа сотрудников) и 2 служащих (10,53%).

Как видно из таблицы 4 в МБДОУ №27 в 2024 году по сравнению с 2023 годом произошло снижение численности персонала на 2 человека, причем произошло снижение численности персонала только по категории «педагогический персонал».

Это повлияло на изменение структуры персонала (удельный вес педагогического персонала в общей численности персонала МБДОУ №27 сократился с 66,67% до 63,16%).

Состав персонала МБДОУ №27 по полу представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Состав персонала МБДОУ №27 по полу

Пол	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре
Мужчины	4	19,05	5	26,32	4	21,05
Женщины	17	80,95	14	73,68	15	78,95
Всего	21	100	19	100	19	100

Таким образом, в 2024 году женщин в структуре персонала МБДОУ №27 было 15 человек (что составляет 78,95%), мужчин – 4 человек (что составляет 21,05%), что объясняется спецификой работы образовательного учреждения. Количество женщин в 2024 году по сравнению с 2023 годом увеличилось на 1 человека, соответственно изменилась структура персонала (удельный вес женщин в образовательном учреждении увеличился на 2,83 процентных пункта).

Проведем анализ кадрового состава педагогического персонала МБДОУ №27. Так, на 1.01.2025 году работников с высшим образованием - 26 чел. (60,4%) из них с высшее образованием непедагогической направленности - 2

чел (4,6%); сотрудников со среднее специальное образованием в МБДОУ №27 - 15 чел. (34,9%)

Также в МБДОУ №27 ветеранов педагогического труда (стаж более 30 лет) - 11 чел. (25,6 %); отличников просвещения и почетных работников - 7 чел. (16,3 %).

Таблица 6 - Количественный состав работников МБДОУ №27 (преподавательский состав) по уровню образования

	2022		2023		2024		2024/2023, %
	Всего	%	Всего	%	Всего	%	
Всего педагогов	14	100	12	100	12	100	100
2. Образование: - высшее	3	21,43	4	33,33	3	25,00	75
- среднее специальное	11	78,57	8	66,67	9	75,00	112,5

Таким образом, как показывает таблица 6, количество педагогов с высшим образованием в 2024 году по сравнению с 2023 годом в МБДОУ №27 сократилось на 25%, количество сотрудников со средне-специальным образованием, напротив, увеличилось на 12,5 %. Повышение данного показателя в 2024 году указывает на то, что из 3 принятых новых специалистов все сотрудники имеют среднее - специальное образование (все работники – молодые специалисты после окончания средних - специальных учебных учреждений). Соответственно, изменилась структура педагогических работников по уровню образования. Педагогов с высшим образованием в 2024 году было 25%, со средним специальным – 75%

Анализ кадрового состава МБДОУ №27(преподавательский состав) по стажу представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ кадрового состава МБДОУ №27(преподавательский состав) по стажу

	2022		2023		2024		2024/2023, %
	Всего	%	Всего	%	Всего	%	
Всего педагогов	14	100	12	100	12	100	0
Педагогический стаж							
1-3 года	1	8,33	1	8,33	2	16,67	200
4-10 лет	2	16,67	1	8,33	1	8,33	100
11-20 лет	2	16,67	2	16,67	1	8,33	50
Свыше 20 лет	4	33,33	3	25,00	3	25,00	100
Свыше 30 лет	5	41,67	5	41,67	5	41,67	100

Анализ показывает, что 41,67% воспитателей МБДОУ №27 имеют стаж свыше 30 лет, что говорит о старении коллектива; до 3 лет имеют стаж 2 работника (16,67%); стаж от 4 до 10 лет имеют 8,33% от общего количества педагогического состава.

Данные по стажу дают возможность сделать вывод о том, что большинство педагогических работников детского сада имеют достаточно большой стаж и опыт педагогической деятельности, что способствует качественной организации учебно- воспитательного процесса в детском саду. Однако, воспитатели, имеющие стаж работы более 20 лет и 30 лет (41,67%), подвержены педагогическому выгоранию.

Анализ педагогического состава МБДОУ №27 по категориям (высшая, первая, без категории) представлен на рисунке 4.

Таким образом, в 2024 году в МБДОУ №27 работников с высшей категорией не было, первую категорию имел - 1 чел (8,3%), без категории - 16 специалистов (91,7%). Наблюдается значительный рост воспитателей, не имеющих квалификационной категории.

Проблемой в МБДОУ №27 является то, что молодые специалисты, пришедшие в детский сад, не имеют категорию, а воспитатели -стажисты по

окончании действия квалификационной категории не желают проходить процедуру аттестации вновь.

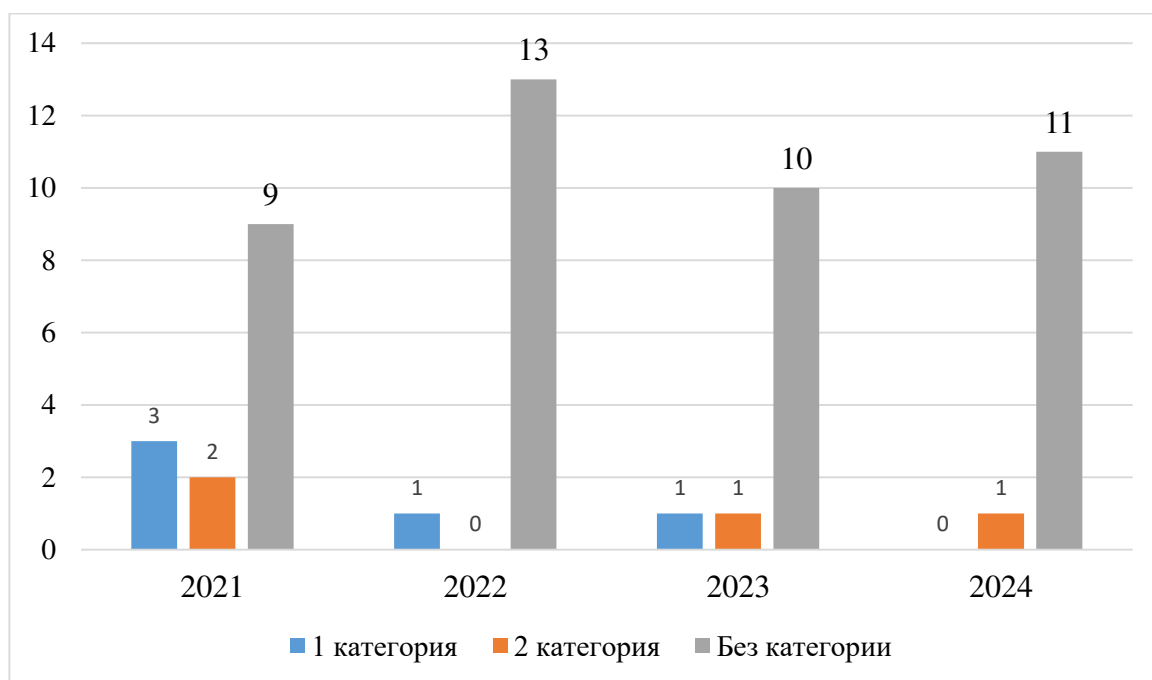


Рисунок 4– Анализ педагогического состава МБДОУ №27 по категорийности(высшая, первая, без категории)

