

М.Л. Семёнова

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ
ПЕРСОНАЛОМ В ДОШКОЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Челябинск

2019

УДК 372.1(021)
ББК 74.104я79
С 30

Семёнова, М.Л. Управление педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации [Текст] : учеб.-метод. пособие / М.Л. Семёнова. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019 . – 120 с.

ISBN 978-5-93162-255-2

Учебно-методическое пособие посвящено проблемам управления педагогическим персоналом ДОО в современных условиях. Основное содержание учебного пособия составляют вопросы организации системы управления персоналом: технологии подбора и отбора персонала, его адаптации, оценки, обучения, управления карьерой, формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала дошкольной образовательной организации. Наряду с теоретическим материалом автор предлагает вопросы и задания для самостоятельной работы.

Учебное пособие предназначено для руководителей дошкольных образовательных организаций и студентов педагогических вузов, обучающихся по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки), направленность (профиль) «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием», 44.04.01 Педагогическое образование, направленность (профиль) «Менеджмент в дошкольном образовании», 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность (профиль) «Управление и экспертиза в дошкольном образовании» и призвано способствовать формированию профессиональных компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом.

Пособие также может быть использовано преподавателями, слушателями курсов повышения квалификации, специализирующимися в области управления персоналом, руководителями кадровых служб и менеджерами по персоналу.

Рецензенты: Е.Б. Быстрой, д-р пед. наук, профессор
И.Б. Едакова, канд. пед. наук, доцент

ISBN 978-5-93162-255-2

© М.Л. Семёнова, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел 1. Теоретические основы управления персоналом	6
1.1. Понятие об управлении персоналом: цели, задачи, основные признаки	6
1.2. Основные теории и концепции управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом	16
1.3. Управление человеческими ресурсами: понятие, сравнительные характеристики	31
1.4. Кадровая политика организации	39
Раздел 2. Технологии организации управления педагогическим персоналом в дошкольных образовательных организациях	52
2.1. Технологии подбора и отбора персонала	52
2.2. Адаптация персонала, её виды и содержание	67
2.3. Оценка и аттестация персонала дошкольной образовательной организации	77
2.4. Мотивация персонала дошкольной образовательной организации	91
2.5. Развитие и профессиональная карьера педагогического персонала	103
Приложение	116

ВВЕДЕНИЕ

Современная дошкольная образовательная организация представляет собой сложную систему, которая объединяет коллектив педагогических работников, учебно-вспомогательный, технический и другой персонал, обеспечивающий условия для пребывания, воспитания и обучения детей. Данная система требует управления, Эффективность управления образовательной системой во многом зависит от грамотных действий руководителей разного уровня, которые должны опираться на основы управленческой науки и знать специфику организации дошкольного образования.

Проблемы управления персоналом (планирование, подбор, адаптация, мотивация, оценка, обучение) рассматриваются в работах А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина, В.Р. Веснина, В.И. Маслова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, В.П. Пугачева и др.

В настоящее время издается ряд журналов в области управления персоналом: «Управление персоналом», «Служба кадров», «Справочник кадровика», «Справочник по управлению персоналом» и др. Т.е. существует достаточно источников по общим теоретическим проблемам управления персоналом, включая принципы, методы, технологии управления персоналом.

Цель данного пособия – помочь студентам высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент в дошкольном образовании», систематизировать знания по теоретическим и практическим аспектам современных технологий управления педагогическим персоналом в дошкольной образовательной организации: подбор и отбор персонала, его адаптация, оценка, обучение, управление карьерой, формирование

системы мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала.

Особенностью пособия является обеспечение теоретических положений в области управления персоналом практическими заданиями для лучшего усвоения изложенного материала.

Представленное учебное пособие признано формировать определенную систему знаний у студентов в области:

- классификации методов управления персоналом;
- мотивации деятельности в процессе управления персоналом;
- оценке экономической и социальной эффективности управления персоналом.

При написании учебного пособия автор руководствовался следующими важнейшими методологическими и методическими положениями.

1. Содержание учебно-методического пособия должно полностью соответствовать ФГОС высшего образования по направлениям подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»; 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)».

Дополнительный материал может быть использован студентами для углубления знаний при подготовке докладов, рефератов, а также преподавателями и аспирантами.

2. Теоретической основой рассматриваемой работы послужили современные концепции, категории и понятия, используемые в области управления персоналом.

3. Данное учебное пособие выступает как основа воспитания управленческого мышления, понимания современных задач менеджмента педагогического персонала в образовательной организации.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие об управлении персоналом: цели, задачи, основные признаки

Понятие «управление персоналом» (синонимы – «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») подразумевает три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников).

В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников организации).

В качестве учебной и научной дисциплины менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал организации для повышения эффективности в достижении её целей.

Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом)

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала.

В идеале – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

Принципы управления персоналом как интегративной науки, сферы деятельности, профессии – это:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение;

3) гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом;

4) профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретной организации.

