



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Экономики, управления и права

РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ И УПРАВЛЕНИИ ЕЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры

«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

92,26 % авторского текста
Работа к защите
рекомендована/не рекомендована
« 22 » января 2020 г.
зав. кафедрой Э. и П.
к.э.н., доцент Рябчук П.Г. ,

Выполнил (а):

Студентка группы ЗФЗ 19-147-2-2
Желонкина Татьяна Сергеевна

Научный руководитель:

к.пед.н., доцент,
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РОЛИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ И УПРАВЛЕНИИ ЕЁ ИЗМЕНЕНИЯМИ	7
1.1 Состояние проблемы организационного развития и управления изменениями в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2 Особенности деятельности кадровой службы и ее роль в организационном развитии и управлении её изменениями в образовательной организации дошкольного образования	12
1.3 Основные направления деятельности кадровой службы по обеспечению организационного развития и управления изменениями в образовательной организации дошкольного образования.....	18
Выводы по первой главе.....	23
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ БЮДЖЕТНОМ ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «ДЕТСКИЙ САД №19 «РАДОСТЬ» Г.УРАЙ	25
2.1 Общая характеристика деятельности кадровой службы в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.....	25
2.2 Программа для кадровой службы по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.....	30
2.3 Итоги практической работы.....	49
Выводы по второй главе.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организаций. Во всех крупных зарубежных корпорациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала.

Изменение необходимо организациям для того, чтобы они сохраняли свою конкурентоспособность, как на рынке, так и в качестве работодателя, способного привлечь талантливых сотрудников. Способ преподнесения, реализации и управления изменений является ключом к успешным изменениям внутри организации.

Явление организационных изменений появилось не так давно как в России, так и за рубежом, поэтому нет единого или схожего восприятия, отношения к нему.

Существуют различные точки зрения, которые рассматривают организационные изменения с разных позиций. Одни считают, что изменения – это неизбежные события, которые организация способна предотвратить. Другие определяют изменение как разовую меру, способ выживания или образ жизни организации; действие, проект, программу или же функцию управления.

Под организационными изменениями понимают смену характеристик, а именно форму, содержание, качества какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период.

Организационные изменения развития – это количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени.

Наконец, организационные изменения составляют организационное развитие и вбирают в себя большое количество разновидностей изменений. В данном случае любая разновидность изменения и понятие «организационные изменения» имеют все шансы выступать как синонимы.

Организационные изменения – это более содержательное понятие. Точное и однозначное понимание данного явления, несомненно, поможет повысить эффективность проведения организационных изменений. Организационные изменения рассматривают как «формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды».

В современном мире нет ни одной системы, которая бы не менялась с течением времени. Осознание необходимости осуществления перемен в структуре организации приходит чаще всего от вышестоящего руководителя или, что бывает гораздо реже, от рядовых сотрудников. Для удачного исполнения идей преобразования необходимо отметить несколько важных позиций: наличие лидера; четкая цель осуществления изменений, которую необходимо достичь, определения перечня объектов, которые будут подвергаться изменениям.

В современных условиях главной целью разработки эффективной кадровой политики является наилучшее сочетание потребностей предприятия в персонале, учет личного участия каждого из сотрудников в организационном развитии дошкольного образовательного учреждения. Необходимо понимать, что кадровая политика – это не просто прием на работу и увольнение сотрудников, а грамотное планирование, организация и координация деятельности персонала, мотивация и контроль над эффективностью их деятельности, и самое основное - создание условий для профессионального роста кадров и развития организации.

Проблемой исследования является необходимость в дополнении и уточнении теорий, концепций, рекомендаций в кадровой службе в организационном развитии и управлении её изменениями

Изменения в организациях несут с собой изменения привычных и разделяемых работниками ценностей, норм и алгоритмов поведения, шаблонных способов принятия решений. Процесс осуществления организационных изменений наступает с понимания их неизбежности.

На основании изложенного было проведено исследование **на тему «Роль кадровой службы в организационном развитии и управлении ее изменениями».**

Объект исследования: организационное развитие и управление изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19«Радость», г.Урай.

Предмет исследования: деятельность кадровой службы по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Гипотеза исследования: организационное развитие и управление изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад № 19 «Радость», г.Урай будет эффективным, если:

- будет выявлена роль кадровой службы в организационном развитии муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 19 «Радость», г.Урай;

- внедрена программа по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы организационного развития в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить особенности деятельности кадровой службы и ее роль в развитии образовательной организации дошкольного образования.

3. Рассмотреть основные направления управления изменениями деятельности кадровой службы в образовательной организации дошкольного образования.

4. Разработать по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Теоретико-методологическая база исследования. Для освещения теоретических основ использованы работы А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Т.Ю. Базаровой, И.К.Макарова, С.В. Шекшня, Ю.Г. Одегова, В.А. Спивака. В работе так же использовались материалы, опубликованные современными профессиональными изданиями: "Управление персоналом", "Карьера", "Менеджмент в России и за рубежом", "Кадры предприятия".

Практическая значимость исследовательской работы состоит в разработанных рекомендациях по управлению изменениями деятельности кадровой службы в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Методы исследования: исследовательской работы составляют системный анализ для разработки проектных мероприятий по совершенствованию деятельности кадровой службы в организационном развитии и управлении её изменениями, метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

База исследования: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский «Детский сад №19 «Радость» г.Урай.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 46 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РОЛИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ И УПРАВЛЕНИИ ЕЁ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1.1 Состояние проблемы организационного развития и управления изменениями в существующей теории и практике менеджмента

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства. Все это достигается за счет управленческих решений и управления персоналом компании. С его помощью вырабатываются стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников [21, с.98].

В организации и производственных подразделениях протекает производственный процесс, который характеризуется совокупностью используемого технологического оборудования, организованных в определенной последовательности процессов труда и естественных процессов, посредством которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию. Изменение любого элемента производства оказывает определенное влияние на все другие элементы и требует одновременного изменения квалификации рабочих [34, с. 58].

Современный подход к управлению организационными изменениями на предприятии и развитию человеческих ресурсов базируется на концепции организационного развития, которое представляет собой комплекс мероприятий в области менеджмента, направленных на осуществление

масштабных преобразований в организации. Оно основано на долгосрочных программах по совершенствованию процессов организационного управления и принятия решений и тесно связано со стратегическим менеджментом [29, с. 30].

Традиционно стратегическое организационное изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое организационное изменение создает необходимость в других изменениях [26, с.29].

В большинстве компаний стратегические организационные изменения реализуются в рамках проектов. Каждый проект должен быть увязан с организационной стратегией, чтобы вносить свой вклад в её реализацию, степень которой отражается портфелем будущих, выполняемых и завершенных проектов. Успех проекта организационного изменения зависит, в том числе, от уровня вовлеченности в него инициатора изменений; от методов и технологий, которые выбираются на базе его мировоззрения; от его жизненного опыта, возможности влиять на принятие решений; от его опыта и способностей управлять собой и управлять изменениями в своей жизни на личностном уровне. Последний фактор действительно очень важен: нередко процесс изменений в компании начинается именно с перемен в жизненных планах топ-менеджера, акционера или собственника компании [44, с.81].

Организационные изменения практически всегда если не инициируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса. Очень важно, чтобы кадровая служба в лице её директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных изменений, а не просто обслуживать этот процесс. Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых организационных изменений, кадровой службе важно предпринять следующие шаги, представленные на рис.1.