Показатели движения персонала МБДОУ №27 за 2022 – 2024 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8- Показатели движения персонала МБДОУ №27 за 2022 – 2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024
Коэффициент оборота работающих по приему, %	9,84	13,85	8,82
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	13,11	23,08	19,12
Коэффициент текучести, %	3,28	9,23	10,29
Коэффициент постоянства, %	96,72	90,77	89,71
Коэффициент замещения, %	300,00	150,00	85,71

Как показывает анализ движения персонала в МБДОУ №27, коэффициент текучести в 2024 году составил 10,29%, что больше по сравнению с 2023 годом на 1 процентный пункт. В 2023 году был самый

высокий коэффициент оборота по приему сотрудников - 13,85%. В 2024 году наблюдается самый низкий показатель постоянства кадров - 89,71%.

Таким образом, анализ кадрового состава, показателей движения кадров позволяет сделать вывод, что в образовательной организации МБДОУ №27 в 2024 году численность персонала составила 19 человек, из которых педагогический персонал составляет 12 сотрудника (в относительном выражении - 63,16%).

Был проведен анализ кадрового потенциала дошкольного заведения по полу, возрасту, стажу работы в учреждении, а также уровню образования. Так, по полу в МБДОУ №27 большая часть персонала – это женщины (78,95%) от общего количества сотрудников, что объясняется спецификой работы организации (сфера дошкольного образования).

В работе большее внимание уделено анализу характеристик педагогического персонала образовательной организации МБДОУ №27. Так за рассматриваемый период было выявлено, что количество педагогов с высшим образованием в 2024 году по сравнению с 2023 годом в МБДОУ №27 сократилось на 25%, количество сотрудников со средне-специальным образованием, напротив, увеличилось.

Данные по стажу дают возможность сделать вывод о том, что большинство педагогических работников детского сада имеют достаточно большой стаж и опыт педагогической деятельности, что способствует качественной организации учебно- воспитательного процесса в МБДОУ №27.

Однако, воспитатели, имеющие стаж работы более 20 лет и 30 лет (41,7%), подвержены педагогическому выгоранию. Проблемой в МБДОУ №27 является то, что молодые специалисты, пришедшие в детский сад, не имеют категорию, а воспитатели - стажисты по окончании действия квалификационной категории не желают проходить процедуру аттестации вновь.

МБДОУ № 27 является небольшой организацией с численностью персонала всего 19 человек, отдельной должности по управлению персоналом в учреждении не предусмотрено. Всеми функциями по управлению персоналом занимаются заведующая МБДОУ №27 и старший воспитатель.

К компетенции руководителя заведующей МБДОУ №27 относится осуществление текущего руководства ее деятельностью, в том числе связанного с управлением персоналом:

- организация обеспечения прав участников образовательного процесса заведующая МБДОУ №27;
- организация и контроль работы административно-управленческого аппарата заведующая МБДОУ №27;
- установление штатного расписания; прием на работу работников, заключение и расторжение с ними трудовых договоров, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров;
- поощрение работников заведующая МБДОУ №27.

Основным документом, регулирующим вопросы управления персоналом заведующая МБДОУ №27 является Коллективный договор на 2024 – 2027 годы.

Коллективный договор заключен между работодателем и работниками в лице их представителей и является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в МБДОУ №27.

Основой для заключения коллективного договора являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации (далее - ТК РФ);
- Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»;

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Закона Челябинской области от 30 августа 2013 года N 515-ЗО «Об образовании в Челябинской области».

Коллективный договор заключен с целью определения взаимных обязательств работников и работодателя по защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов работников образовательной организации и установлению дополнительных социально-экономических, правовых и профессиональных гарантий, льгот и преимуществ для работников, а также по созданию более благоприятных условий труда по сравнению с трудовым законодательством, иными актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями.

Данным документом определяются гарантии при заключении, изменении и расторжении трудового договора. Так, заведующая МБДОУ №27 обязуется заключать трудовой договор с работником в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается работодателем и работником, один экземпляр под роспись передать работнику в день заключения. Направлять педагогических работников на дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года (подпункт 2 пункта 5 статьи 47 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статьи 196 и 197 ТК РФ).

Коллективным договором МБДОУ №27 определено рабочее время и время отдыха. Для педагогических работников образовательной организации устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени - не более 36 часов в неделю.

В образовательной организации учебная нагрузка на новый учебный год устанавливается руководителем образовательной организации по согласованию с представителем коллектива.

Коллективным договором МБДОУ №27 определяется оплата и нормирование труда. Отдельного Положения об оплате труда в МБДОУ №27 нет.

Заработная плата работников исчисляется в соответствии с трудовым законодательством и включает в себя ставки заработной платы, оклады (должностные оклады); доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу во вредных и тяжелых условиях труда; за работу в условиях, отклоняющиеся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных); иные выплаты компенсационного характера за работу, не входящую в должностные обязанности (классное руководство, проверка письменных работ; выплаты стимулирующего характера.

Оплата труда педагогических работников, имеющих квалификационные категории, осуществляется с учетом квалификационной категории независимо от преподаваемого предмета (дисциплины, курса), а по должностям работников, по которым применяется наименование «старший» (воспитатель - старший воспитатель, педагог дополнительного образования - старший педагог дополнительного образования, методист - старший методист, инструктор - методист - старший инструктор-методист, тренер-преподаватель - старший тренер-преподаватель), независимо от того, по какой конкретно должности присвоена квалификационная категория.

Оплата труда педагогических работников производится с учетом имеющейся квалификационной категории за выполнение педагогической работы по должности с другим наименованием, по которой не установлена квалификационная категория.

Коллективным договором МБДОУ №27 определяется молодежная политика, социальные льготы и гарантии молодых специалистов.

