

## Управление персоналом

Процесс управления персоналом можно разделить на следующие составляющие:

Кадровая политика.

Подбор персонала.

Оценка персонала.

Расстановка персонала.

Обучение персонала.

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:

**Распределение сотрудников** по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

**Контроль персонала** – это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

**Ротация, или запланированная смена** для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

**Планирование карьеры работника** – это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.

### **1.2 Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

**административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения – осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п)

**экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

**социально-психологические**, базирующиеся на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Кадровая политика – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

Система материального стимулирования включает заработную плату, денежные премии.

Иногда в качестве инструмента материального стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда, и результаты работы коллектива;

предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии, доплаты и все виды надбавок.

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства.

Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

### **1.3 Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях в современных условиях**

На современном этапе существует ряд проблем в развитии ДОУ, в частности, такие, как: совмещение инновационных программ с существующими в ДОУ;

раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;

несоответствие новых типов дошкольных образовательных учреждений ожиданиям, требованиям родителей;

потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;

потребность в новых педагогических кадрах;

приспособление новшеств к новым условиям;

проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;

На основе анализа существующих концепций развития дошкольного образования к ведущим направлениям инноваций можно отнести утверждение гуманных субъектных отношений, развитие творческих возможностей, интеллектуальных сил детей; индивидуальное творческое развитие личности ребенка; развитие связи практиков и исследователей в области инноваций.

Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Структура управления в ДОУ традиционна. Главный орган управления – педагогический Совет, которым руководит заведующий. Дополнительно организована творческая группа, в состав, которого входят воспитатели. Ее задача – обеспечение обогащенного физического, познавательного, социального эстетического и речевого развития детей, основанного на передовом педагогическом опыте и своих методических разработок, позволяет осуществление коррекции в личностном развитии детей через организацию индивидуальных и коллективных видах деятельности основанных на содержательном общении с учетом потребностей и интересов самих детей.

Руководство детского сада должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели.

Все учреждения стремятся к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях.

Для выработки единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях, руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Ростовской области, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом) (ст. 8 ТК);

своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав школы, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;

обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;

обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;

предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;

гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;

обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей,

создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Система управления персоналом в ДООУ характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном

учреждении, к участию в управлении и контроле;

информировать работников о возможных планах развития и перспективах организации;

проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни детского сада.

Особое место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя:

определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала;

поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;

расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия;

стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

В качестве перспективных направлений в работе детского сада можно определить следующее:

- активное построение развивающей среды, способствующей улучшению качества образования в дошкольном образовательном учреждении;
- внедрение проектной деятельности в организации воспитательно-образовательной работе с детьми;
- изучение воспитанников на протяжении всего периода пребывания детей в детском саду в целях обеспечения личностно-ориентированного подхода;
- повышение роли воспитательного процесса в детском саду;
- расширение сотрудничества детского сада с другими социальными институтами;
- укрепление взаимодействия с родителями;
- укрепление материально-технической базы детского сада.

Роль персонала в этой связи колоссальна. Поэтому эффективная система управления персоналом, организованная в учреждении имеет ключевую роль в дальнейшем развитии ДОУ

Перспективы развития системы управления персоналом, должны осуществляться в следующих направлениях:

**Анкетирование.** Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится.

**Тестирование** как способ отбора претендента. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

**Самооценка кандидата.** Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет «отсев» тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного «кредо», выносимого в заголовок мотивационного письма.

Первый вопрос сводится к уяснению "что вы за человек ?" Ставя этот вопрос, руководитель хочет знать о кандидате как можно больше и в сущности просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д.. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление.

Второй вопрос касается причины "почему вы ищете работу ?" Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы.

Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не "работает" на его имидж.

Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: "чем вы можете быть полезным ?" - это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

Важен вопрос: "каковы ваши сильные стороны ?" Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению. Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Основными задачами системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении является обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутрисадового контроля. Коррекционного педагогического воздействия на воспитанников с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников. На основании Закона «Об образовании в Российской Федерации», в рамках реализации Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования и важными задачами, которые стоят перед социально-педагогической и психологической практикой настоящего времени, становится смена парадигмы подготовки педагогических кадров и развитие у них не только профессиональных навыков, но и мотивации к профессиональному саморазвитию. Новый, подход к организации управления состоит в том, что образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей и приоритетов. Условиями развития управления образовательным учреждением, которое мы определяем как самоорганизационное управление – это саморазвитие, самоорганизация, самоопределение всех членов педагогического коллектива.

Приходится задумываться о построении своей кадровой политики, которая была бы эффективна в учреждении. Необходимость построения системы управления кадрами возникает тогда, когда возникает проблема.

Главный принцип комплектования ДОУ кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

Целью создания данной системы будут:

- снижение текучести кадров;
- повышение качества образования;
- командный профессионализм;
- приверженность организации.

Особенности системы:

- нельзя нарушать последовательность основных этапов, менять их местами;
- систему можно дорабатывать и совершенствовать внутри;
- если разработали систему – имейте терпение и действуйте строго по ней;
- сбои на первых этапах системы обязательно проявятся на последующих этапах.

Система имеет многоступенчатое движение снизу вверх, где на каждом этапе совершаются определенные действия.

Первый этап – начальный.

Кадровое планирование – анализ возрастной и квалификационной структуры кадров, анализ его потенциала.

Поиск – должен действовать принцип «Новый работник – свежая струя в коллективе». Способы поиска у всех разные, в зависимости от условий, возможностей и желания руководителя.

Конкурсный отбор – даже если его нет, то надо создать его видимость.

Прием – это особая процедура. Если человек незнаком, то важную роль играет собеседование на различные темы. При малейшем сомнении – перенесите прием на другой день и наведите справки.

Если на первом этапе ответственность полностью лежит на руководителе, то на втором этапе проявляется коллектив и сам работник.

Второй этап – этап адаптации.

Коллектив адаптируется к работнику – работник к коллективу. Идет взаимная проверка на «прочность».

Профорентация – здесь необходимы наставничество, мягкое наблюдение, обмен опытом, возможны корректировка должностных обязанностей, графика работы.

Мотивация – очень сложная часть этапа, на которой решается судьба работника как члена коллектива. Нужно “замотивировать” работника на дальнейшее сотрудничество, если он вам нужен, или создать условия для его ухода из коллектива, если он вас не устраивает.

Третий этап – этап творческого развития.

Он полностью зависит от желаний и стремлений к совершенствованию самого сотрудника. Задача руководителя – создать ему условия для профессионального роста и творчества.

Очень важно признание и оценка деятельности сотрудника, чтобы он чувствовал свою значимость и необходимость именно в этом трудовом коллективе.

Четвертый этап – единство команды.

Этот этап очень важен для администрации учреждения. Здесь нельзя «перегнуть палку». Сотрудники постоянно должны себя ощущать в коллективе, являться его составляющей. Не нужно одних противопоставлять другим. Во всем должна быть разумная мера. Когда сотрудник от начала и до конца сформировался в коллективе – бойтесь его потерять. Часто возникают критические моменты, когда из-за незначительных недоразумений человек уходит из коллектива. Если на втором этапе его не жаль потерять, то на четвертом – это проявление непрофессионализма руководителя.

Результатом эффективного управления персоналом будут: высокое качество труда, низкая текучесть и заболеваемость, рост удовлетворенности трудом, приверженность организации, авторитет среди коллег и родителей.

Совершенствование системы управления персоналом образовательного учреждения в условиях современной модели образования, является особо актуальной задачей, решение

которой выступает важным условием развития инновационной деятельности. В современных условиях образовательное учреждение должно работать в режиме развития, так как это дает шанс выжить в условиях жесточайшей конкуренции.