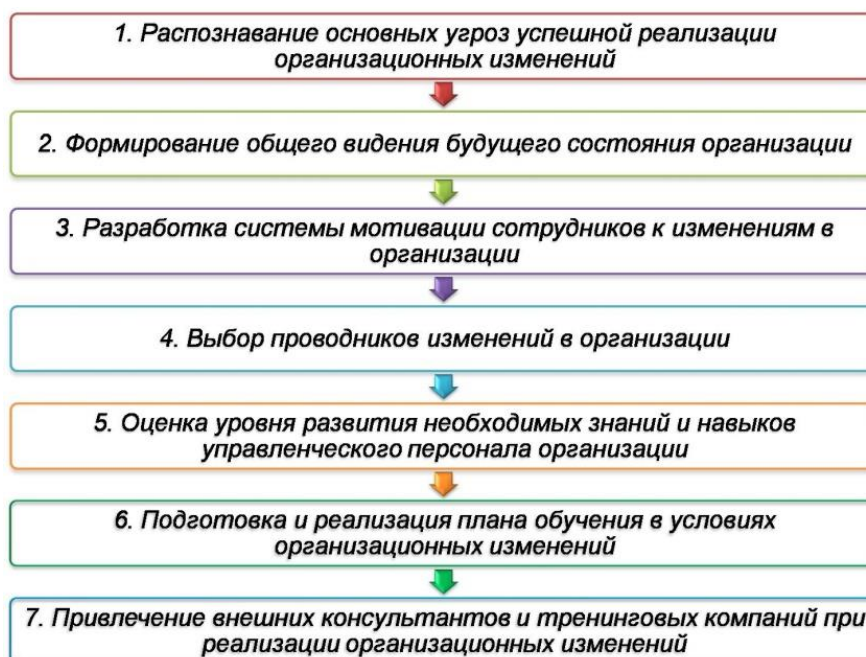


Рисунок 1 – Процессный подход к работе кадровой службы по поддержке организационных изменений

В качестве дополнения был сформулирован перечень основных задач, выполняемых кадровой службой для поддержки организационными изменениями (рис. 2).



Рисунок 2 – Задачи кадровой службы по поддержке организационных изменений

Практический анализ показывает, что кадровая политика предприятий в России не столь эффективна, как кажется на первый взгляд, и требует серьезного внимания со стороны руководства, внесения в нее изменений, которые позволят стабилизировать коллектив, повысить уровень удовлетворенности работников, улучшить психологический климат [13, с. 23].

Рядом авторов разработан рейтинг приоритетных задач (практик) в сфере управления персоналом в период изменений. Наиболее часто упоминаются специфическое обучение, разработка новой системы вознаграждения и выведение «лишних» сотрудников. С минимальным отрывом следуют поиск новых сотрудников извне, поиск лидеров внутри компании и универсальное обучение. Таким образом, внимание управления персоналом в период организационных изменений сконцентрировано скорее на конкретном индивиде: найти, обучить, заплатить, чтобы работал.

Важно понимать, что наиболее часто используемые практики управления персоналом не обязательно будут самыми эффективными с точки зрения получаемых результатов - ведь руководители могут расставлять акценты в управлении персоналом, исходя из разных соображений, например собственных предпочтений или организационных традиций (или в противовес им). Поэтому необходимо понять, как те или иные практики и их сочетания влияют на результативность изменений и эффективность организации в целом. Для начала проанализируем, как влияет использование той или иной практики вне зависимости от использования других, рассматривая каждую из них по отдельности от остальных [24, с. 87].

Как видно из таблицы, практики управления персоналом, каждая по отдельности, не оказывают воздействия на результативность изменений, за исключением слабых тенденций влияния универсального обучения и новых систем вознаграждения.

Таблица 1 – Влияние использования определенных практик управления персоналом в период организационных изменений на их результативность

Практики управления персоналом	Результативность изменений	
	Достижение целей	Затраты-выгоды
Аттестация персонала	-	-
Поиск новых сотрудников извне	-	-
Поиск лидеров внутри компании	-	-
Выведение «лишних» сотрудников	-	-
Специфическое обучение	-	-
Универсальное обучение	-	+
Развитие команды	-	-
Развитие внутренних коммуникаций	-	-
Помощь в преодолении стресса	-	-
Разработка новых систем вознаграждения	-	+

В реальной жизни те или иные практики управления персоналом не используются по отдельности, а скорее, наоборот, дополняют друг друга. Поэтому мы предположили, что, возможно, несмотря на отсутствие влияния каждой из практик по отдельности на результаты изменений, использование их в определенных комбинациях может оказывать значительное воздействие на результаты [41, с.59].

Таким образом, умение эффективно управлять персоналом в период организационных изменений становится одним из факторов конкурентоспособности компаний в современной динамичной среде. Однако в рамках классических теоретических концепций управления изменениями нет однозначного ответа на вопрос о том, какие задачи в области управления персоналом являются первостепенными именно в данный период. Ситуационные концепции, которые предполагают, что при разных условиях (наборах ситуационных факторов) будут более эффективны различные подходы, в большей степени соответствуют реалиям современных организаций, однако в настоящее время слабо поддержаны эмпирическими исследованиями. В свете этого изучение подходов к управлению персоналом, используемых отечественными компаниями в период организационных изменений, вызывает несомненный интерес.

1.2 Особенности деятельности кадровой службы и ее роль в организационном развитии и управлении её изменениями в образовательной организации дошкольного образования

На основании Закона об образовании, в рамках реализации Федеральных государственных образовательных стандартов, важными задачами, стоящими перед социально-педагогической и психологической практикой современности, становится смена условий подготовки педагогических кадров и развитие у них не только профессиональных навыков, но и мотивации к профессиональному саморазвитию. Современный подход к организации управления состоит в том, что дошкольное образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей и приоритетов (создание условий для развития личности, способной к самоактуализации и самореализации). Саморазвитие, самоорганизация, самоопределение всех участников педагогического сообщества – условие развития управления образовательным учреждением, которое определяется как самоорганизационное управление [7, с.32].

Анализ состояния кадров во многих дошкольных учреждениях, к сожалению, показывает, дошкольное образование требует кординальных изменений в кадровой политике:

- во многих ДОО идет тенденция старения педагогических кадров;
- сложности с профессиональной переподготовкой этих кадров;
- почти полное отсутствие молодых специалистов;
- молодые специалисты без практических знаний об особенностях работы с дошкольниками, низкий уровень их подготовки.

Поэтому, многие руководители дошкольных образовательных учреждений стали задумываться о построении своей кадровой политики, которая была бы эффективна в их дошкольном образовательном учреждении. Необходимость построения системы управления кадрами возникает тогда, когда возникает проблема. Она заключается на сегодняшний день в:

- Отсутствие самой системы;
- Поиск квалифицированных кадров;
- Текучесть кадров.

Основной принцип укомплектованности дошкольного образовательного учреждения кадрами – не инертное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение работников.

Цели создания данной системы:

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

Первый этап – начальный

Кадровое планирование – это 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» [14, с.12].

Профориентация – 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 опасно «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 вашем 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 [17, с.58].

Результатом эффективного управления персоналом будут: высокое качество труда, низкая текучесть и заболеваемость, рост удовлетворенности трудом, приверженность организации, авторитет среди коллег и родителей. Рассматривая управление персоналом в ДООУ как систему, можно выделить следующие особенности:

1. Планирование, поиск и подбор персонала.

Набор персонала - одно из основных направлений в работе с персоналом. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах этой работы, как планирование персонала (планирование потребности в персонале), поиск персонала и подбор персонала.

В ДОУ при проведении поиска потенциальных сотрудников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации, это может касаться перевода младших воспитателей на должность воспитателя (при получении первыми соответствующего профессионального образования) или выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов. Одним из внешних источников является Интернет. В настоящий момент в нашей стране образовательные учреждения публикуют вакансии на специализированных сайтах в Интернете, а педагоги размещают свое резюме на этих сайтах. С другой стороны педагоги часто (чаще работников других специальностей) ищут работу по фактору близости к месту жительства, потому большее значение имеет публикация объявлений в районной прессе, а также объявления на здании самой организации. Зачастую педагог, ищущий работу, просто первым делом обходит или обзванивает все детские сады своего района [28, с.65].

Раньше сильна была связь образовательных учреждений с профильными педагогическими вузами и колледжами. В отличие от коммерческой среды, где далеко не всегда готовы взять молодого специалиста, поскольку считается, что образование слишком оторвано от реальной производственной практики, для педагогических работников этот разрыв значительно меньше. Таким образом, этот метод и остался бы одним из ведущих, если бы студенты после окончания ВУЗа или колледжа не предпочли работу в ДОУ, работе в коммерческих структурах.

Для ДОУ практически закрыт такой метод поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложено средств на подобные услуги, а в малых городах этой услуги просто не существует. При этом выше роль государственной биржи труда, услугами которой практически не пользуются коммерческие организации. Кроме того, вакансии, существующие в ОУ обычно «стекаются» в районные управления образования, в которые также может позвонить педагог, ищущий работу, это специфичный источник поиска кандидатов именно для образовательных учреждений [31, с.82].

Интересная ситуация складывается с процессом подбора персонала для ДООУ. С одной стороны, исходя из здравого смысла, очевидно, что процедура подбора на педагогические должности в ДООУ обязательна. Ясно, что работа с детьми - ответственная должность, для соответствия которых нужно иметь ряд личностных качеств, а главное - не иметь противопоказаний. Неплохо бы проверять и профессиональные умения кандидата на должность. Однако в большинстве ДООУ никаких специальных процедур подбора не проводится.