Так, в целях социально-экономической поддержки молодых специалистов работодатель обязуется:

- обеспечить на основании п.2 ст. 16 Закона Челябинской области от 30 августа 2013 года N 515-ЗО «Об образовании в Челябинской области» повышение на 20 процентов базовой ставки (должностного оклада) молодым специалистам, окончившим педагогические образовательные организации, в течение первых трех лет с момента трудоустройства;

- предусматривать в Положении об оплате труда механизмы стимулирования труда молодых специалистов, особенно в течение первых трех лет педагогической работы;

- осуществлять дополнительные меры социальной поддержки работников из числа молодых специалистов на условиях, предусмотренных на уровне муниципального образования, настоящим коллективным договором или локальными нормативными актами образовательной организации которые отражаются в трудовом договоре;

- закреплять наставников за молодыми специалистами в первый год их работы, устанавливать наставникам доплаты за работу с ними.

Коллективным договором МБДОУ №27 определяются социальные гарантии и льготы.

Гарантии и компенсации работникам предоставляются в следующих случаях:

- при заключении трудового договора (гл. 10, 11 ТК РФ);
- при переводе на другую работу (гл. 12 ТК РФ);
- при расторжении трудового договора (гл. 13 ТК РФ);
- по вопросам оплаты труда (гл. 20-22 ТК РФ);
- при направлении в служебные командировки (гл. 24 ТК РФ);
- при совмещении работы с обучением (гл. 26 ТК РФ);
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска (гл. 19 ТК РФ);
- в связи с задержкой выдачи трудовой книжки при увольнении.

Далее рассмотрим более подробно систему материального стимулирования работников МБДОУ №27, как основной составляющей системы управления персоналом.

Оплата труда работника МБДОУ №27 определяется в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы и состоит из оклада (должностного оклада, ставки заработной платы), (далее - оклад), компенсационных и стимулирующих выплат.

Формирование фонда оплаты труда МБДОУ №27 осуществляется в пределах ассигнований, предоставляемых МБДОУ №27 на текущий финансовый год, за счет бюджетных средств, в том числе в соответствии с нормативами финансового обеспечения образовательной деятельности муниципальных образовательных учреждений.

Базовая часть фонда оплаты труда МБДОУ №27 включает в себя выплаты работникам МБДОУ №27 по окладам, а также компенсационные выплаты.

Стимулирующая часть фонда оплаты труда МБДОУ №27 включает в себя стимулирующие выплаты работникам.

Оклады работникам МБДОУ №27 устанавливаются по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп на основе требований к профессиональной подготовке и к уровню квалификации.

Размеры окладов работников относящихся к профессиональной квалификационной группе должностей работников образования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Размеры окладов работников относящихся к профессиональной квалификационной группе должностей работников образования за 2024 год

Наименование должности	Размер оклада, руб.	Размер повышающего коэффициента к окладу
Профессиональная квалификационная группа должностей работников учебно-вспомогательного персонала первого уровня		
помощник воспитателя	7100	0,3
Профессиональная квалификационная группа должностей педагогических работников		
2 квалификационный уровень		
Инструктор по физической культуре	11760	0,2
Музыкальный руководитель	11760	0,2
3 квалификационный уровень		
Воспитатель	13320	0,3
4 квалификационный уровень		
Старший воспитатель	15710	0,3

Педагогическим работникам МБДОУ №27 и руководителям структурных подразделений устанавливаются повышающие коэффициенты к окладам за наличие квалификационной категории, присвоенной по результатам аттестации, в следующих размерах:

- высшая категория - 50%;
- первая категория - 30%;

Работникам МБДОУ №27, осуществляющим образовательный процесс, могут быть установлены дополнительные повышающие коэффициенты к окладам с учетом уровня профессиональной подготовки, стажа работы и других факторов в 2 размерах, не превышающих 20% от размера оклада.

Работникам МБДОУ №27 устанавливаются следующие компенсационные выплаты:

- 1) компенсация за работу с тяжелыми, вредными и (или) опасными условиями труда (в размерах не ниже установленных трудовым законодательством);
- 2) компенсации за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (в размерах не ниже установленных трудовым законодательством).

К стимулирующим выплатам работникам МБДОУ №27 могут относиться:

- 1) выплаты за качество выполняемой работы;
- 2) премии по итогам работы за месяц, квартал, год;
- 3) премии за достижение высоких результатов труда;
- 4) иные виды стимулирующих выплат.

Стимулирующие выплаты работникам МБДОУ №27 могут определяться как в процентах к окладам работников, так и в абсолютной величине и устанавливаются в пределах стимулирующей части фонда оплаты труда МБДОУ №27.

Конкретные размеры выплат работникам МБДОУ №27 за качество выполняемой работы устанавливаются на основании подсчета баллов по утвержденным в критериям и показателям качества и результативности труда работников и утверждаются приказом руководителя МБДОУ №27.

Нематериальное стимулирование педагогического персонала МБДОУ №27:

- 1) ежегодное награждение педагогических работников почетными грамотами за подготовку детей МБДОУ №27 в ГТО, конкурсах, соревнованиях. Такое награждение проводится в конце года, проводимого на территории;

- 2) ежеквартальное награждение педагогов грамотами за успехи в труде (по результатам образовательной и воспитательной работы);

- 3) прочие награждения работников МБДОУ №27 благодарственными письмами и грамотами.

Далее рассмотрим повышение квалификации педагогических работников.

Введение новых занятий учебно - воспитательного плана в МБДОУ №27 требует наличие квалифицированных специалистов. Второй год подряд воспитатели детского сада проходят корпоративное обучение по ряду курсов повышения квалификации. Так, воспитатели МБДОУ №27 коллективно

прошли обучение в 2022-2024 учебном году КПК по преподаванию родного языка. Воспитатели обучались дистанционно на портале Единый урок РФ, а члены профсоюзной организации получили возможность бесплатно повысить свои профессиональные компетенции в направлении профилактики травли в детском саду. Повышение квалификации педагогических работников МБДОУ №27 через курсовую подготовку за 2021-2024 годы представлено на рисунке 5.

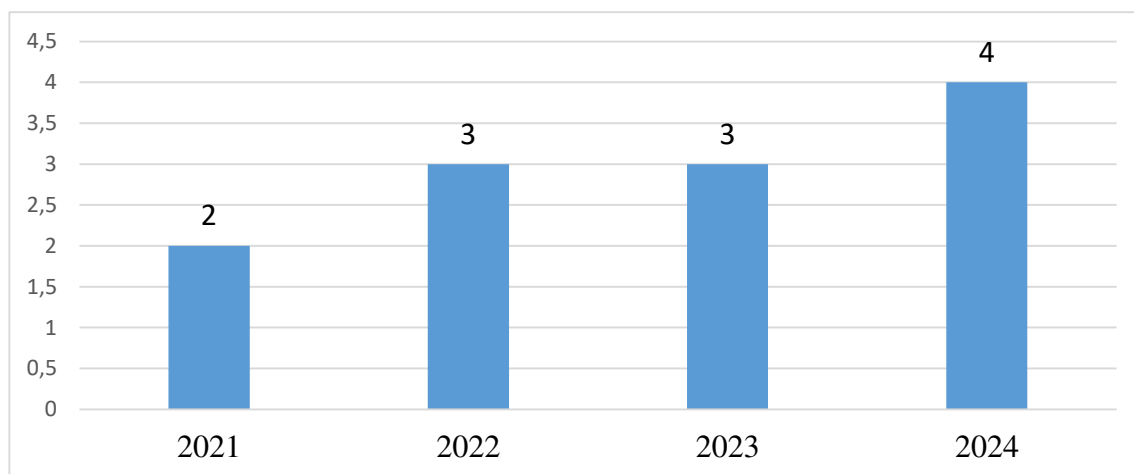


Рисунок 5 – Повышение квалификации педагогический работников МБДОУ №27 через курсовую подготовку за 2021-2024 годы