Основная цель управления персоналом в функциональном аспекте – обеспечение текущей и перспективной деятельности организации эффективно работающим персоналом в требуемом количестве.

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;

2) управление условиями труда – создание рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т.п.;

3) социальное управление – управление людьми, общественными отношениями людей, их поведением.

Задачи управления персоналом:

- кадровое планирование и подбор персонала;
- разработка систем оплаты труда и дополнительные льготы;
- обучение и развитие персонала;
- аттестация и оценка персонала;
- формирование благоприятного климата в организации;
- стратегическое управление и развитие организации.

Особенности системы управления персоналом:

1. Зависимость проблем управления от характера организации – формы собственности, сферы деятельности, срока существования.

2. Зависимость проблем управления от внешних (по отношению к организации) факторов – социально-экономического контекста, культурного контекста.

3. Зависимость проблем управления от стиля деятельности организации, определяемого современными тенденциями – развитие сетевых организаций, преобладание проектного мышления, направленность на инновации.

Управление организацией – целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.). По А. Файолю, «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Исходя из этого, кадровая политика организации – деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом). Основная проблема кадровой политики – организация отношений «власть – подчинение» и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации в делах организации, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия.

Ключевой вопрос, определяющий принципы кадровой политики, – восприятие руководством организации персонала, соотношение категорий «объект–субъект» в содержании понятия «персонал». Решение ключевого вопроса зависит от субъективных и объективных факторов:

– субъективные: личностные особенности руководителя организации, его образованность в области экономических, правовых и гуманитарных наук, влияние «значимых других», понимание социальной ответственности;

– объективные: степень «исчерпанности» потенциала материальных и финансовых факторов в организации, уровень и перспективы деловой активности, политика государства, зрелость и действенность общественного мнения.

Специфика этой сферы управления определяется следующими свойствами персонала:

– системность как отдельного работника, так и группы, общности. Отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т. п.);

– подверженность влиянию не только производственных условий, но и условий внешней среды, и внутренних факторов;

– вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика;

– любое управленческое воздействие на персонал – это взаимодействие, вызывающее активность, комплекс динамических, физических и психических процессов как у субъекта воздействия, так и у объекта;

– решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на результаты организации в целом;

– сочетание в персонале признаков и объекта и субъекта управления;

- зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и её субъективной оценки;
- зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций;
- склонность к образованию других систем, например, групп, что ведет к появлению новых факторов поведения, повышению или снижению эффективности труда и ещё более усложняет управление;
- необходимость специальных знаний для управления людьми, причем объем этих знаний и опыта для прогнозирования поведения никогда не будет достаточным: человек меняется всю жизнь, элементы его поведения не всегда известны и выявляемы, их действие зачастую неожиданно. Это же относится и к нашим собственным качествам: мы и сами для себя часто представляем загадку. Еще раз подчеркнем, что многие современные руководители по незнанию упускают те выгоды для организации и самого руководителя, которые можно дополнительно получить при умелом использовании всех элементов потенциала работников.

Приведем определений понятия «управление персоналом», рассматриваемых разными авторами.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом» (таблица 1).

Таблица 1 – Трактовки управления персоналом в современной литературе

Автор/источник	Содержание
С.В. Шекшня [10]	Системы управления персоналом - методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала

	<p>для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом являются: подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение персонала</p>
А.Я. Кибанов [4]	<p>Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.</p>
В.П. Пугачев [7]	<p>Управление персоналом - деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников необходимой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической) и социальной эффективности.</p>
И.Н. Герчикова [1]	<p>Управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.</p>
А.Я. Кибанов,	<p>Управление персоналом – это комплекс управленческих</p>

Д.К. Захаров [5]	(организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации).
Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов [3]	Управление персоналом – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.
Х.Т. Грехем, Р. Беннетт [2]	Управление персоналом – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании.
А.Г. Маклаков [6]	Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Данные определения, выдвинутые отечественными и зарубежными авторами, имеют немало различий. Эти различия касаются самых разных аспектов управления персоналом.

Так некоторые авторы считают, что управление персоналом – это совокупность процедур, методов и управленческих мероприятий.

Другие их коллеги трактуют управление персоналом как часть менеджмента, самостоятельный вид деятельности и даже особую науку.

Также существуют отличия во взглядах на субъект управления персоналом, его задачи и цели.

Из этого можно сделать вывод, что единое научное представление о том, что такое «управление персоналом» отсутствует.

Однако можно попытаться дать определение, в котором, опираясь на мнения вышеперечисленных авторов, можно будет обозначить в наиболее общем виде что такое «управление персоналом».

Управление персоналом – деятельность, осуществляемая руководством или специализированной службой организации, по обеспечению организации достаточным количеством персонала необходимого уровня квалификации, а также выработке правил и процедур, способствующих эффективному его использованию для достижения организационных целей.

Подводя итог данному параграфу, приведем ещё одно определение рассматриваемому вопросу, данное В.А. Спиваком: «Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в

персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения кадров» [8].