Связано это с двумя причинами. Первая связана с тем, что все последние годы количество вакантных должностей серьезно превышало количество кандидатов. В условиях кадрового дефицита заведующему детским садом чаще всего не приходится выбирать кадры, а принимать на работу любого педагога, иногда не имеющего специального дошкольного педагогического образования [5, с.51].

Ситуация с точки зрения руководителя вполне понятна, но тем не менее подбор персонала - это не только метод отбора персонала в условиях конкурса, это, прежде всего, способ удостовериться, что работник будет эффективно работать.

Нужно сказать, что в последнее время ситуация несколько меняется. В период кризиса работа в государственном образовательном учреждении представляется гарантией стабильного, пусть и не большого, дохода, социальных льгот и так далее. Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности. И тут на первый план выходит другая проблема - в ДООУ нет должности работника по кадрам. Весь процесс обычно основан на изучении заместителем или руководителем трудовой книжки и беседе с кандидатом.

Таким образом, процесс поиска персонала для ОУ имеет свою специфику с точки зрения эффективности различных методов. Наибольшую же проблему на данный момент составляет организация эффективной системы подбора специалистов [32, с.89].

2. Найм и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда.

Эти направления по работе с персоналом наиболее сильно развиты в ДООУ. Документы обычно ведутся достаточно скрупулезно, обеспечиваются все необходимые социальные гарантии. Помимо социального обеспечения, установленного законом, обычно существует профсоюзный комитет, в задачи которого входит организация дополнительного социального обеспечения (льготные путевки в санатории, на культурные мероприятия и др.). Несмотря на отсутствие серьезных вредностей при работе в ДООУ, обычно ведется и необходимая работа по охране труда и организации рабочего пространства.

Нужно отметить, что в условиях государственных ДООУ важно поддерживать и развивать это направление, поскольку оно является особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе именно ДООУ местом своей работы.

3. Мотивация персонала.

Мотивация персонала понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

Для рассмотрения специфики мотивации сотрудников ДООУ, важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги ДООУ. В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть материально не осязаемые категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для педагога, становясь неким мериллом его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда [18, с.132].

Установлено и то, что довольно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности - желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы, достижения, справедливости. На более низких

позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Исходя из этого, можно сделать вывод о специфике построения системы мотивации в ДОУ. На первое место среди методов мотивирования выступают социально-психологические методы, такие, как моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д. На втором месте - административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др. И, наконец, на третьем месте среди методов мотивирования будут стоять экономические методы, такие, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д. Ограничение использования этих методов связано с ограниченными финансовыми возможностями руководителя ОУ, а также с низким уровнем экономической грамотности руководителей [27, с.33].

Таким образом, в этом направлении работы с персоналом мы видим достаточно интересную специфику, когда традиционно самые сильные методы уходят на второй план. Если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то руководитель ОУ должен разрабатывать эффективную модель нематериального стимулирования.

1.3 Основные направления деятельности кадровой службы по обеспечению организационного развития и управления изменениями в образовательной организации дошкольного образования

Наша страна на данном этапе развития общества находится на этапе перехода к информационному обществу, что предусматривает серьезные перемены в структуре и организации социальной и экономической сферы деятельности российских организаций. Одним из неперенных условий

успешного функционирования дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) в современных условиях, является эффективность системы управления, и прежде всего управления кадрами, ее человеческими ресурсами.

Именно человеческий фактор рассматривается сегодня большинством специалистов как основа успешной деятельности образовательной организации. Управление кадрами обеспечивается в рамках кадрового менеджмента как научного и практического направления современной педагогики и психологии. Таким образом, самостоятельность кадровых функций и их специфика к настоящему моменту оформилась в отдельное направление науки управления - управление персоналом или кадровый менеджмент [25, с.32].

Важнейшим фактором развития ДОУ является высокая эффективность его кадровой политики, что в первую очередь определяется высоким кадровым потенциалом персонала образовательного учреждения. В основе данного подхода должна быть заложена глубоко проработанная концепция развития ДОУ, которая во многом базируется на принципах построения эффективной кадровой политики.

В современных условиях главной целью разработки эффективной кадровой политики является наилучшее сочетание потребностей предприятия в персонале, учет личного участия каждого из сотрудников в развитии ДОУ. Крайне важно понимать, что кадровая политика – это не просто найм и увольнение сотрудников, а в первую очередь, планирование, организация и координация деятельности персонала, мотивация и контроль за их эффективностью, и самое главное - создание условий для профессионального роста и развития кадров, т.е. эффективная реализация всех управленческих функций [24, с.87].

Необходимо отметить, что кадровая политика организации является одним из эффективных способов преодоления дефицита кадров. Принимая их на работу, работодатель предусматривает возможности развития специалиста в организации на 10 лет вперед. При этом на адаптацию выпускника вуза может потребоваться от нескольких месяцев до двух лет. Существует мнение, что

специалист, «взращенный» самой образовательной организацией, работает лучше тех, кто пришел «со стороны».

Приоритетными направлениями для развития деятельности ДОО являются: повышение качества дошкольного образования; использование здоровьесберегающих образовательных технологий; гражданское образование; экологическое образование как средство формирования экологически целесообразного поведения в природе; личностное развитие ребенка дошкольного возраста, способного реализовать себя как часть социума [8].

Любое дошкольное учреждение проходит три этапа:

- 1) становление (при создании нового ДОО и нового коллектива);
- 2) функционирование (учебно-воспитательный процесс организован на основе традиционных стабильных программ, педагогических технологий);
- 3) развитие (прежнее содержание образования, педагогические технологии обучения и воспитания приходят в противоречие с новыми целями, условиями ДОО).

Развивающееся ДОО, работающее в поисковом режиме, значительно отличается от тех, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного порядка функционирования.

Любое ДОО можно рассматривать с двух позиций: режим функционирования и режим развития [41, с.132].

Таблица 2 – Основные характеристики режимов жизнедеятельности дошкольного образовательного учреждения [7]

Показатели	Режим функционирования	Режим развития
Тип/вид ДОО	Общетрадиционный, типовой	Развивающийся
Цели и задачи управления	Поддержание стабильных результатов, воспроизводство опыта, использование наработанного потенциала	Обновление компонентов учебно-воспитательного процесса с целью обеспечения мобильности, гибкости и вариативности
Субъект управления	Администрация при ограниченных правах других субъектов, неразвитость горизонтальных связей, единоначалие преобладает над коллегиальностью	Коллективный субъект управления, развитость горизонтальных связей, паритет единоначалия и коллегиальности, делегирование инициативы
Подходы, научные концепции управления	Эмпирический, основанный на личном опыте	Мотивационное программно-целевое управление, его вариации, рефлексивное управление, построение комплексно-целевых программ и программа развития

Продолжение таблицы 2

Показатели	Режим функционирования	Режим развития
Мотивационное обеспечение	Создание благоприятного психологического климата в той мере, в какой это необходимо для стабильного функционирования	Создание атмосферы творчества/поиска при соответствующей системе материального и морального стимулирования самореализации субъектов
Учебно-воспитательный процесс	Обеспечивается в стабильных условиях достижением устойчивых результатов	Динамический процесс в изменяющихся условиях, получение качественно новых результатов
Содержание образования	Использование традиционных идей, учебных, предметных планов и программ	Использование планов развития, комплексно-целевых программ по освоению новшеств
Технологии	Обеспечивают стабильные результаты	Личностно-ориентированное образование, обеспечивающее саморазвитие субъекта
Организация учебно-воспитательного процесса	Прежняя система обучения и воспитания, с определенным количеством дней и ступеней обучения	Многоуровневое, многоступенчатое, непрерывное образование в системах ДОУ-школа-ВУЗ
Нормативно-правовое обеспечение	Использование правовых документов, обеспечивающее стабильное функционирование ОУ	Типовые документы выступают основой для разработки собственных
Кадровое обеспечение	Стабильные требования к уровню профессиональной компетентности, необходимому для получения стабильных результатов в рамках традиционной системы обучения и воспитания детей	Конкурсная основа, конкурентоспособность. Новые методики, вариативность курсов
Научно-методическое обеспечение	Традиционные учебные планы, программы, ориентированные на требования сегодняшнего дня	Авторские методики, ориентированные на зону ближайшего развития субъектов
Финансовое обеспечение	Бюджетное финансирование	Бюджетное и внебюджетное финансирование
Материально-техническое	Организация базового процесса на имеющейся материально-технической базе	Постоянно расширяющееся обеспечение как результат динамического развития

Руководитель должен определить перспективу развития своего учреждения с учетом социального заказа общества и четко сформулировать цель деятельности образовательного учреждения (ОУ). Цель должна быть понятна и принята всеми участниками педагогического процесса.