Таким образом, положительной тенденцией является увеличение числа специалистов МБДОУ №27, прошедших различные программы курсов повышения квалификации. Вместе с тем, как показал анализ, в учреждении дошкольного образования наблюдается очень большой процент сотрудников без категории, а желающих пройти курсы повышения квалификации намного больше, чем предлагает детский сад.

Так в учреждении дошкольного образования наблюдаются достаточно высокие показатели текучести кадров, рассмотрим специфику набора и подбора кадров в МБДОУ №27.

В МБДОУ №27 нет кадровой службы и специалиста по кадровым вопросам. Функцию отбора персонала выполняет заведующая.

Этапы отбора персонала в МБДОУ №27 представлены на рисунке 6.

Запросы на набор персонала поступают от старшего воспитателя. На начальном этапе заведующая МБДОУ №27 рассматривает должностные инструкции по вакантной должности, которые практически не пересматриваются с введением новой системы оплаты труда в учреждении с 2020 года.

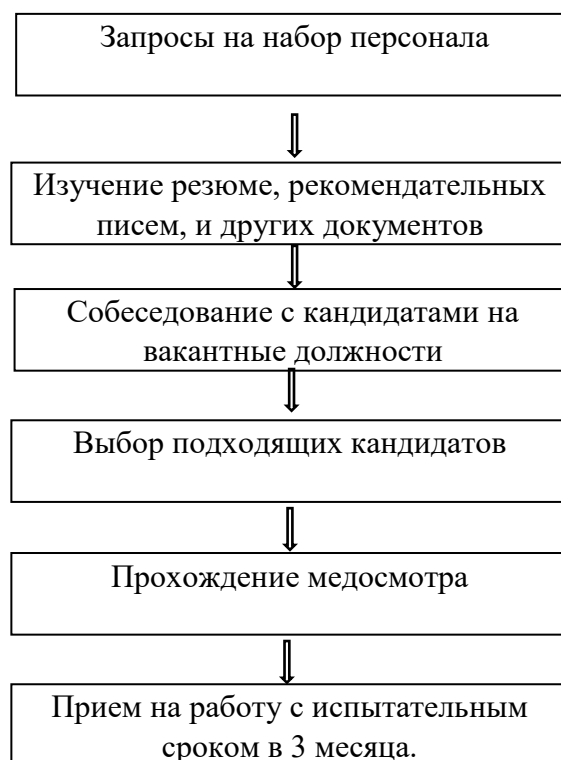


Рисунок 6 - Этапы отбора персонала в МБДОУ №27

Таким образом, в МБДОУ №27 руководящим составом не составляются карты компетенций, квалификационные карты. В заявке пишутся лишь требования к кандидату, в результате чего отсутствует более тщательный первичный отбор.

В первую очередь заведующая и старший воспитатель изучают: резюме потенциального сотрудника, его рекомендательные письма, портфолио и документы, задает вопросы, касающиеся педагогической деятельности кандидата и его личности.

С прошедшими отбор претендентами проводит собеседование заведующая или старший воспитатель МБДОУ №27 .

По результатам собеседования заведующая МБДОУ №27 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 дошкольного образовательного учреждения.

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 и воспитательных услуг МБДОУ №27.

Период испытательного срока в МБДОУ №27 не превышает трех месяцев в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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. В таблице 10 представим основные методы отбора, которые используются в МБДОУ №27 в настоящее время.

Таблица 10 - Методы отбора персонала в МБДОУ №27

Метод отбора	Характеристика и его применение в образовательной организации
Анализ заявления и автобиографии	Применяется в образовательной организации ко всем категориям персонала. При отборе сотрудник на вакантную должность каждый сотрудник обязан предоставить резюме. Каждое резюме изучается заведующей МБДОУ №27 на предмет соответствия требованиям вакантной должности

Продолжение таблицы 10

1	2
Проверка рекомендаций	Ограниченно применяется в дошкольной образовательной организации ко всем категориям персонала, но в большей степени к педагогическому персоналу. Воспитателей просят предоставить характеристики с прошлого места работы, которые потом анализируются заведующей МБДОУ №27 и старшим воспитателем (заком по основным вопросам касающейся педагогической деятельности).
Собеседование с кандидатом на вакантную должность	Применяется в образовательной организации ко всем категориям персонала. В процессе использования данного метода происходит оценка претендента и его личностных и профессиональных компетенций. В дошкольной образовательной организации не разработаны структурные опросники для разных категорий персонала. Обычно собеседование происходит без заранее подготовленного бланка собеседования.
Тестирование	Не проводится
Метод изготовления образцов работы (или проверка навыков и умений)	Метод проверки знаний и умений применяется в дошкольной образовательной организации, но не является одним из этапов отбора персонала.

Для оценки эффективности отбора персонала в МБДОУ №27 рассмотрим динамику показателей результативности отбора (таблица 11).

Экспертами при оценке выступили автор работы, заведующая детского сада и старший воспитатель.

Таблица 11 - Динамика показателей эффективности отбора персонала в МБДОУ №27 за 2022-2024гг.

Показатели	2022	2023	2024
1	2	3	4
Укомплектованность штата сотрудниками, %	91	89	87
Среднее время в днях, когда свободная вакансия является открытой	8	12	14
Среднее количество соискателей на одну вакантную должность	4	5	4
Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования, %	65	70	67

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	50	45	48
Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	80	79	75
Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в учреждении через 1 год	75	70	60

Как показывает таблица 11, все показатели эффективности отбора персонала в МБДОУ №27, имеют тенденцию к снижению. Особенно отрицательную динамику показывает последний показатель - отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в учреждении через 1 год, что означает, что сотрудники работают в данной дошкольной образовательной организации менее года, потом увольняются, когда находят работу получше. Наибольшее количество уволившегося персонала по собственному желанию - это педагогический персонал, особенно сотрудники с небольшим стажем работы. Удельный вес новичков, приступающих, к работе составил в 2024 году 60%.