Вопросы и задания:

1. Выделите из содержания параграфа характеристики понятия «управление персоналом» с функциональной, организационной и образовательной позиций.
2. Сформируйте собственное определение понятия «управление персоналом».
3. Дайте характеристику принципов управления персоналом.
4. Приведите примеры, характеризующие представленные принципы управления персоналом в образовательной организации
5. Дайте обоснованный ответ на следующие вопросы:
 - Каким образом управление персоналом оказывает влияние на деятельность организации в целом?
 - Наличие каких специальных знаний необходимо иметь руководителю для управления людьми?

Литература:

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] : Учеб. пособ. / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2010. – 512 с.
2. Грехем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Х.Т. Грехем, Р. Беннетт. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 180 с.
3. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – Москва : Дело, 1993. – 315 с.
4. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: Теория и практика [Текст] : Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 480 с.

5. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2005. – 280 с.

6. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 416 с.

7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – Москва: Дело, 1999. – 480 с.

8. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособ. / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с.

9. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2002. – 368 с.

1.2. Основные теории и концепции управления персоналом.

Эволюция подходов к управлению персоналом

Суть управления персоналом легче понять, проследив эволюцию взглядов на персонал, обращаясь к рассмотрению теорий управления персоналом.

Формирование научных подходов к управлению персоналом началось вместе с формированием теории управления (менеджмента). Теории (концепции) управления персоналом развивались вместе с различными школами управления. На протяжении времени роль человека в организации существенно менялась, в связи с этим развивались и менялись теории (концепции) управления персоналом.

В настоящее время различают следующие группы теорий:

- классические теории

- теории человеческих отношений
- теории человеческих ресурсов
- современные теории

Классические теории (развивались в период с 1880 по 1930 гг.)

Школа научной организации труда (НОТ), в рамках которой была создана система организации производства, называемая по имени её автора – «тейлоризм», развивалась в США в период с 1885 по 1920 г. Американское направление НОТ.

Ф. Тейлор, американский инженер, предприниматель, учёный, используя изобилие на рынке труда неквалифицированной рабочей силы, эффективно решил проблему разделения сложного квалифицированного труда на мельчайшие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации, но кооперация относительно простых рабочих процессов позволяет получать сложную продукцию. Подходы Ф.Тейлора к анализу движений рабочего, устранению лишних и неудобных движений, научному нормированию труда, ведению учёта и контроля и другие служат основой современных систем организации труда. Уровень реализации подходов Ф. Тейлора – непосредственно производство, производственное звено, рабочее место производственного рабочего. Ф. Тейлора упрекали за то, что он превращает рабочего в придаток машины, в автомат, но в своих поздних трудах он говорил о необходимости формирования сознательного отношения рабочих к вводимым новшествам, стимулирования инициативы, усердия, добросовестности, старательности, обучения рабочих, заботы о них, разъяснения целей организации. И хотя эти пожелания не привлекли внимания его современников, а система Тейлора осталась в памяти как «система выжимания пота», без его работ явно замедлились бы

темпы научно-технического прогресса. К примеру, в современных японских системах организации производства устранены лишние, а тем более неудобные движения, нормирование выведено на высочайший уровень, решены проблемы разделения, специализации, кооперации и координации труда, синхронизации всего производства, но всё это делается совместно с самими работниками, при их заинтересованном и поощряемом участии.

Основные положения:

- рабочий увеличивает свою производительность, выполняя работу наилучшим из всех приёмов;
- максимально эффективная организация производства;
- система хронометра (плановые бюро, планирование, нормирование);
- дифференциальная система оплаты труда (премирование и депремирование);
- модель экономического человека, то есть человека, который не видит иного смысла в работе кроме получения денег [5].

Школа классического менеджмента А. Файоля (в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 гг.). Европейское направление НОТ. Родоначальником этой школы считается А. Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер – практик, один из основоположников теории управления. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители административной школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом. Своей целью основоположники административной школы считали создание универсальных принципов управления. При этом они

придерживались того мнения, что следование этим принципам, несомненно, приведёт организацию к успеху.

А. Файоль вводит основные принципы управления (таблица 2).

Таблица 2 – Основные принципы управления персоналом (А. Файоль)

№ п/п	Принципы	Характеристика принципов
1.	Разделение труда	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счёт сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти.
2.	Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность.
3.	Дисциплина	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.
4.	Единство распорядительства, или единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5.	Единство руководства и направления действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6.	Подчинение частных, личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
7.	Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения на работу.
8.	Централизация	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших

		результатов
9.	Иерархия или скалярная цепь	Иерархия, или скалярная цепь, – это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка – сохранение её, когда это может наносить ущерб организации («цепь начальников»)
10.	Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своём месте.
11.	Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи.
12.	Стабильность персонала (постоянство состава)	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за своё место.
13.	Инициатива	Инициатива – это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
14.	Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония, единение персонала – большая сила в организации.

