

Жидкова Ирина Аркадьевна

заведующая

МБДОУ ДСКВ № 48 «Золотой петушок»

г. Нижневартовск, ХМАО – ЮГра

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация: в статье рассматривается системообразующий фактор педагогической системы – менеджмент – как совокупность принципов, методов, организационных форм, технологических приемов управления. Автор останавливает внимание на модели организации менеджмента дошкольного учреждения – кадровом менеджменте.

В последнее десятилетие в системе дошкольного образования произошли коренные изменения. Пять, шесть лет назад детские сады стояли на грани выживания, однако за последние годы произошли перемены нормативно-правовых, административных, экономических условий, которые позволила проводить модернизацию всех звеньев дошкольного образования. Прослеживается очевидная тенденция к поиску осмысленных ориентиров и конкретных образовательных форм, позволяющих дошкольным учреждениям приобрести свое лицо.

Системообразующий фактор педагогической системы – управление, а искусство управления – это менеджмент, как совокупность принципов, методов, организационных форм, технологических приемов управления. В новых социально-экономических условиях у руководителя должна формироваться новая парадигма управления. В ней на первый план выступает проблема гибкости и адаптации к изменениям внешней среды и отказ от убеждения в том, что ключ к успеху в управлении лежит в правильном воздействии на внутренние факторы учреждения.

Модель организации менеджмента дошкольного учреждения включает в себя *восемь составляющих*:

- педагогический менеджмент (ориентация персонала на повышение эффективности образовательного процесса);
- финансовый менеджмент (финансовое оздоровление образовательного учреждения);
- кадровый менеджмент (создание условий для творческого саморазвития коллектива);
- инновационный менеджмент (создание и внедрение новых технологий в образовательном учреждении);
- производственный менеджмент (поиск и реализация новых форм самостоятельной деятельности учреждения);
- стратегический менеджмент (своевременное определение важных проблем учреждения);
- информационный менеджмент (своевременная ориентация на внедрение новых технологий).

Рассмотрим одно из направлений – кадровый менеджмент. Менеджмент вообще можно понимать, как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами – это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами.

Проблема управления образовательным учреждением является одной из сложных проблем в теории и практике образования. Перед руководителем стоит множество проблем и одна из главных – это кадровое обеспечение образовательного учреждения. Специфика дошкольного учреждения заключается в том, что в нем нет второстепенных работников. Каждый сотрудник вносит своей работой вклад в развитие образовательного учреждения. Другими словами: дошкольное образовательное учреждение сложная многоуровневая система, которую составляют люди, идеи, процессы, материальные предметы. При этом важно учитывать особенности и многоаспектность, внутренние качества и особенности системы дошкольного образования.

«Кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении персоналом имеются четыре ключевые проблемы – это возраст, квалификация, должностная структура и оплата труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны администрации и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

История становления и развития кадрового менеджмента представляет собой достаточно быструю смену подходов, идей и представлений о сущности и целях управления. Каждый из этапов развития кадрового менеджмента обусловлен особенностями конкретного исторического периода, спецификой практических задач, характером культурных предпочтений, определяющих лиц эпохи. Так же каждый из этапов характеризуется особенностями представлений о сущности, целях, задачах, возможных формах организации воздействия на поведение людей в процессе труда, мотивах трудовой деятельности, способах влияния на показатели эффективности труда.

В данный исторический момент (1990 – настоящее время) этот период характеризуется тенденцией формирования кадрового менеджмента как базовой стратегии организации.

Современный этап развития кадрового менеджмента характеризуется введением новых понятий и представлений о сути управления персоналом. На первое место выходят такие понятия как «миссия организации», «видение», «формат деятельности». В системе деятельности персонала и учреждения в целом выделяется такое образование как компетенция, система компетенций становится объектом управления. Предметом управления в современной концепции кадрового менеджмента выступает качество деятельности. Именно создание си-

Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»

стемы оценки и управления качеством деятельности является основной задачей управления персоналом.

Кадровый менеджмент руководителя дошкольным учреждением будет качественным только при условии наличия у руководителя учреждением следующих знаний и умений:

- знание основных принципов построения системы управления персоналом в организациях;
- знание основных методов, технологических приемов и способов разрешения стандартных кадровых проблем;
- умение анализировать источники организационно–кадровых проблем;
- умение формировать программы развития персонала в соответствии со стратегическими направлениями развития организации.

Так же менеджер должен обладать и определенными личностными качествами:

- Умение вести за собой.
- Коммуникабельность.
- Харизма.
- Умение сформировать команду.
- Выдержка.
- Умение ориентироваться в обстановке.
- Интуиция.
- Умение выходить из конфликтных ситуаций.
- Дипломатичность.
- Способность быстро интегрировать коллектив.
- Умение вести переговоры.
- Умение использовать возможности людей на пользу организации.

Кадровый менеджмент – это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфорtnого психологического климата в коллективе.

При этом под элементами кадровой политики понимаются:

- планирование трудовых ресурсов;
- набор персонала;
- отбор персонала;
- определение заработной платы и льгот;
- профориентация и адаптация;
- обучение персонала;
- оценка труда;
- перемещения персонала;
- продвижение по служебной лестнице.