Удельный вес сотрудников успешно прошедших испытательных срок в 2024 году составил 75%, т.е. по сравнению с 2023 годом данный показатель сократился на 5 процентных пунктов.

Напротив, такой показатель, как среднее время в днях, когда свободная вакансия является, открытой увеличился с 8 дней в 2023 году до 14 дней в 2024 году, что также доказывает низкую результативность системы отбора кандидатов.

Конкурс в МБДОУ №27 на вакантные должности небольшой. Среднее количество соискателей на одну вакантную должность составило в 2024 году 4 человека.

Далее проанализируем динамику коэффициента отбора персонала в МБДОУ №27 (таблица 12).

Таблица 12-Динамика коэффициента отбора персонала в МБДОУ №27

Показатели	2022	2023	2024
Общее количество соискателей на все вакантные должности	6	6	5
Количество отобранных сотрудников	2	3	2
Коэффициент отбора, %	33,3%	50%	40%

В таблице 13 представлен анализ возможных проблем в системе отбора персонала МБДОУ №27.

Таблица 13 - Анализ возможных проблем в системе отбора персонала МБДОУ №27

Проблема	Последствия
В образовательном учреждении нет специалиста по кадровым вопросам, весь процесс отбора персонала выполняет заведующая и старший воспитатель	Влияет на качество отбора персонала. В образовательную организацию могут поступить на работу специалисты, не обладающие необходимыми профессиональными компетенциями.
Из-за загруженности заведующего не проводится такой этап как профессиональное и личностное тестирование соискателей на вакантные должности	Увеличение времени работы над вакансией говорит об отрицательной динамике в работе по отбору персонала.
В образовательном учреждении нет локального документа о подборе и отборе персонала	Системе отбора персонала отводиться не слишком важное значение в деятельности в деятельности учреждения, о чем свидетельствует снижение индекса привлечения персонала

Качественные показатели эффективность процесса поиска и отбора кадров в МБДОУ №27 можно охарактеризовать следующим образом.

Система отбора кадров несвоевременна, так как не обеспечивает своевременное заполнение возникающих вакансий, и в большинстве случаев у образовательного 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 МБДОУ №27 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 испытательный срок и отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год.

Таким образом, анализ управления персоналом в МБДОУ №27 позволил выделить следующие основные недостатки.

1. Недостаточная квалификация педагогических работников удельный вес работников, прошедших курсы повышения квалификации остается очень низким. Также в учреждении дошкольного образования наблюдается очень большой процент педагогических работников без категории (91,7%).

2. В образовательном учреждении нет специалиста по кадровым вопросам, весь процесс управления персоналом выполняет заведующая и старший воспитатель.

3. Из-за загруженности заведующей не проводится такой этап как профессиональное и личностное тестирование соискателей на вакантные должности.

2.2. Рекомендации по совершенствованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей МБДОУ № 27

В таблице 14 представлены выявленные проблемы и разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ №27.

Таблица 14 – Выявленные проблемы и разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ №27

Проблемы	Рекомендации
1. Недостаточная квалификация педагогических работников (удельный вес работников, прошедших курсы повышения квалификации остается очень низким. Также в учреждении дошкольного образования наблюдается очень большой процент педагогических работников без категории (91,7%).	1. Предложение курсов повышения квалификации с учетом мнения руководства дошкольной образовательной организации и мнения самих педагогов
2. В образовательном учреждении нет специалиста по кадровым вопросам, весь процесс управления персоналом выполняет заведующая и старший воспитатель	2. Найм специалиста по кадровым вопросам, основными обязанностями которого будет кадровое делопроизводство, а также подбор и отбор сотрудников.
3. Наблюдаются проблемы с отбором персонала. Из-за загруженности заведующей не проводится такой этап как профессиональное и личностное тестирование соискателей на вакантные должности.	3. Внедрение дополнительных методов оценки педагогических кадров, а именно проверка навыков и умений и тестирование. Необходимо разработать тесты для отбора педагогических сотрудников, которые оценивают профессиональные и личностные компетенции.

Рассмотрим предлагаемые рекомендации более подробно.

В таблице 15 представлены возможные программы повышения квалификации для педагогического персонала МБДОУ №27 с учетом мнения руководства дошкольной образовательной организации и мнения самих педагогов.

Таблица 15 – Предлагаемые программы повышения квалификации для педагогического персонала МБДОУ №27

N n/n	Название программы	Количество учебных часов
1.	Инновационные подходы к организации воспитательно-образовательного процесса в условиях реализации ФГОС ДО	72
2.	Интерактивная педагогика в дошкольной образовательной организации в условиях реализации ФГОС ДО	72
3.	Воспитательная работа и технологии активного обучения в условиях реализации ФГОС ДО	48
4.	Современная теория воспитания и актуальные педагогические технологии в условиях реализации ФГОС ДО	40
5.	Организация воспитательной, учебно-исследовательской и проектной деятельности в условиях реализации ФГОС	48
6.	Педагог-воспитатель группы продленного дня: ИКТ-технологии в образовательной деятельности в условиях реализации ФГОС	40
7.	Методика и технологии обучения и воспитания детей дошкольного возраста с ОВЗ в условиях реализации ФГОС ДО	40
8.	Педагог-воспитатель группы продленного дня: Технологии активного обучения в условиях реализации ФГОС	48
9.	Методы интерактивной педагогики в дошкольной образовательной организации в условиях реализации ФГОС	40

Второй предлагаемой рекомендацией будет являться найм специалиста по кадрам МБДОУ №27, который помимо кадрового делопроизводства будет решать вопросы подбора и отбора персонала, а именно:

- заниматься поиском персонала используя различные источники;
- отправлять потенциальным кандидатам анкеты, консультировать по поводу заполнения резюме и других документов;
- обрабатывать полученные документы и приглашать наиболее подходящих сотрудников на собеседование с заведующей детским садом;
- проводить профессиональное и личностное тестирование педагогических работников;

- совместно с заведующей МБДОУ №27 проводить оценку этапа «проверка навыков и умений»;
- по результатам испытаний оформлять работников на работу.

Следующей предлагаемой рекомендацией является внедрение дополнительных методов оценки педагогических кадров, а именно проверка навыков и умений и тестирование. Необходимо разработать тесты для отбора педагогических сотрудников, которые оценивают профессиональные и личностные компетенции.

Процесс отбора кандидатов на вакантные должности в МБДОУ №27 будет выглядеть следующим образом (рисунок 8).