Ф. Тейлор и А. Файоль обосновали необходимость и возможность создания особой науки управления людьми, как части общего учения об управлении предприятием [1].

Теории человеческих отношений (стали применяться с начала 1930-х гг., расцвет – 1950-е гг.) или *неоклассическая школа*. Основатель школы Э. Мэйо – американский психолог, определивший

такое понятие, как «социальный человек». Суть его концепции – сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Вывод – все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

В основе этого направления лежит открытый Элтоном Мэйо так называемый «хотторнский эффект». Во время экспериментов в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда, проводимых на заводе фирмы Western Electric в Хотторне, был получен прирост производительности труда, основным фактором которого принято считать заботу, проявляемую учеными о работниках цеха, внимание к ним, обращение за советами (соучастие работниц в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ, налаживание командного взаимодействия.

Такое отношение было воспринято работницами как стимулирующий фактор, бригада задействовала методы группового психологического воздействия на нерадивых, стараясь ответить высокими результатами на человеческое отношение. Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно признало «человеческий фактор» наиболее эффективным и неисчерпаемым ресурсом производств.

Принцип «человеческих отношений» основывается на провозглашенной Э. Мэйо идее замены индивидуального вознаграждения групповым, экономического вознаграждения – социально-психологическим (благоприятный моральный климат,

удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). Э. Мэйо также выдвинул тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры [2].

В конце 1950-х гг. концепция «человеческих отношений» «переросла» в *бихевиористскую (поведенческую) школу*. Свое название она получила от широко известных психологических терминов «бихэйвиа», «бихэйвиоризм» (поведение, наука о поведении). Основная идея – необходимость изучения не сознания, а поведения человека. Согласно этому, поведение человека представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение. Наиболее известными представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис. В своих работах основное внимание они уделяли рассмотрению проблем мотивации, изучению авторитета, лидерства и власти, анализу организационной структуры предприятия и выявлению типов коммуникаций в организациях, то есть всему тому, что касалось вопросов социального взаимодействия.

В соответствии с установками бихевиористской школы важнейшими мотиваторами поведения работника являются: характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом.

Основными отличиями бихевиористской школы от школы человеческих отношений являются:

1. Изучение сложного и разнообразного комплекса потребностей человека как социоиндивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей.

2. Рассмотрение преимущественно не методов налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник – работник», а отношения рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор поддержки мотиваций.

3. Индивидуализация анализа, стремление оказать работнику помощь в осознании своих собственных возможностей.

4. Разработка алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника.

5. Формирование научной основы управления, использование научных методов и исследований для изучения поведения людей и применение концепций поведенческих, социологических наук к управлению организациями [2].

Теории управления человеческими ресурсами

В 70-е гг. XX века в американской управленческой науке не смену понятий «персонал» и «управление персоналом» утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами».

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием её в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности.

В управлении такой подход был перенесен на отношения между менеджерами и работниками. Это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материального или морального плана), отвечает на него положительной реакцией –

инициативной работой. Цель, которую ставили перед собой представители этой школы – добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения (максимизации) её человеческих ресурсов. Отсюда происходит еще одно название теории этой школы – теория человеческих ресурсов.

Начало этому течению положил Ч. Барнард, рассматривающий индивида как «стратегический фактор кооперации», считал, что организация держится только за счёт усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивидов стимулов. В функции управляющего таким образом должны входить:

- разработка принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности;
- продумывание системы коммуникаций внутри организации и т.д.

Исследователи этой школы первыми научно обосновали роль мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения работников к труду. Положительная мотивация – главный фактор успешности выполнения работы.

Учёт личностного фактора приводит к трансформации концепции управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Такая трансформация обусловлена изменением отношения к работникам в условиях постиндустриального общества и экономики знания, что связано с внедрением качественно новых технологий; снижением возможностей контроля над исполнителями и необходимостью расширения самоконтроля; широким распространением коллективной и командной организации труда; повышением образовательного и культурного уровня населения; усилением

демократизации социально-экономической жизни современного общества; обострением глобальной конкуренции, поднявшей планку требований к работникам [3].

Изменение роли человеческого ресурса в производстве повлекло за собой и изменение общего подхода к экономическому развитию, заключающемся в том, что человек – это не средство накопления богатства или достижения цели роста благосостояния, а цель развития производства и роста благосостояния.

Современные теории

Теория человеческого капитала (1980-е гг.) была разработана учеными-экономистами, среди которых наибольший вклад в разработку внесли Т. Шульц и его последователь Г. Беккер. Ими были заложены методологические основы и основные элементы теории человеческого капитала [4].

Теория человеческого капитала делает акцент на добавленной стоимости, которую люди могут создать для организации. Она рассматривает людей, как ценный актив и подчеркивает, что инвестиции организации в людей генерируют доходы, которые стоят затраченных средств. Для работодателя инвестиции в обучение и развитие персонала – это средство привлечения и сохранения человеческого капитала, а так же способ получить более высокие доходы от этих инвестиций. Предполагается, что эти доходы станут следствием повышения качества работы, гибкости и способности к введению инноваций в результате повышения уровня знаний и компетенции.