Руководитель должен учитывать индивидуальные качества участников, их профессиональный уровень, организаторские навыки, умения, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной педагогической нагрузке – готовность к изменениям. Знание руководителем своего коллектива, его сильных и слабых сторон всегда оценивалось высоко. И хотя, руководствуясь нормативными документами, заведующий определяет функциональные обязанности каждого сотрудника, в жизни он опирается на

личностные, деловые, ведущие (лидерские) или ведомые (исполнительские) качества человека[6, с.39].

Управлять деятельностью дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) - значит познавать и выявлять закономерности, прогрессивные тенденции в образовательном процессе, направлять данный процесс в соответствии с этими тенденциями, учетом объективных возможностей педагогов, уровня их профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать, востребованные современной образовательной практикой [11, с.87].

Происходящие изменения в системе дошкольного образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. Как следствие, требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития.

Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих проведению качественных изменений, которые связаны в первую очередь с человеком, который проводит эти изменения и является участником организационных изменений.

В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев.

При исследовании процесса формирования профессиональных компетенций руководящих работников дошкольных учреждений неизбежно встаёт вопрос о роли профессиональной компетенции руководителя и ее значимости не только для развития личности самого руководителя, но и для развития учреждения[19, с.21].

Полный набор характеристик, позволяющий руководителю успешно выполнять функции, соответствующие его должности, составляет модель компетенций. Ее структуру можно представить в виде трех уровней:

1) базовые компетенции (корпоративные, универсальные). К ним относятся требования, применимые к сотрудникам в любой должности, отражающие ценности организации и зафиксированные в таких корпоративных документах, как стратегия, кадровая политика, кодекс корпоративной этики и т.д.;

2) функциональные компетенции содержат требования к должности, без соответствия которым невозможно выполнение обязательных функций и действий на рабочем месте;

3) ролевые компетенции отражают поведенческие требования к работнику. Как правило, они специфичны, что обусловлено сферой деятельности, стилем управления, особенностями корпоративной культуры учреждения (организации, компании) [6].

Как уже отмечалось, любые преобразования в первую очередь связаны с людьми, в данном случае с педагогическими коллективами. Практика управления подтверждает, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Выводы по первой главе

Организационные изменения практически всегда если не инициируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса. Очень важно, чтобы кадровая служба в лице её директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных изменений, а не просто обслуживать этот процесс.

Таким образом, умение эффективно управлять персоналом в период организационных изменений становится одним из факторов конкурентоспособности компаний в современной динамичной среде.

Инициатива изменения кадровой политики организации может исходить не только от высшего менеджмента, но и от кадровой службы. И это вполне закономерно, потому, что в ней сосредотачивается вся первичная информация о личном составе организации. Если кадровая служба участвует в планировании и реализации стратегии управления персоналом, то она должна активно анализировать весь поток разнообразных кадровых фактов. А далее следуют выводы, рекомендации, предложения руководству по различным направлениям работы с персоналом, в том числе и по изменению кадровой политики.

Происходящие изменения в системе дошкольного образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. Как следствие, требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития.

**ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ БЮДЖЕТНОМ
ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «ДЕТСКИЙ
САД №19 «РАДОСТЬ» Г.УРАЙ**

**2.1 Общая характеристика деятельности кадровой службы в
муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении
«Детский сад №19 «Радость» г.Урай**

МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №19 «РАДОСТЬ» зарегистрирован по адресу: 628284, Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра, город Урай, микрорайон 3-Й, 48. Заведующий - Цаур Ирина Александровна. Основным видом экономической деятельности является «образование дошкольное». Также МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №19 «РАДОСТЬ» работает еще по 1 направлению. Размер уставного капитала - руб. Организация насчитывает 0 филиалов. Имеет 2 лицензии. МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД №19 «РАДОСТЬ» присвоен ИНН 8606003903, КПП 860601001, ОГРН 1028601391246 , ОКПО 33583889. Действует с 26.03.1992

Дата открытия 24 декабря 1986года.

Численность детей – 245

В ДОУ функционирует 12 групп, из них:

10 общеобразовательной,

2 компенсирующей направленности по коррекции речи

Дошкольное образовательное учреждение укомплектовано педагогическими кадрами в соответствии со штатным расписанием.

Сведения о педагогических кадрах

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай

Общее число педагогических работников - 18

Воспитателей – 12

Музыкальных руководителей – 1

Инструктор ФК, ЛФК – 1

Учитель-логопед -1

Педагог-психолог - 1

Администрации – 2

Таблица 3 – Анализ кадрового состава МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

ДОУ	Общее число педагогов	По стажу (общ.пед)				По образованию		По квалификационной категории		
		До 3	До 5	До 15	свыше	высшее	Среднее специальное	высшая	первая	Без категории
МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»	18	2	3	4	9	8	10	1	9	8

Из данных приведенных выше можно сделать вывод о том, что кадровый состав нуждается в омоложении и увеличении числа квалифицированных педагогов.

Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих проведению качественных изменений, которые связаны в первую очередь с человеком, который проводит эти изменения и является участником организационных изменений.

В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев.

Сильные стороны кадровой системы учреждения:

- стабильный коллектив;
- 100% обеспеченность кадрами (воспитатели, узкие специалисты, вспомогательный персонал);

- 83% педагогов имеют квалификационную категорию или соответствуют занимаемой должности;

-Средний возраст педагогов и административной команды 42года;

-наличие профессиональных педагогов, способных работать по углубленным программам;

- 9 педагогов (50%) работают в ДОУ больше 15 лет, что говорит о сохранности контингента;

- наличие многолетних педагогических «танDEMов», в которых воспитатели работают наиболее эффективно.

Слабые стороны кадровой системы:

- четко проявляется тенденция увеличения возрастного ценза педагогического коллектива;

- низкий процент молодых специалистов;

- подверженность «эмоциональному выгоранию» и стрессу.

Проблемы и противоречия:

Проблемы:

1. Проблема старения педагогических кадров;

2. Незначительный приток молодых специалистов;

3. Снижение активности педагогов в творческой деятельности.

Противоречия:

1. Между необходимостью организации методической работы в ДОУ как целостной, основанной на достижениях психолого-педагогической науки и конкретном анализе индивидуальной деятельности системы взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива в целом и существующими сегодня не достаточно эффективными механизмами для выстраивания методической системы в ДОУ.

2. Между необходимостью использования, внедрения новых педагогических технологий, их элементов в учебный процесс ДОУ для

повышения эффективности, результативности, качества образования и отсутствием механизмов их внедрения.

3. Между необходимостью включения коллектива ДОУ в инновационные процессы и отсутствием эффективных методов стимулирования педагогов для вовлечения их в инновации.

Было выявлено, что основными причинами является:

- низкая мотивация у педагогического коллектива,
- не ведется в системе работа по реализации тем по самообразованию,
- не используется передовой педагогический опыт, накопленный педагогами ДОУ,

Пути решения проблемы:

1. Создание комфортных условий труда для привлечения молодых специалистов в ДОУ. Организация профессиональной переподготовки и курсовой подготовки педагогов.

2. Привлечение педагогов, владеющих профессиональным мастерством в работу методических объединений, конкурсов профессионального мастерства и творческих групп. Организовать работу по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях, посещение открытых мероприятий с той же целью.