Важнейшим фактором, определяющим кадровую политику, выступает фаза развития организации в пределах организационного цикла. Теоретиками управления выделены четыре фазы развития организаций:

- первичная фаза (фаза старта, начала деятельности);
- фаза дифференциации (фаза развития деятельности, ее упорядочивания);
- фаза интеграции (фаза устойчивой деятельности);
- фаза ассоциации (фаза кризиса или перелома деятельности).

В зависимости от того, на какой фазе развития находится организация, она характеризуется особой направленностью кадровой политики и способами ее реализации. На первой фазе в качестве основы выступают психологические методы, на второй – формально–административные, на третьей – организационно–управленческие, на четвертой – инновационные. Фаза развития определяет не только методологию управления персоналом, но и содержание конкретных задач этого управления. Для первой фазы характерна задача мотивации персонала, для второй – формирование профессиональной нормативной структуры персонала, для третьей – стабилизация характеристик персонала, для четвертой – мобилизация персонала. Указанные задачи могут быть эффективно выполнены только в том случае, когда организационная культура не станет препятствием к реализации стратегии развития организации.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по–разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

1. Увольнять работников или сохранять, если сохранять, то каким путем лучше:

а) использовать на не свойственных работах, на других объектах (Развитие карьеры. Это очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях – с другой);

б) направлять на переподготовку и т.п.

2. Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку (обучение и повышение квалификации).

В основе принятия решения о необходимости затрачивать средства на обучения лежит, во–первых осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на процесс оказания государственных услуг, что гораздо лучше, чем набирать со стороны).

Современные подходы в образовании и специфика подготовки педагогических кадров

3. Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как:

- стратегия развития учреждения;
- финансовые возможности учреждения, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровая политика образовательного учреждения должна быть достаточно гибкой, то есть она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для учреждения, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Можно предложить руководителям направления анализа качества проводимой кадровой политики (таблица).

Таблица

№	Направление анализа	Используемые критерии
1	Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам учреждения.	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения.
2	Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала.	Четкость и полнота изложения соответствие КЗОТ
3	Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом учреждения	Трудовые показатели работников, эффективность работы учреждения; Соответствие КЗОТ; Морально-психологический климат в коллективе.
4	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников.	Состояние трудовой этики; Морально-психологический климат в коллективе;
5	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой в фирме, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства; Имидж фирмы в глазах клиентов; Приверженность работников своей фирме; Трудовые показатели.

Известный российский социолог Т.И. Заславская предлагает разделить организации по признаку правовой культуры.

Этот критерий позволяет выделить организации, культивирующие правовые практики трудовых отношений и те, в которых господствуют неправовые практики. Соответственно, в первых из них деятельность по управлению персоналом базируется на законодательно зафиксированных нормах и правилах, сотрудники защищены от произвола работодателя и могут оспаривать его решения в законном порядке. Другие организации (с неправовыми практиками) характеризуются индивидуализацией отношений между работодателем и работником, абсолютной незащищенностью последнего. В этом случае управление персоналом носит неформальный характер, а его содержание зависит только от субъективных факторов.

Во-вторых, организации можно разделить по характеру проявленности культуры. По этому критерию можно выделить:

- организации с четкими признаками организационной культуры (ясность требований, высокий уровень лояльности сотрудников и т.д.);
- организации с локальными признаками организационной культуры (правила поведения и действий, нормы внешнего вида и т.д.);
- организации без явных признаков организационной культуры (сотрудники организации, их деятельность не имеют очевидной специфики, выглядят «как все»).

По уровню организационной культуры можно выделить организации:

– с признаками производственной и деловой культуры современного уровня (внешний вид, использование современных технических средств, качество деятельности, клиентоориентированное поведение);

– с признаками стандартной производственной и деловой культуры (использование обычных, традиционных средств, средние стандарты качества);

– с признаками низкой деловой и производственной культуры (отсутствие контроля за внешним видом, поведением сотрудников, отсутствие заботы об оснащении сотрудников средствами деятельности, примитивные формы деятельности).

Работа в дошкольном учреждении требует от сотрудников большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается значительно больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду – это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Наиболее подходящее и полное определение менеджмента, которое может быть использовано в некоммерческой сфере дал известный американский теоретик менеджмента Питер Фердинанд Друкер, считавший, что современный менеджмент – это специфический вид управлеченческой деятельности, врачающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий и отдачи людей.

Питер Фердинанд Друкер сказал: «Современный менеджмент – это специфический вид управлеченческой деятельности, врачающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий и отдачи людей».

Список литературы

1. Белая К.Ю.. Дошкольное образовательное учреждение – управление по результатам [Текст]/: журнал/Ежедневник старшего воспитателя ДОУ К.Ю.Белая. - Москва -2002.
2. Гатиева А.М. Организационно-педагогический менеджмент на муниципальном уровне [Текст]/: докторская диссертация к.п.н. Гатиева А.М.- Армавир.- 1999.
3. Калинина, Т.В. Управление ДОУ[Текст]/: журнал/Т.В. Калинина. – Москва.- 2008.