Суть теории человеческого капитала заключается в том, что основной формой богатства являются материализованные в человеке знания и его способность к эффективному труду [3].

Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как социальный, психологический, эффект моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.

Человеческий капитал представляет собой результат различных видов деятельности человека: получения образования, воспитания, трудовых навыков. Затраты на приобретение знаний расцениваются при этом как инвестиции, формирующие капитал, который впоследствии будет приносить его владельцу регулярную прибыль в виде более высокого заработка, престижной и интересной работы, повышения социального статуса и т.д. Соответственно, человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится [5].

Теории стратегического управления человеческими ресурсами (развиваются с середины 1980-х гг.)

Характеризуются развитием стратегического подхода к управлению персоналом (человеческими ресурсами) организации. Начальные идеи были разработаны американскими авторами. Наиболее известны две первичные концепции стратегического управления человеческими ресурсами Мичиганской и Гарвардской школ [1].

Исследователи Мичиганской школы – С. Фомбрун и его коллеги сформулировали одно из первых формализованных определений концепции управления человеческими ресурсами, выдвинув предположение, что управление человеческими ресурсами и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии. Отсюда название концепции – «модель соответствия».

Представители Гарвардской школы – М. Бир с соавторами полагали, что «сегодня решение многих проблем требует более широкой, всеобъемлющей и стратегической перспективы в отношении человеческих ресурсов компании». Они подчеркивали необходимость «особого подхода к управлению людьми – подхода, рассчитанного на долгосрочную перспективу, а также, необходимость воспринимать людей как потенциальные активы, а не переменные затраты». Именно эти авторы первыми сформулировали постулат о том, что управление человеческими ресурсами должно стать функцией линейных менеджеров. Линейные менеджеры возлагают на себя больше ответственности за работу по согласованию организационной стратегии с кадровой политикой, а кадровая служба руководствуется миссией создания такой политики, которая определяла бы развитие внутренне интегрированной системы кадровой деятельности. В 1992 году данная концепция была названа П. Боксаллом «Гарвардская модель» [2].

В соответствии с рассмотренными концепциями в теории и практике управления персоналом выделяют три основных подхода к управлению персоналом: экономический, органический и гуманистический.

Экономический подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению, к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями,

ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению, к какому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора: мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями (коммуникации, управление, контроль, взаимодействие). По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках *гуманистического подхода* была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управление человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Известный российский специалист в области менеджмента проф. Л.И. Евенко считает [2], что с конца XIX века произошла смена четырех концепций роли персонала в производстве и предлагает следующий вариант классификации основных концепций управления персоналом.

1-я концепция – использования трудовых ресурсов (конец XIX века – 60-е XX века).

В рамках этой концепции человек рассматривается через выполняемую функцию (труд) измеряемый временем и зарплатой,

соответственно и управление временем и зарплатой (американская модель управления персоналом).

2-я концепция – теория бюрократической организации (начиная с 30-х годов XX века). Работник рассматривается через должность, систему различных административных механизмов.

3-я концепция – управление человеческими ресурсами (с конца 40-х годов прошлого века). Человек стал рассматриваться как ресурс.

Составляющие данного ресурса:

- трудовая функция;
- взаимоотношения людей;
- внутреннее состояние работника;
- Человек – основной ресурс организации!

4-я концепция – управление человеком, рассмотрение человека как главного субъекта организации и особого объекта управления. Исходя из потребностей и желаний человека строится стратегия и структура организации. Основатель концепции Мацусита (Мацущита) – Sony, Panasonic, M. Electric, M. Danki, 80-е годы прошлого века.

Вопросы и задания:

1. Назовите группы теорий управления персоналом и их основных представителей.

2. Дайте характеристику основных подходов к управлению персоналом. Какие школы менеджмента повлияли на формирование этих подходов?

3. Назовите автора и дайте характеристику понятия «экономический человек».

4. В чем заключается сформулированный Э. Мэйо принцип «человеческих отношений»?

5. Охарактеризуйте процесс изменения роли персонала в производстве в соответствии с классификацией концепций управления персоналом Л.И. Евенко.

6. Спроектируйте условия для обеспечения гуманистического подхода к сотрудникам в образовательном учреждении.

7. Составьте сравнительную таблицу основных подходов управления персоналом.

Литература:

1. Гапоненко, А.Л. Теория управления [Текст] : учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Л. Панкрухина. – Москва : Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2007. – 210 с.

3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.К. Мордовин. – Москва : ИНФРА, 2007. – 320 с.

4. Нестеров, А.К. Человеческий капитал [Электронный ресурс] / А.К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровых. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/chelovecheskii-kapital.html>

5. Управление – это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор, Форд. – Москва : Республика, 2007. – 224 с.