Таблица 4 – Возможные риски и минимизация их влияния на кадровую политику ДОУ

Группы рисков	Виды рисков	Отрицательное влияние	Меры по снижению риска
Финансово-экономические	Снижение объема финансирования	Уменьшение финансирования	Корректировка финансового плана ДОУ
Социально-экономические	Отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов	Уход из ДОУ педагогов пенсионного и предпенсионного возраста, отсутствие воспитателей необходимой квалификации, как следствие, снижение качества образовательной деятельности ОУ	Подготовка выпускников ВУЗов и СУЗов дошкольной специализации

Продолжение таблицы 4

Группы рисков	Виды рисков	Отрицательное влияние	Меры по снижению риска
Социально-педагогические	Снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по реализации программы развития	Ухудшение качества выполнения предусмотренных программой развития программ, невозможность эффективного решения новых задач и достижения новых результатов образовательной деятельности ДООУ	Вовлечение членов педагогического коллектива в совместную деятельность по разработке программы развития, мотивация педагогов в рамках системы морального и материального стимулирования, создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе
Социальные	Демографический всплеск	Увеличение количества детей дошкольного возраста и, как следствие, спроса на услуги, оказываемые ДООУ	Обновление видов образования (группы кратковременного пребывания, группы развития) для привлечения детей 2-3 лет, не посещающих детский сад
Маркетинговые	Неудовлетворенность потребителей услуг (родителей воспитанников) вследствие ошибки в выборе направления деятельности ДООУ	Уменьшение спроса на предоставляемые ДООУ услуги (в т.ч. дополнительные)	Маркетинговые исследования удовлетворенности предоставляемыми услугами, исследование реального спроса, разработка новых услуг в соответствии с потребностями рынка и повышение их качества
Технико-технологические	Отсутствие необходимой предметно-развивающей среды, соответствующей современным требованиям и стандартам.	Недостаточная материальная база для эффективного учебно-воспитательного процесса и внедрения информационных технологий	Первоочередное финансирование развития предметной среды в ДООУ

На основании выявленных проблем, слабых сторон и противоречий кадровой системы МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай, была разработана программа кадровой службы в организационном развитии и

управлении её изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

2.2 Программа кадровой службы по обеспечению организационного развития и управления изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

Программа кадровой службы в организационном развитии и управлении её изменениями в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

Пояснительная записка

В условиях обновления содержания образования возросла потребность в педагоге, способном модернизировать содержание своей деятельности посредством критического, творческого её освоения и применения достижений науки и передового педагогического опыта. В связи с этим изменяются и функции методического сопровождения, обеспечивающего деятельность воспитателя.

Актуальность проблем обновления образования требует от воспитателей и других специалистов повысить мотивацию обучающихся, профессионально – практическую направленность занятий, а, следовательно, добиваться более гарантированных запланированных результатов в своей профессиональной деятельности.

Проблемы обновления образования объясняются стремительным распространением различных инноваций, в том числе новых педагогических технологий, с одной стороны, и недостаточным владением ими педагогами, с другой.

Обновление образования сегодня требует от педагогов знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личностно-ориентированной систем

педагогической деятельности; понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, проектирования, диагностирования, умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых технологий и собственной педагогической деятельности.

Условием успешной социализации воспитанников ДОУ является постоянный профессиональный рост педагогов, который создает базу для поисков и экспериментов. В содержании методической работы ДОУ акцент смещен в сторону деятельности по усилению психолого-педагогической компетентности воспитателя. Методы поддержки педагога будут направлены на развитие его готовности к субъект-субъектному развивающему взаимодействию. В связи с этим задачей первостепенной важности станет развитие профессионального самосознания педагога и определение путей и средств его профессионального саморазвития.

Престиж профессии педагога в настоящее время невысок. Это обусловлено как невысокой заработной платой, так и сложившимся стереотипом в обществе: учить умеют все, и делать это очень просто. Вместе с тем именно педагоги дошкольных образовательных учреждений воспитатели, педагоги – психологи, логопеды и другие специалисты, с которыми, пожалуй, впервые в своей жизни ребенок остается один на один, без мамы и папы, являются важнейшим звеном, закладывающим как основу его образования и дальнейшего развития, так и социализации в целом.

Сказанное выше означает, что подобрать персонал для нового образовательного учреждения, сформировать команду единомышленников и создать условия для профессионального роста и самосовершенствования каждого члена коллектива, да еще в условиях нехватки педагогических кадров очень сложно. Вместе с тем при формировании нового коллектива очень важно уделить должное внимание подбору, как педагогов, так и вспомогательного персонала. Поскольку дошкольное образовательное учреждение – это, в

некоторой степени, ограниченное пространство и коллектив большую часть рабочего времени общается только с детьми своей группы, их родителями и коллегами, то модель взаимодействия внутри коллектива будет специфической и своеобразной.

Цель программы:

- совершенствование системы повышения квалификации, стимулирование и поддержка педагогических работников ДОУ, повышение престижа образовательного учреждения через рост квалификации педагогических работников.

Задачи:

- создание правовых, организационных условий для развития профессиональной культуры работников образования;

- методическое сопровождение педагогических работников в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;

- совершенствование управленческой компетенции руководителей образовательного учреждения;

- создание системы стимулирования деятельности педагогов ДОУ;

- освоение современных педагогических и воспитательных технологий и методик (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.);

- овладение основами научного анализа собственного педагогического труда воспитателями, администрацией

Сроки реализации программы: 2019-2022 гг.

Участники программы: воспитатели и специалисты ДОУ.

Требования к педагогическому коллективу:

1. Высокая профессиональная компетентность, высокий уровень теоретической подготовки, активная научно-методическая деятельность.

2. Высокая исполнительская дисциплина.

3. Готовность педагогических работников к использованию ИКТ технологий в педагогическом процессе и повышении квалификации.

Общие положения программы кадровой политики МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

Основы кадровой политики

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» основана на стратегии развития системы образования России, ХМАО-Югры и образовательного учреждения.

Стратегические цели работы с персоналом:

-Добиться полного количественного и качественного соответствия педагогического состава стратегическим целям МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» и поддерживать это соответствие.

-Обеспечить высокий уровень мотивации педагогических кадров на выполнение задач образовательного учреждения.

-Обеспечить достаточный уровень удовлетворенности педагогического и технического персонала работой в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость». Поддерживать и развивать преданность сотрудников МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

-Удерживать расходы на персонал в рамках, определяемых текущим финансированием МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

Права и обязанности педагогических работников:

Педагогические работники имеют право:

- участвовать в управлении образовательным учреждением;
- работать в педагогическом совете;
- избирать и быть избранными в совет ДОУ;
- обсуждать и принимать «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- обсуждать и принимать решения на общем собрании трудового коллектива;
- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- осуществлять свободу выбора и использование методик воспитания и обучения, учебных пособий и материалов, учебников;
- повышать квалификацию;

- аттестоваться на добровольной основе на первую или высшую квалификационную категорию;

- работать по сокращенной (не более 36 часов) рабочей неделе, получать пенсию по выслуге лет, (за исключением заведующего, зам. заведующего), длительный до одного года отпуск через каждые 10 лет непрерывной работы;

- получать социальные льготы и гарантии, установленные законодательством РФ, а также дополнительные льготы, устанавливаемые Учредителем;

- проведение дисциплинарного расследования нарушения норм профессионального поведения или Устава ДООУ только по жалобе, поданной в письменном виде, копия которой передана работнику;

- государственного страхования в установленном законом РФ порядке.

Педагогические работники обязаны:

- удовлетворять требования соответствующих квалификационных характеристик;

- выполнять Устав ДООУ и «Правила внутреннего трудового распорядка»;

- поддерживать дисциплину в ДООУ на основе уважения человеческого достоинства детей. Применение методов физического и психического насилия по отношению к детям не допускается;

- принимать участие в разборе конфликтов по письменному заявлению родителей (законных представителей);

- проходить периодически по приказу заведующего ДООУ бесплатные медицинские обследования за счет средств бюджета Учредителя;

- выполнять условия родительского договора;

- сотрудничать с семьей ребенка по вопросам воспитания и обучения;

- своевременно устранять неполадки, имеющиеся в группе и на игровых площадках с целью предотвращения детского травматизма;

- обеспечивать выполнение утвержденного режима дня;

- выполнять требования должностных инструкций.

Отношение к персоналу

Главным ресурсом дошкольного образовательного учреждения является воспитатель. Он - важнейший источник её педагогической производительности.

Заведующий МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель.

Отношение к молодежи

Молодым сотрудникам, принимаемым на работу во время обучения или после завершения образования, МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» обеспечивает благоприятные условия для вхождения в коллектив и предоставляет широкие возможности для профессионального и личностного развития, а также для продвижения по профессиональной лестнице.

Отношение к сотрудникам старшего возраста

Ветераны МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» рассматриваются как хранители накопленного опыта. Их привлекают к наставничеству и обучению молодежи.