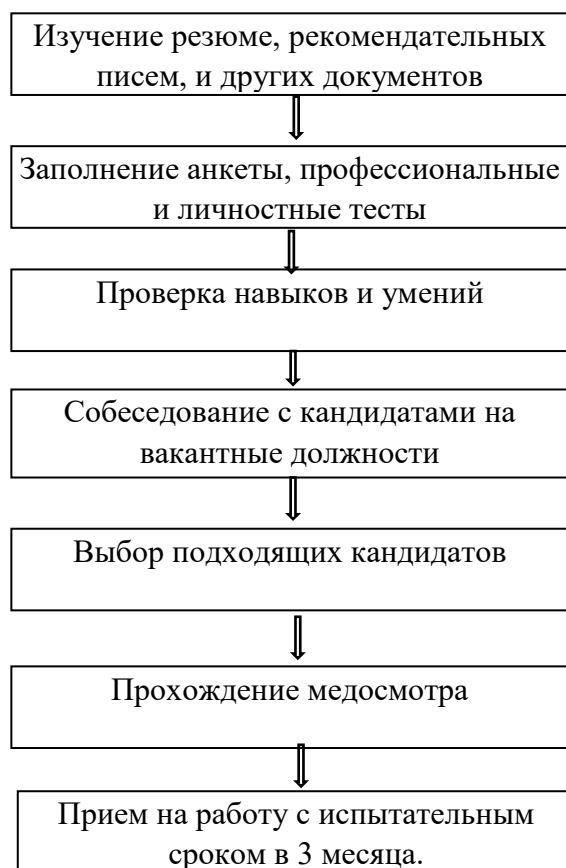


Рисунок 8 - Рекомендуемый процесс отбора персонала в МБДОУ №27

Предварительная отборочная беседа и изучение резюме, рекомендательных писем, и других документов. Работа на этой ступени должна быть организована следующим образом. Кандидаты приходят к

заведующей МБДОУ №27, которая проводит с ним предварительную беседу. При этом беседа направлена на выяснение, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора, т.е. он заполняет бланк заявления и анкету претендента на должность. Следует отметить важность именно этой процедуры.

При подаче заявления о приеме на работу в МБДОУ №27 нужно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему руководителю с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Анкета - разрабатывается и вводится в МБДОУ №27, чтобы определять мотивацию работника, учесть все ожидания еще на этапе отбора. Анкета содержит данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. В анкету для отбора персонала включены вопросы, направленные на оценку стрессоустойчивости персонала, определение психического выгорания, включающую различные подструктуры личности, а также вопросы, определяющие тревожность.

Анкетирование в МБДОУ №27 будет производить «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и

обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Анкету кандидату в МБДОУ №27 будет выдавать специалист по кадрам, оказывает помощь в заполнении и контролирует полноту заполнения анкеты. Далее специалист проводит отсев заполненных анкет кандидатов по грамотности заполнения и минимальным критериям отбора. По согласованию с руководителем критерии отбора могут корректироваться.

Одним из важным этапов подбора персонала в МБДОУ №27 является – собеседование. Мы рекомендуем проведение собеседования по заранее разработанной схеме. При собеседовании необходимо присутствие на собеседовании нескольких человек: специалиста по кадрам, старшего воспитателя.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Избежать этой ошибки поможет сопоставление мнения нескольких человек. На данном этапе рекомендуется помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах. На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Четко структурированное собеседование обеспечивает более объективный отбор и равенство условий. Если всем кандидатам предлагаются одни и те же вопросы в одной и той же последовательности, то легче будет и сравнивать кандидатов. Предложенные вопросы для собеседования, прежде всего, определяют, какие именно качества являются наиболее важными для работы в МБДОУ №27.

Примерный план собеседования продолжительностью один час: вступление (установление контакта) – 5 минут; сбор информации – 35 минут;

ответы на вопросы кандидата и рассказ о специфике работы в учреждении - 15 минут; прощание – 5 минут.

Предлагаемым мероприятием в МБДОУ №27 будет являться внедрение дополнительных методов оценки педагогических кадров, а именно проверка навыков и умений и тестирование. Необходимо разработать тесты для отбора педагогических сотрудников, которые оценивают профессиональные и личностные компетенции.

Тестовые задания для воспитателей и педагогов дополнительного образования МБДОУ №27 на соответствие занимаемой должности должны включать вопросы, касающиеся определения знаний учителей по продолжительность образовательной деятельности с учениками разного уровня; уровня искусственного освещения в игровых и учебных помещениях; максимально допустимых объемах образовательной нагрузки в первой половине дня; а также вопросов управления конфликтами, знания структуры, функций, задач программы дошкольного образования, знание устава образовательной организации, организации методической и учебной работы с детьми.

Следующим предлагаемым методом отбора педагогического персонала в МБДОУ №27 может стать метод изготовления образцов работы (или проверка навыков и умений).

Данный метод предполагает, что перед кандидатом на вакантную должность ставится производственная задача, качественное выполнение которой является основанием для найма на должность. При этом он должен действовать так, будто бы находится в процессе выполнения работы на самом деле.

Кандидатам на должность воспитателя дается домашнее задание - разработать и провести с детьми урок с использованием инновационным методов обучения.

В таблице 16 представлены рекомендуемые методы отбора для некоторых должностей МБДОУ №27.

Таблица 16- Применение методов отбора персонала в МБДОУ №27 в зависимости от должности

Должность	Методы отбора персонала	Примерная длительность, мин.
Логопед, инструктор по физической подготовке	Тест на оценку личностных компетенций	15
	Проверка навыков и умений	30
	Традиционное собеседование	20
Воспитатель	Тест на оценку личностных компетенций	15
	Проверка навыков и умений	30
	Профессиональный тест	15
	Традиционное собеседование	15
Медицинский работник	Тест на оценку личностных компетенций	15
	Структурированное разнонаправленное собеседование с открытыми вопросами	30

Выводы по главе 2

Таким образом, анализ системы управления персоналом в МБДОУ №27 показывает, что отдельной должности по управлению персоналом в учреждении не предусмотрено. Всеми функциями по управлению персоналом занимаются заведующая и старший воспитатель.

К компетенции заведующей МБДОУ №27 в сфере управлением персоналом относятся: организация и контроль работы административно-управленческого аппарата; установление штатного расписания; прием на работу работников, заключение и расторжение с ними трудовых договоров, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников; поощрение работников МБДОУ №27.

Основным документом, регулирующим вопросы управления персоналом в МБДОУ №27 является Коллективный договор на 2024 – 2027 годы, который регулирует рабочее время и время отдыха для всех категорий персонала; правовые основы заключения трудового договора; оплату и нормирование труда; социальные льготы и гарантии молодых специалистов;

социальные гарантии и льготы персоналу дошкольного образовательного учреждения.

В работе были выявлены следующие основные недостатки в системе управления персоналом:

1. Недостаточная квалификация педагогических работников (удельный вес работников, прошедших курсы повышения квалификации остается очень низким. Также в учреждении дошкольного образования наблюдается очень большой процент педагогических работников без категории (91,7%).