6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва : ЗАО «Бизнес–школа "Интел–Синтез"», 2002. – 368 с.

1.3. Управление человеческими ресурсами: понятие, сравнительные характеристики

Рассмотрим основные понятия: «персонал», «человеческие ресурсы», используемые в данной науке.

Персона – лицо, личность, особа. Определение понятия «персонал» недавнего прошлого (по Ожегову): личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам (технический персонал, обслуживающий персонал). В этом случае содержание понятия «персонал» совпадает с содержанием понятия «кадры», «штаты» [4].

А.Я. Кибанов считает, что «персонал (от лат. *personally* – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [8].

Сходной точки зрения придерживается и В.П. Пугачев: «персонал включает в себя всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника, в том случае, если он не выполняет каких-либо производственных функций» [5].

По мнению многих современных ученых и практиков, введение термина «персонал» как множественного числа слова «персона» вместо терминов «кадры», «штатные единицы», «ресурсы», «человеческий фактор» отражает изменение восприятия людей на производстве, тенденцию к переходу от ресурсного, потребительского отношения к работникам к гуманистическому, к восприятию персонала как главного достояния предприятия в силу уникальности его качеств и безграничности возможностей.

Таким образом, персонал – это «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие», «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация», «совокупность сотрудников организации, работающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом).

Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств конкретной профессиональной деятельности.

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификационным признакам.

Персонал составляет основу любой организации. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуществляют функции, направленные на реализацию целей.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении.

Для характеристики понятия «человеческие ресурсы» начнем с определения более широкого понятия «ресурсы». В словаре русского языка дано следующее определение: «Ресурс (от франц. *ressource* – вспомогательное средство) – всё, что используется целевым образом,

в том числе это может быть всё, что используется при целевой деятельности человека или людей и сама деятельность [7].

Данное понятие широко используется в области техники и в понятии «природные ресурсы». В области техники ресурс определяется как «объём работы или срок эксплуатации, на который рассчитывается машина, здание и т.п. После исчерпания ресурса безопасная работа устройства не гарантируется, ему требуется капитальный ремонт или замена». В свою очередь природные ресурсы – «тела и силы природы, которые на данном уровне развития производительных сил и изученности могут быть использованы для удовлетворения потребностей человеческого общества» [7].

Исходя из этих двух понятий, мы можем выделить две важных черты любых ресурсов:

1) ресурс – некая мера, позволяющая определять исчерпанность какой-либо полезности;

2) объем ресурса зависит не от физического наличия некоего объекта, а от возможности этот объект добыть и использовать в полезных целях.

Теперь перейдем к рассмотрению понятия «человеческие ресурсы». Для этого в таблице 3 приведем встречающиеся в литературе формулировки.

Таблица 3 – Перечень трактовок понятия «человеческие ресурсы» в современной литературе

Автор / Источник	Содержание
А.Я. Кибанов [8]	Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учётом

	<p>интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более ёмкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.</p>
Э.Н. Разнодежина [6]	<p>Человеческие ресурсы как экономическую категорию необходимо понимать в узком и широком смысле слова. Понятие человеческих ресурсов в узком смысле слова несколько уже категории «человеческий потенциал». Категория «человеческие ресурсы» характеризуется теми навыками и способностями трудовыми и нетрудовыми, которые могут быть полезны организации для реализации ее целей. Человеческий потенциал включает не только трудовые навыки, но и морально-нравственные качества личности ее социальную включенность, религиозные пристрастия и т.п. В широком смысле слова под человеческими ресурсами целесообразно понимать всю совокупность ресурсов, представленную на рынке труда, включая и человеческий потенциал.</p>
А.Л. Гапоненко [2]	<p>Человеческие ресурсы включают как ресурсную трудовую составляющую, т.е. персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, так и социокультурные характеристики, личностно - психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к предприятию, поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям.</p>

Определившись с тем, что такое «человеческие ресурсы», можно перейти к понятию «управление человеческими ресурсами».

Управление человеческими ресурсами – деятельность, направленная на повышение экономического потенциала населения определенного региона, страны или более широкого территориального образования.

Если вернуться к понятию «ресурс», то можно добавить что такое управление должно включать в себя определение степени истощенности человеческого ресурса, а также выбор наиболее эффективной технологии по превращению «запаса» (в данном случае под «запасом» могут пониматься трудовые ресурсы) в ресурс.

Проводя соотношение понятий «управление персоналом» (далее УП) и «управление человеческими ресурсами» (далее УЧР), обратимся к исследованиям. Р.А. Мигуренко пишет по поводу отличия этих двух видов деятельности: «главное отличие между УП и УЧР связано с уровнем управления или этапами развития управления» [3].

М. Армстронг подчеркивает, что УЧР – новый этап в развитии управления персоналом, при этом существенных отличий между УП (далее управлением персоналом) и УЧР нет [1].