Политика в области управления составом персонала

Планирование численности персонала

Численность персонала определяется исходя из планируемой численности воспитанников и количества групп. (Постановление Министерства труда РФ от 21 апреля 1993 г. №88 «Об утверждении нормативов по определению численности персонала, занятого обслуживанием дошкольных учреждений (ясли, ясли-сады, детские сады)»)

Набор персонала

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

Основным источником пополнения педагогического состава в части молодых специалистов являются ЧГПУ г. Челябинск. Для привлечения

высококвалифицированных педагогов в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» выходит на рынок труда.

При приеме на работу администрация ДОУ знакомит педагога со следующими документами:

- Коллективным договором;
- Уставом ДОУ;
- Правилами внутреннего распорядка;
- Должностными инструкциями;
- Приказом об охране труда и соблюдении правил техники безопасности.

Продвижение сотрудников

Замещение должностей административных и руководителей среднего звена осуществляется из собственного кадрового резерва.

Передвижение сотрудников

При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

Увольнение сотрудников

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» не заинтересовано в уходе успешных сотрудников. Однако администрация детского сада не задерживает сотрудников не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что их уход не нанес вреда деятельности учреждения.

При сокращении объема деятельности МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» проводит сокращение численности педагогического и административного состава. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению

по сокращению штатов, предлагаются другие вакансии, а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Политика в области оценки персонала

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией педагогических и технических работников в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» используются современные методы оценки персонала.

Оценка персонала при отборе в штат

При отборе выпускников учебных заведений оцениваются их качества:

- желание работать с детьми дошкольного возраста;
- желание работать в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»;
- активность, самостоятельность, инициативность.

При отборе специалистов оцениваются их качества:

- квалификация, опыт работы, результат педагогической деятельности;
- желание работать в общеобразовательном учреждении;

При отборе административных работников оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы;
- желание работать в ОУ;
- согласие с принципами и традициями МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

Оценка при продвижении сотрудников

При отборе сотрудников в кадровый резерв и при назначении на должности административных руководителей оцениваются следующие характеристики:

- активность, самостоятельность, инициативность;
- наличие позитивного опыта работы с людьми;
- желание продвигаться по служебной лестнице;

- управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);
- достаточной квалификации в области внутреннего управления

Регулярная оценка

В ходе ежегодной оценки административных работников ОУ, педагогического персонала оцениваются:

- соответствие работы, фактически выполняемой сотрудниками, стандартам, предусмотренным должностной инструкцией;
- выполнение индивидуальных планов работы и развития сотрудника;
- соответствие поведение сотрудника требованиям должностной инструкции.

Политика в области продвижения персонала

Обучение администрации

Обучение административной команды – основной приоритет при формировании планов обучения в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость». Каждый руководитель проходит обучение не реже 1 раза в 3 года

Обучение нацелено на развитие:

- управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
- умение работать в условиях программного управления, жестких требований к качеству выполняемой работы;
- повышения квалификации в профессиональной сфере;

Обучение ИКТ

Обучение административного и педагогического персонала в области применения ИКТ – необходимая составная часть внедрения современных технологий в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»

Адаптация новых сотрудников

В МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» организуются специальные адаптационные мероприятия для сотрудников, принятых в штат. Мероприятия включают в себя знакомство с традициями и обычаями детского сада,

знакомство с педагогическим коллективом, образовательной программой, вводные инструктажи, вводные семинары, закрепление кураторов и т.д.

Обязательное обучение

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» проводит обучение сотрудников охране труда, ТБ, другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

Профессиональное повышение квалификации

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию педагогов путем организации регулярного обучения каждого из них, не реже 1 раза в 3года.

Инновационная деятельность в ДОУ

Все педагоги ДОУ работают в активном поиске творческих идей, внедрении современных технологий. В инновационном банке нашего ДОУ на сегодняшний день - коллективные проекты и авторские идеи, представленные в виде опыта работы, педагогических проектов, перспективных планов, презентаций, результаты участия в различных конкурсах.

Вместе с тем, результаты инновационной деятельности дошкольного учреждения чаще всего остаются в стенах самого учреждения, не имея конкретных выходов за его пределы. Недостаточному распространению инноваций препятствует ряд причин:

Объективные:

- обновление кадрового состава педагогического коллектива;
- нет системы в обобщении результатов имеющегося инновационного опыта;
- низкий уровень компьютерной грамотности педагогов;
- низкая мотивация педагогических кадров к обобщению и распространению инноваций;
- отсутствие целостной модели образовательного процесса, объединяющей имеющиеся взаимосвязанные инновационные идеи;

Субъективные:

- отсутствие достаточной нормативно-правовой основы для распространения инноваций;

- отсутствие содействия органов управления образованием распространению опыта инновационной деятельности учреждения.

Основными направлениями и объектами инновационных преобразований в нашем дошкольном учреждении являются:

Проектный метод:

- технология воспитания и обучения в детском саду по программе дошкольного образования «От рождения до школы» под ред. Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А.Васильевой.

- технология использования мультимедийных программ с педагогами во всех формах методической работы, с детьми – как дидактическое сопровождение тематических развлечений, непосредственной образовательной деятельности, с родителями через использование презентаций на педагогическом совете, общем собрании работников, общих собраниях родителей и т.д.

- метод портфолио с детьми и педагогами – современная образовательная технология, в основе которой используется метод оценивания результатов образовательной с детьми и профессиональной деятельности педагогов. Портфолио – систематический и специально организованный сбор доказательств, который служит способом системной рефлексии на собственную деятельность и представления её результатов в одной или более областях для текущей оценки компетентностей педагога.

Политика в области мотивации персонала

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности, руководителю

необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп.

Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом, по мнению большинства работников, критерии материального стимулирования должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

Премиальная система

Премиальная система МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» решает две основные задачи:

- повышения результативности и эффективности работы сотрудников;
- подкрепление преданности МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» её кадровых сотрудников.

Льготы и компенсации

МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» представляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

Моральное поощрение

- В МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» действует система морального поощрения, вручение грамот, присуждение премий, представление к отраслевым и государственным наградам.

Политика в области корпоративной культуры

Корпоративная культура предприятия базируется на лучших традициях, сформировавшихся за 40-летнюю историю учреждения. К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, можно отнести:

- единое понимание цели деятельности коллектива по формированию и развитию личности воспитанника;
- единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса;
- единый взгляд на роль воспитателя в процессе обучения как организатора процесса обучения и воспитания;
- стремление к успеху;
- высокую трудовую активность;
- исполнительскую дисциплину;
- уважение к коллегам по работе, соблюдение этих взаимоотношений;
- гордость за детский сад, преданность его целям, уважение к традициям;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи;
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

Стиль управления и взаимодействия

Управление деятельностью и взаимодействие между педагогическим коллективом ДООУ на всех уровнях организуется руководителями на принципах уважения к человеческому достоинству каждого члена коллектива, идеям и мыслям, которые он высказывает.

Внутренние коммуникации

Нисходящие коммуникации

Организуя нисходящие коммуникации, руководство МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» преследует следующие цели:

- поставить конкретные цели и задачи по обучению и воспитанию дошкольников;
- обеспечить информацией всех сотрудников о принятых в учреждении процедурах;
- обеспечить информацией, поступающей из Министерства Образования, Департамента образования, районных органов управления образования;
- проинформировать подчиненных о качестве их работы;

- предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей.

Восходящие коммуникации

Руководство МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» заинтересовано в учете мнений и настроений сотрудников при решении вопросов управления образовательным учреждением.

Каналы коммуникации

В МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» активно используются следующие каналы коммуникации:

- совещания;
- семинары, практикумы;
- консультации;
- собрания;
- анкетирование;
- интернет-сайты и страницы в социальных сетях.

Традиции

В ДОУ поддерживаются такие традиции как: празднование Дня Знаний, Дня Дошкольного работника, Дня рождения ДОУ, Международного женского дня, проведение новогодних вечеров отдыха, дней открытых дверей, Недели Здоровья, чествование юбиляров и сотрудников, удостоенных наград.

Политика в области учета персонала и трудовых отношений

Параллельно с поиском и подбором кадров, как правило, идет и их расстановка, при которой крайне важно учесть не только образование, профессионализм, опыт педагогов и вспомогательного персонала, но и такие качественные характеристики персонала как трудовой потенциал работника. Это понятие включает в себя совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала любого работника ДООУ являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость (в т.ч. в условиях стресса), способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, наличие собственных детей и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственность и др.

Этапы реализации программы

Первый этап (организационный): 2019-2020г.г.

