

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 практики 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 лик 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-

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 организации;
- 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, наем 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 комфортного 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 организации:

- 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 несвойственных 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).

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;
- влияние 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 текущей деятельности 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 управленческой деятельности, вращающийся 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 управленческой деятельности, вращающийся 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.