2. В образовательном учреждении нет специалиста по кадровым вопросам, весь процесс управления персоналом выполняет заведующая и старший воспитатель

3. Наблюдаются проблемы с отбором персонала. Из-за загруженности заведующей не проводится такой этап как профессиональное и личностное тестирование соискателей на вакантные должности.

Таким образом, в работе предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ №27:

1. Предложение курсов повышения квалификации с учетом мнения руководства дошкольной образовательной организации и мнения самих педагогов

2. Найм специалиста по кадровым вопросам, основными обязанностями которого будет кадровое делопроизводство, а также подбор и отбор сотрудников.

3. Внедрение дополнительных методов оценки педагогических кадров, а именно проверка навыков и умений и тестирование. Необходимо разработать тесты для отбора педагогических сотрудников, которые оценивают профессиональные и личностные компетенции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования можно сделать следующие теоретические и практические выводы.

В работе рассмотрены различные точки зрения на категорию «кадровый консалтинг», в результате исследования предлагается следующее определение.

Кадровый консалтинг – это система мероприятий, направленная на получение, анализ и независимую оценку данных о кадровом делопроизводстве, кадровом потенциале организации, организационной структуре управления и кадровых процессах, с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов заинтересованным лицам. В работе рассмотрены цель и основные задачи кадрового консалтинга в организации, объекты и субъекты организации кадрового консалтинга, а также основные составляющие содержания кадрового консалтинга.

Анализ классификационных признаков кадрового консалтинга позволил выделить два основных вида: внутренний и внешний кадровый консалтинг.

В работе представлены основные методы проведения кадрового консалтинга: аналитические методы (при помощи данных методов изучается изучение кадровая документация, а также статистических показателей работы организации и персонала); социально-психологические методы (примерами группы методов являются наблюдение за работой персонала, применение опросов, анкет, беседы с отдельными сотрудниками или в целом с коллективом); экономические методы.

Также в работе приводится характеристика основах этапов проведения кадрового консалтинга в организации.

Таким образом, анализ системы управления персоналом в МБДОУ №27 показывает, что отдельной должности по управлению персоналом в

учреждении не предусмотрено. Всеми функциями по управлению персоналом занимаются заведующая и старший воспитатель.

К компетенции заведующей МБДОУ №27 в сфере управлением персоналом относятся: организация и контроль работы административно-управленческого аппарата; установление штатного расписания; прием на работу работников, заключение и расторжение с ними трудовых договоров, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников; поощрение работников МБДОУ №27.

Основным документом, регулирующим, вопросы управления персоналом в МБДОУ №27 является Коллективный договор на 2024 – 2027 годы, который регулирует рабочее время и время отдыха для всех категорий персонала; правовые основы заключения трудового договора; оплату и нормирование труда; социальные льготы и гарантии молодых специалистов; социальные гарантии и льготы персоналу дошкольного образовательного учреждения.

В работе были выявлены следующие основные недостатки в системе управления персоналом:

1. Недостаточная квалификация педагогических работников удельный вес работников, прошедших курсы повышения квалификации остается очень низким. Также в учреждении дошкольного образования наблюдается очень большой процент педагогических работников без категории (91,7%).

2. В образовательном учреждении нет специалиста по кадровым вопросам, весь процесс управления персоналом выполняет заведующая и старший воспитатель

3. Наблюдаются проблемы с отбором персонала. Из-за загруженности заведующей не проводится такой этап как профессиональное и личностное тестирование соискателей на вакантные должности.

Таким образом, в работе предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБДОУ №27:

1. Предложение курсов повышения квалификации с учетом мнения руководства дошкольной образовательной организации и мнения самих педагогов

2. Найм специалиста по кадровым вопросам, основными обязанностями которого будет кадровое делопроизводство, а также подбор и отбор сотрудников.

3. Внедрение дополнительных методов оценки педагогических кадров, а именно проверка навыков и умений и тестирование. Необходимо разработать тесты для отбора педагогических сотрудников, которые оценивают профессиональные и личностные компетенции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. - Справочно-правовая система Консультант Плюс, 10.07.2020. (дата обращения 26.05.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (в ред. от 01.10.2022 - Справочно-правовая система Консультант Плюс. (дата обращения 26.05.2025)
3. Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2023. – 265 с.– ISBN 987-5-9772-0162-9.
4. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2024. – 436 с.– ISBN 9655-5-5455-0122-4.
5. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 368 с.– ISBN 9667-5-5463-0122-8.
6. Алексеева Н.И., Слюсаренко А.В. Теоретические аспекты сущности стратегического управления персоналом на предприятии // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. С. 212-216. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54241502> (дата обращения 26.05.2025)
7. Амирханян А.Г. Разработка алгоритма проведения организационно-кадрового аудита в компании / А.Г. Амирханян // Modern Science. – 2021. – № 6-1.– С. 67-71.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46159911> (дата обращения 26.05.2025)
8. Архипова Н.И. HR-консалтинг: тенденции и проблемы развития / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский // Экономическое развитие России. – 2024. – Т. 31.– № 12. С.24-28.
9. Байтасов, Р. Р. Управление персоналом: конспект лекций. / Р. Р. Байтасов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2021. – 351с.– ISBN 966-5-3452-0122-9.

10. Бергий М.И., Чернышев В.В. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом на предприятии // Экономика и социум. – 2022.– № 11-2 (102). – С. 323-329. – URL:<https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=50017817>(дата обращения 30.05.2025)
11. Бочкова, В. Управление человеческим капиталом как стратегическое направление развития организации / В. Бочкова // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2020. – № 4. – С. 315-318.
12. Бушуев, П. Четыре нестандартных решения по управлению персоналом: опыт практика / П. Бушуев // Финансовый директор. – 2020. – № 10 (153). – С. 82-85.
13. Великанова С.С., Иванов А.Г. Управление персоналом организации: роль кадрового консалтинга / С.С. Великанова, А.Г. Иванов // Экономика и предпринимательство. 2024.– № 1 (162).– С. 70-76
14. Воробьева Т.А. Особенности развития персонала предприятия в современных условиях / Т.А. Воробьева // Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. – 2021. – Т. 11.–№ 1. – С. 567-570. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38229562>(дата обращения 30.05.2025)
15. Галанова К.В. История развития персонала в рамках научных подходов управления /К.В.Галанова // Миссия конфессий. 2020. – Т. 9. № 8 (49). – С. 872-876. –URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=45154411>
16. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Инфра - М, Норма, 2020. – 464 с.– ISBN 977-5-3452-0145-8.
17. Гридасова Л.М. Оценка персонала в процессе подбора и отбора как основа формирования кадрового потенциала с использованием возможностей HR-консалтинга / Л.М. Гридасова, Ю.В. Семенец // Международный научный студенческий журнал. – 2021. – № 12.– С. 100-102.
18. Дадаева М.С., Ильясова К.Х. Оценка эффективности использования кадрового потенциала предприятия / М.С. Дадаева, К.Х. Ильясова //Журнал