Данный этап предполагает выявление перспективных направлений развития ДООУ и проектирование его нового качественного представления в условиях перехода на ФГОС, поиск новых вариантов на основе требований ФГОС ДО.

Осваиваются новые формы и процедуры аттестации педагогических кадров (на соответствие занимаемой должности). Реализация перспективного плана по совершенствованию профессиональной компетентности педагогов.

Второй этап (технологический): 2020-2021г.г.

Данный этап предполагает реализацию стратегии перехода ДООУ в новое качественное состояние, реализацию ведущих направлений и идей программы, оценку её эффективности, действенности на основе качественного анализа всех направлений деятельности.

Совершенствуется система моральных и материальных стимулов для постоянного повышения квалификации, оценки качества образования.

Третий этап (рефлексивно – обобщающий): 2021- 2022г.г.

Данный этап предполагает анализ достигнутых результатов, теоретическое обоснование системных изменений в образовательном

пространстве дошкольного учреждения, презентацию опыта и определение перспектив дальнейшего развития детского сада.

Таблица 5 – Мероприятия по реализации программы

Задача	Мероприятие	Индикаторы результативности
Преодоление психологического сопротивления к восприятию и внедрению инноваций в учебно-воспитательный процесс	<ul style="list-style-type: none"> • Организация информирования педагогического коллектива об основных направлениях модернизации образования через систему практико-ориентированных семинаров «Основные направления модернизации образования» ·Формирование позитивного восприятия инновационных процессов ·Организация курсовой переподготовки в соответствии с потребностями реализации ФГОС ДО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли педагогов, имеющих положительную мотивацию к восприятию инноваций; • Доля педагогов, прошедших курсовую подготовку.
Обновление состава педагогического коллектива	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация плана привлечения молодых специалистов в ДОУ. • Развитие института наставничества 	<ul style="list-style-type: none"> •Укомплектованность ДОУ педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование. •Увеличение количества педагогических работников в возрасте до 35 лет. • Создание и поддержание педагогических тандемов
Создание внутри ДОУ системы развития профессиональной компетентности педагогов с учетом требований ФГОС ДО.	<ul style="list-style-type: none"> •Организация участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, дистанционных проектах, конференциях, открытых мероприятиях. • Организация участия педагогов в сетевом повышении квалификации. • Внедрение в учебный процесс дистанционных форм обучения, дополняющих учебный процесс. • Публикация работ педагогов в профессиональных изданиях и в СМИ. •Освоение педагогами компьютерных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> ·Доля педагогов, занимающихся научной деятельностью. ·Доля педагогов, повышающих квалификацию в дистанционной форме. ·Доля педагогов, имеющих публикации в профессиональных изданиях и СМИ. Доля педагогов, внедряющих в учебный процесс инновационные формы обучения.
Обеспечение условий для демонстрации успешности педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • Созданию Портфолио педагогов. • Создание электронных страниц педагогов на сайте ДОУ; • Организация и проведение мастер-классов педагогов; •Демонстрация опыта работы педагогов на разных уровнях. 	<ul style="list-style-type: none"> •Увеличение доли педагогов имеющих Портфолио до 100%. •Доля педагогов ДОУ, которые представляют опыт своей работы через семинары и мастер-классы; •Увеличение доли педагогов, принимающих участие в работе ГМО.
Корректировка механизмов материального стимулирования педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • Корректировка критериев для осуществления стимулирования деятельности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО. Внесение изменений в нормативно-правовую базу по вопросам стимулирования педагогов ДОУ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли педагогов, получающих стимулирующие доплаты;

Материально-техническое обеспечение реализации программы.

- материальное стимулирование педагогических работников по результатам педагогического труда;
- поддержка и материальное обеспечение конкурсного движения среди педагогов ДООУ;
- приобретение информационной техники и обеспечение ею образовательного и воспитательного процесса;
- оснащение материальной базы групп;
- приобретение современной педагогической литературы, пополнение медиатеки.

Ожидаемые результаты:

- повышение качества образования в ДООУ;
- положительная динамика в результатах выпускников МБДОУ «Детский сад №19 «Радость»;
- совершенствование педагогических технологий;
- снижение заболеваемости воспитанников, сохранение их здоровья;
- рост общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогических работников в процессе педагогической деятельности;
- рост профессионального уровня педагогических работников;
- рост социально-профессионального статуса педагогов;
- повышение персональной ответственности каждого воспитателя за результаты своего педагогического труда на основе регулярного самоанализа совместной деятельности и других мероприятий, в том числе и в системе внутреннего мониторинга.

Мониторинг результатов реализации программы.

1. Мониторинг освоения воспитанниками ДООУ основной общеобразовательной программы по итогам независимой оценки.
2. Анализ активности и результативности участия педагогов в профессиональных конкурсах, конференциях.

3. Анкетирование участников образовательного процесса.
4. Диагностика эффективности использования педагогических технологий.

Структура службы управления персоналом.

Основные нормативно-правовые документы, регламентирующие проведение кадровой политики в ДОУ

Международные правовые документы:

Всеобщая декларация прав человека

Декларация прав ребенка

Конвенция о правах ребенка

Всемирная декларация об обеспечении выживания

Правовые акты РФ:

-Закон об образовании РФ

-Конституция Российской Федерации

-Семейный кодекс РФ

-Приказ Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2010 г. №209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»

-Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 9 февраля 2004 г. №9 «Об утверждении порядка применения единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (в ред. Приказа Минздравсоцразвития РФ от 25.10.2010 N 921н)

-Положения, регулирующие организацию жизнедеятельности в ДОУ:

1. Положение о Педагогическом совете
2. Положение об Общесадовском родительском собрании
3. Положение о творческой группе педагогов ДОУ
6. Положение об общем собрании работников
7. Коллективный договор
8. Правила внутреннего трудового распорядка.

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;
- своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав детского сада, 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.

2.3 Итоги практической работы

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 личносно-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 ДОО

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 её 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.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа «Я могу делать все, что потребуется» практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства.

Пятый вопрос: «каковы ваши слабые стороны?» Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: «Да вроде бы не было», «ничего серьезного не помню», «так, мелочи всякие», помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие «недостатки», которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: «Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой».

Достаточно щекотливым может быть вопрос: «каким на ваш взгляд, должен быть начальник?» Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: «Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться». Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: «каковы ваши самые крупные достижения?» Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Советует задать и такой вопрос: «на какую зарплату вы можете рассчитывать?» «Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы.

Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего, неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но оценивая ответ претендента не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: «Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре?»

Короткий ответ типа: «Да, кажется, все» или «Нет, мы все обсудили» сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

Все перечисленные методы немного пересекаются между собой, поэтому их комплексное применение или хотя бы некоторых из них в дополнение к тем, что уже используются, позволит улучшить качественный состав персонала, так как кандидаты будут отбираться более грамотно, их способности будут анализироваться глубже.

Далее следует изменить систему мотивации персонала, а если быть точнее – создать её вновь. Даже если Учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Многие из этих способов, если и требуют денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных. Как ни странно, не требующие затрат формы поощрения, входят в число самых стимулирующих для работников.

Выводы по второй главе

Изучив учебно-методическую литературу, была проанализирована система управления кадрами в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной направленности. Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДОУ были выявлены следующие проблемы:

Было выявлено, что основными причинами является:

- низкая мотивация у педагогического коллектива,
- не ведется в системе работа по реализации тем по самообразованию,

- не используется передовой педагогический опыт, накопленный педагогами ДОУ,

Пути решения проблемы:

1. Создание комфортных условий труда для привлечения молодых специалистов в ДОУ. Организация профессиональной переподготовки и курсовой подготовки педагогов.

2. Привлечение педагогов, владеющих профессиональным мастерством в работу методических объединений, конкурсов профессионального мастерства и творческих групп. Организовать работу по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях, посещение открытых мероприятий с той же целью. Привлекать педагогов ДОУ к методической работе и активизировать их потенциал для повышения качества образования.

На основании выявленных проблем, слабых сторон и противоречий кадровой системы МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай, была разработана программа кадровой политики для МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай.

Цель программы:

- совершенствование системы повышения квалификации, стимулирование и поддержка педагогических работников ДОУ, повышение престижа образовательного учреждения через рост квалификации педагогических работников.

Задачи:

- создание правовых, организационных условий для развития профессиональной культуры работников образования;

- методическое сопровождение педагогических работников в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;

- совершенствование управленческой компетенции руководителей образовательного учреждения;

- создание системы стимулирования деятельности педагогов ДОУ;

- освоение современных педагогических и воспитательных технологий и методик (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.);

- овладение основами научного анализа собственного педагогического труда воспитателями, администрацией

А также были предложены рекомендации по совершенствованию кадровой службы в организационном развитии и управлении её изменениями в ДОУ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной квалификационной работе мы попытались наиболее полно и всесторонне раскрыть роль кадровой службы в организационном развитии и управлении её изменениями.

Таким образом, в первой главе нашего исследования было выяснено, что умение эффективно управлять персоналом в период организационных изменений становится одним из факторов конкурентоспособности компаний в современной динамичной среде.

Инициатива изменения кадровой политики организации может исходить не только от высшего менеджмента, но и от кадровой службы. И это вполне закономерно, потому что в ней сосредотачивается вся первичная информация о личном составе организации. Если кадровая служба участвует в планировании и реализации стратегии управления персоналом, то она должна активно анализировать весь поток разнообразных кадровых фактов. А далее следуют выводы, рекомендации, предложения руководству по различным направлениям работы с персоналом, в том числе и по изменению кадровой политики.

Происходящие изменения в системе дошкольного образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. Как следствие, требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются тогда, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Изучив учебно-методическую литературу, была проанализирована система управления кадрами в МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г.Урай

МБДОУ Детский сад №10 «Снежинка» является образовательным учреждением, реализующим программы дошкольного образования различной

направленности. Во второй главе в процессе анализа системы управления кадрами в ДОУ были выявлены следующие проблемы:

Было выявлено, что основными причинами является:

- низкая мотивация у педагогического коллектива,
- не ведется в системе работа по реализации тем по самообразованию,
- не используется передовой педагогический опыт, накопленный педагогами ДОУ,

Пути решения проблемы:

1. Создание комфортных условий труда для привлечения молодых специалистов в ДОУ. Организация профессиональной переподготовки и курсовой подготовки педагогов.

2. Привлечение педагогов, владеющих профессиональным мастерством в работу методических объединений, конкурсов профессионального мастерства и творческих групп. Организовать работу по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях, посещение открытых мероприятий с той же целью. Привлекать педагогов ДОУ к методической работе и активизировать их потенциал для повышения качества образования.

На основании выявленных проблем, слабых сторон и противоречий кадровой системы МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай, была разработана программа кадровой политики для МБДОУ «Детский сад №19 «Радость» г. Урай.

Цель программы:

- совершенствование системы повышения квалификации, стимулирование и поддержка педагогических работников ДОУ, повышение престижа образовательного учреждения через рост квалификации педагогических работников.

Задачи:

- создание правовых, организационных условий для развития профессиональной культуры работников образования;

- методическое сопровождение педагогических работников в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;
- совершенствование управленческой компетенции руководителей образовательного учреждения;
- создание системы стимулирования деятельности педагогов ДОУ;
- освоение современных педагогических и воспитательных технологий и методик (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.);
- овладение основами научного анализа собственного педагогического труда воспитателями, администрацией

А также были предложены рекомендации по совершенствованию кадровой службы в организационном развитии и управлении её изменениями в ДОУ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамовских, Н.В. Педагогический мониторинг в образовательном процессе дошкольного учреждения [Текст] / Н.В. Абрамовских. – Стандарты и мониторинг в образовании. – 2016. - №3. – С.51-54.
2. Аршинов, В.И. Идеи синергетики и теория воспитательных систем [Текст] / В.И. Аршинов, М.Ю.// Моделирование воспитательных систем: теория - практике. - М.: Изд-во РОУ, 2016. - С.39-46.
3. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Е.А. Аксенова. – Москва: ЮНИТИ, 2015.- 589с.
4. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие [Текст] / Л.Е. Басовский. – Москва: Инфра-М, 2016.- 544с.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 366 с
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов [Текст]/ Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ –М, 2016. – 558с.
7. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд. стереотип[Текст]/ Т.Ю. Базаров . М.: Академия, 2015. - 224с.
8. Безадзе, Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Управление персоналом в сфере наукоемкого бизнеса [Текст]/ Н.Г.Безадзе –М.: Инфра –М, 2016. – С.46.
9. Буханков, М.И. Управление персоналом [Текст]/М.И.Буханков.– Учебник.- М.: ИНФРА- М, 2016. – 368с.
10. Бычкова, А.В. Управление персоналом: Учеб. Пособие [Текст]/ А.В.Бычкова. - Пенза: Изд-во Пенз.гос.ун-та, 2015. – 325с.
11. Белая, К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом [Текст]/К.Ю. Белая. - М.: Астрель; АСТ, 2013. - 123с.
12. Банько, Н.А. Управление персоналом [Текст]/ Н.А. Банько.– Волгоград: РПК «Политехник», 2016. – 15с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие[Текст]/В.Р. Веснин.-М.:Прспект, 2013.-96
14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе[Текст]/В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2016. – 496с
15. Верховкина, М.Е. Смыслы новой зарплатной реформы [Текст] / Верховкина М.Е.//Управление ДОУ. – 2014. - № 1.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Текст]/ В.И.Герчиков. -М.: ИНФРА-М, 2016. -282с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 480с.
18. Денякина, Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении[Текст]/ Л.М. Денякина. - М: Новая школа, 2017 - 48с.
19. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов[Текст] /Под.ред. Р.Б. Стеркиной. – М.: Издательство АСТ, 2016. – 336с.
20. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2014. – 365с.
21. Заславская, О.В. Некоторые аспекты моделирования учебного процесса в связи с созданием воспитательной системы [Текст]/ О.В. Заславская. - М.: Изд-воРОУ, 2016. - С.87-93.
22. Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров : компьютерно-ориентированный подход: учеб. пособие [Текст] / М.Г. Зайцев. – Москва: Дело, 2016. – 425 с.
23. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Т.В. Зайцева. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 335 с.
24. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст]/ Д.М. Иванцевич. – М.: Дело, 2015. – 398с.

25. Иванов, П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм [Текст]/ П.И. Иванов // Труд за рубежом. 2015. –№ 4. – С.21-29
26. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст]/Л.В. Ивановская.-М.:Прспект, 2016.-64с.
27. Ильенко, Л.П. Программа развития общеобразовательного учреждения: Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием [Текст] / Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2016. – 128с.
28. Каштанова, Е.В. Управление персоналом. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст]/Е.В. Каштанова. -М.: Прспект, 2016. - 64с.
29. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением [Текст]/Т.П, Колодяжная. - Ростов на Дону, 2015. - 212с.
30. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] /А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304с.
31. Кузьмин, Е.С. Руководитель и коллектив [Текст] /Е.С.Кузьмин.– СПб.: Питер, 2014.- 167 с.
32. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]/А.И.Кочеткова. - М.: ЗЕРЦАЛО, 2015.– 325с.
33. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст]/А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 233с.
34. Маусов, Н.К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления [Текст]/ Н.К. Маусов// Проблемы теории и практики управления. 2015.– №6 –С.109
35. Малаева, Е.В. Конструктивное планирование (реальные планы ДОУ). [Текст]/ Е.В. Малаева //Научно-практический журнал «Управление ДОУ» №3, 2015.– С.21–27.
36. Основы менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березина – М.: Высшая школа, 2015. – 314с.

37. Пискунова, Е.В. Подготовка учителя к обеспечению современного качества образования для всех: опыт России: рекомендации по результатам научных исследований [Текст] /Е.В. Пискунова.– СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 2016. – 251с.
38. Патронова, И.А. Эффективный контракт в ДОО [Текст]/ И.А. Патронова// Управление ДОО – 2016 - № 4.– С.28-29.
39. Рощин, С. Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие [Текст]/С.Ю.Рощин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 400с.
40. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст]/Б.М.Смирнов. - М.: ГАУ, Варяг, 2016. – 321с.
41. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]/В.В.Травин. – М.: Дело, 2017. – 215с.
42. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст]/П.И. Третьяков.– 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, 2015. - 240с.
43. Толковый словарь по управлению / Под ред. С.Н. Петрова. – М.: Экзамен, 2015. – 389с.
44. Управление персоналом / Учеб. пособие для вузов под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 381с.
45. Фролов, С.П. Переходим на эффективный контракт [Текст] / С.П. Фролов //Руководитель бюджетной организации – 2016–325с.
46. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Куприянов и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718с.