прикладных исследований. –2022. –№ 3-2. –С. 154-160.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48138130>

19. Данилина Л.К. Технология формирования системы кадрового консалтинга на предприятии / Л.К. Данилина //Наука и образование сегодня. 2020. – № 5 (52).– С. 23-26

20. Дедаева Л.М. Кадровый консалтинг в обеспечении эффективного использования трудового потенциала / Л.М. Дедаева, Ю.А. Тимошин // Менеджер. – 2020. – № 1 (91).– С. 193-202. –  Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44311516>

21. Деньгина Д.Е. Особенности внутреннего аудита кадровой документации в государственных учреждениях / Д.Е. Деньгина // Global and Regional Research. – 2022.–Т. 4. № 1.– С. 85-89.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48274466>(дата обращения 30.05.2025)

22. Жуков Д.Ю. Некоторые вопросы проведения организационно-кадрового аудита / Д.Ю. Жуков // Аллея науки. – 2023.– Т. 1. – № 10 (85). – С. 391-395 – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=58908539>

23. Друкер П. Эффективный руководитель. - М.: РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 208 с.

24. Земляк С.В., Киященко Л.Т. Управление затратами на персонал в целях повышения эффективности деятельности предприятия // Фундаментальные исследования. – 2022 – № 12.– С. 31-36.

25. Зимин А.В. Развитие консалтинговых услуг в сфере управления персоналом / А. В. Зимин // Инновации. Наука. Образование. – 2022.– № 50. – С. 25-29.

26. Козлова Е.Г. Кадровый консалтинг: как выявить критичные процессы и организовать проверку / Е.Г. Козлова //Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2024. –№ 1. – С. 68-75. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=64003461>(дата обращения 30.05.2025)

27. Корнеева Т.А. Роль стратегического консалтинга в разработке

стратегии развития организации / Т.А. Корнеева, К.В. Шурасьева // Экономика и предпринимательство. – 2024. № 3 (164).– С. 1409-1412. – URL: [h:https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65503729](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65503729)(дата обращения 30.05.2025)

28. Кузичева, А. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами / А. В. Кузичева, Ю. А. Афонин // Вестник Самарского государственного экономического университета. Экономика. – 2019. – № 7. – С. 30-33.

29. Кей Беверли, Джордан-Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. – М.: Интел-Синтез, 2021. – 300 с.– ISBN 966-5-9552-0145-9.

30. Лаврова И.В. Методические подходы к кадровому консалтингу / И.В.Лаврова //Актуальные вопросы современной экономики. 2023.– № 1. –С. 29-35.

31. Лымарева О.А., Лапшина А.С. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023.– № 8 (102). – С. 111-114.

32. Макашева, З.М. Исследование систем управления: Учебное пособие / З.М. Макашева М.: Финансы и статистика, 2022. – 245– ISBN 933-5-9733-0121-9. с.

33. Маличенко, И. П. Эффективные технологии обучения и развития персонала в системе корпоративного образования: вопросы выбора / И. П. Маличенко, А. М. Сидорова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020.— № 4. – С. 37 – 42.

34. Манетова А.О., Аскарова И.Р. Аудит персонала, как способ оптимизации деятельности организации / А.О. Манетова, И.Р. Аскарова //Финансовый бизнес. – 2021. – № 6 (216).– С. 168-170.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46270464>(дата обращения 10.06.2025)

35. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. - М.: Интел-Синтез, 2020. – 319 с.–

ISBN 789-5-9772-045-8.

36. Никитина, И.А. Управление персоналом / И.А. Никитина. – СПб.: Питер, 2022. – 206 с.– ISBN 987-5- 6774-0362-7.

37. Орлова М.А. Кадровый консалтинг и его роль построения кадрового менеджмента персонала / М.А. Орлова // Экономические исследования и разработки. –2023.– № 9. –С. 27-31.

38. Потемкина В.А. Сущность и особенности проведения организационно-кадрового консалтинга в организации / В.А. Потемкина // Человек. Социум. Общество. –2022.– № 16.- С. 125-129. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50040021>(дата обращения 13.06.2025)

39. Роздольская И.В., Системный взгляд на достижение стратегических HR-целей компаний на основе применения инновационных форм и методов кадрового консалтинга / И.В. Роздольская, В.Н. Ходыревская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. –2021. –№ 3 (88). –С. 164-175.– Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45742168>(дата обращения 30.05.2025)

40. Сайфудинова Н.З., Гумерова Г.Х. Современные методики управления персоналом на предприятии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. – Т. 3. № 6 (147).– С. 320-324. – URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68604950> (дата обращения 30.05.2025)

41. Сафин Р.И. Роль консультирования в повышении эффективности управления масштабированием бизнеса / Р.И. Сафин // RussianEconomicBulletin. – 2021. – Т. 4. № 4.– С. 156-159. – URL: [h:https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46670880](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46670880)(дата обращения 30.05.2025)

42. Сидоров Н.В. Система управления персоналом на реальном предприятии: проблемы и решения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. Т. 2. – № 3 (123). – С. 140-147. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48539348>(дата обращения 30.05.2025)

43. Ткачёв Д.М. Использование методов кадрового консалтинга в

процессе управления персоналом организации / Д.М. Ткачёв // Студенческий форум. – 2020. – № 37-2 (130). – С. 33-36. – URL: [h:https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44270688](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44270688)(дата обращения 30.05.2025)

44. Филатова Т.А. Внутренний аудит как инструмент повышения кадровой безопасности организации / Т.А. Филатова // Альманах Крым. 2024. № 41. С. 78-87. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=6802568>(дата обращения 30.05.2025) 8

45. Филиппов З.С. Аудит системы управления персоналом предприятия / З.С. Филиппов // Экономика и предпринимательство. 2024. – № 9 (170). – С. 905-910.–URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68513576>(дата обращения 30.05.2025)

46. Черкасов, В.В. Персонал требует управления / В.В. Черкасов // Российское предпринимательство: информ. – аналит. журн. – 2021.– № 2.– С. 42-48.

47. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2020. – 319 с.– ISBN 999-5-9745-0122-9.

48. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. / Е. С. Яхонтова. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2022. – 384с.– ISBN 567-5-9772-0122-9.

49. Яковлев, А.П. Стратегия управления персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 223 с.– ISBN 987-4-9657-0477-7.