Соотношение понятий УП и УЧР показывает следующее: управление персоналом – микроэкономическое понятие, служит для обозначения деятельности менеджмента организаций по обеспечению функционирования персонала согласно организационным целям.

За время своего существования, преимущественно в XX веке, этот вид деятельности претерпел эволюцию: сменились цели управления, а также ракурс рассмотрения объекта управления. Старый подход к персоналу («управление кадрами») сменился новым этапом, который получил название «управление человеческими ресурсами». Однако всё это находится в рамках управления

персоналом, поскольку и в том, и в другом случае объектом управления остаются сотрудники организаций.

В.П. Пугачев предлагает нам сравнительную таблицу, в которой сравнивает исследуемые нами понятия (табл. 4) [5].

Таблица 4 – Отличия двух этапов (управление кадрами и управление человеческими ресурсами) в управлении персоналом

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом же управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя
Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Осуществляя сравнительный анализ, можно сделать вывод о том, что человеческие ресурсы – это ключевой и важный ресурс организации, обеспечивающий её успех. Человеческие ресурсы представляют особый человеческий потенциал, который требует понимания, мотивации с целью более полного вовлечения работников в реализацию целей организации.

Таким образом, главное отличие концепции управления человеческими ресурсами от концепции управления персоналом состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, её непрерывным обучением, поддержании в трудоспособном состоянии и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности с последующим развитием.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте определения понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал». В чем состоит отличие указанных понятий?
2. Назовите основные признаки персонала организации.
3. Опишите содержание и свойства человеческих ресурсов.
4. Каково главное отличие между УП и УЧР?
5. Можно ли ставить равенство между персоналом и человеческими ресурсами? Обоснуйте свой ответ.
6. Является ли человек ресурсом организации? Обоснуйте свой ответ.

7. Сформулируйте мнение по следующему вопросу: возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации?

Литература:

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами организации [Текст] / М. Амстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 848 с.

2. Гапоненко, А.Л. Теория управления [Текст] : Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Л. Панкрухина. – Москва : Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.

3. Мигуренко, Р.А. Современные проблемы управления человеческими ресурсами [Текст] / Р.А. Мигуренко. – Томск : ТПУ, 2009. – 84 с.

4. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд. – Москва, 1997. – 944 с.

5. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2005. – 280 с.

6. Разнодежина, Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение [Электронный ресурс] / Э.Н. Разнодежина // Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». – Режим доступа: URL: // <http://www.uecs.ru/uecs-25-252010/item/308-2011-03-25-09-52-07>

7. Словарь русского языка [Текст]: В 4-х т. / Под ред. А.П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – Москва : Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999. – 702 с.

8. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособ. / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с.

1.4. Кадровая политика в организации

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

– система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

– набор пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей организации состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с

персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Содержание кадровой политики:

- обеспечение кадрами высокого качества, включая планирование, отбор и наём, анализ текучести кадров;
- развитие кадров, проведение аттестации, построение карьерного роста;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности.

С точки зрения сотрудников, кадровая политика должна создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность профессионального роста и продвижения по службе.

Реализуется кадровая политика (пути) через специально разработанные технологии и методы подбора и продвижения кадров, обмена кадровой информацией, прогнозирование потребности в кадрах, оценку персонала, формирование команд для решения определенных задач и др.

Типы кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство организации осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровая работа таких организаций, как правило, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слово «политика» возникает лишь тогда, когда руководство организации

имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. Кадровая служба подобных организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: *рациональную* и *авантюристическую*.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на

среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведёт к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении новых требований. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, в организации, обладающей скорее молодым персоналом, чем в организации, имеющей очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который

скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – *открытую* и *закрытую*.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта опыта работы в этой или родственных ей организациях [4].

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приёмом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Этапы построения кадровой политики.

Этап 1. Нормирование.

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование.

Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учётом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры большее внимание следует уделять процедурам собеседований,

групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для организаций, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления организацией. [5]

Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

В становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на

использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

– управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

– управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учётом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные условия разработки кадровой политики организации.

Условия разработки кадровой политики.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели организации, их перспектива. Так, например, организации, нацеленной на развитие, инновационную деятельность, требуются совершенно подготовленные профессионалы по сравнению с организацией, ориентированной на стабильное функционирование.

2. Стилль управления, закреплённый, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко

централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этой организации требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от специалиста по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;

– получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Таким образом, кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии её развития. В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

Вопросы и задания:

1. Объясните понятие – «кадровая политика».
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Опишите и сравните пассивную/реактивную кадровую политику.
4. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
5. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
6. Разработайте кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики образовательной организации.
7. Охарактеризуйте этапы проектирования кадровой политики на примере образовательной организации.

Литература:

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. – 2-изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/238682/>
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва : Юристъ, 1998. – 496 с.
4. Шевчук, Д.А. Подтверждение отдельных периодов трудового стажа на основе свидетельских показаний [Текст] / Д.А. Шевчук // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2009. – № 4.
5. Шевчук, Д.А. Стратегический менеджмент [Текст] : Учеб. пособ. / Д.А. Шевчук. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 176 с.

РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Технологии подбора и отбора персонала

Характерные проблемы кадровых служб российских организаций обобщил А.Я. Кибанов. Среди них назвал медленное обновление и недостаточный приток молодых работников, низкий уровень повышения квалификации работников кадровых служб, недостаточность информации о формировании резерва кадров, проведения аттестации [3].

В настоящее время остается проблемой кадровое обеспечение и образовательных учреждений. Сохраняется устойчивая тенденция старения педагогических работников образовательных учреждений всех видов и типов, недостаточно молодых специалистов вследствие низкого уровня оплаты труда и социального престижа профессии педагога, слабой социальной защищенности педагогических работников образовательных учреждений.

Анализируя периодические издания для образовательных учреждений можно сделать вывод о том, что главные направления и приоритеты развития образования, которые являются определяющими, это:

- кадры;
- уровень материально-технического обеспечения;
- содержание образования.

Способность эффективно управлять своими сотрудниками во многом зависит от компетентности руководителей всех уровней и

специалистов по управлению персоналом: понимания важности этой отрасли управления, знания общих закономерностей поведения человека в организации, владения современными методами управления персоналом.

Одно из основных направлений в работе с персоналом - набор сотрудников. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах, как планирование потребности в кадрах, их поиск и подбор.

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться организации в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации построенных планов.

В планировании учитываются следующие изменения.

1. Потребность в замещении персонала в связи с уходом на пенсию, увольнением, нетрудоспособностью в связи с присвоением группы и т.д.;

2. Потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или увеличения в связи с расширением и т.д.

Выделяют внутренние и внешние факторы, влияющие на потребность организации в рабочей силе.

Внутренние факторы. Это, в первую очередь цели организации, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи, так и в виде бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для её реализации.

Еще один источник изменения потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы

(увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, листы нетрудоспособности по беременности и родам, отпуска по уходу за ребенком).

Внешние факторы. Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда: макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы; изменения законодательства, налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства и др.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников разных специальностей.

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации.

В процессе кадрового планирования могут быть выделены четыре этапа.

Первый этап – анализ стратегического плана организации (Какие цели встанут перед организацией в будущем?);

Второй этап – прогнозирование потребности организации в персонале (Какие специальности потребуются? Сколько человек?).

Третий этап. Важнейшее направление работы в рамках кадрового планирования связано с оценкой состояния внутренних трудовых ресурсов организации. (Каковы возможности персонала относительно целей, поставленных стратегическим планом?).

Прием на работу должен начинаться с детального определения того, кто нужен организации.

Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем к квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление.

При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом, конечно же, должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей.

В дошкольной образовательной организации при проведении поиска потенциальных работников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации. Это может касаться только выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов, на все же остальные позиции необходимо искать кандидата «со стороны».

Среди внешних источников отходит на второй план столь популярный для коммерческой среды Интернет. В настоящий момент отечественные образовательные учреждения редко публикуют информацию о вакансиях на специализированных сайтах, а педагоги почти никогда не размещают там свои резюме. Активно пользуются образовательные организации объявлениями о вакансиях в печатных

СМИ. Но все же, скорее всего, со временем эти два источника поменяются местами по значимости.

С другой стороны, нужно отметить, что педагоги нередко (чаще, чем работников других специальностей) подбирают работу по фактору близости к месту жительства, поэтому большое значение имеют публикации объявлений в районной прессе, а также размещение их на здании самого дошкольного образовательного учреждения. Зачастую ищущий работу педагог просто первым делом обходит или обзванивает все образовательные учреждения своего района.

Традиционно сильна связь образовательных организаций с профильными педагогическими вузами и колледжами. В коммерческой среде далеко не всегда готовы взять молодого специалиста, поскольку считается, что образование слишком оторвано от реальной производственной практики. Для педагогических работников этот разрыв значительно меньше. Иначе говоря, образовательная деятельность в ДОО (если только в ней не особая система образования) мало чем отличается от той, которой учат студентов, к тому же в обучении достаточно эффективна и длительна педагогическая практика. Таким образом, этот метод, по-видимому, и останется одним из ведущих.

Для дошкольных образовательных учреждений практически закрыт такой способ поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложены средства на подобные услуги. При этом выше роль государственной биржи труда, услугами которой почти не пользуются коммерческие организации. Кроме того, сведения о вакансиях в дошкольных образовательных организациях обычно «стекаются» в районные службы управления образования,

куда может позвонить педагог, ищущий работу. Это специфичный источник поиска кандидатов именно для образовательных учреждений.

Как правило, в образовательных учреждениях, где нет специализированного отдела по управлению персоналом, решение по отбору принимает руководитель. Поиск сотрудников для дошкольной образовательной организации заведения имеет свою специфику с точки зрения действенности различных методов. Обычно всё сводится к изучению трудовой книжки и беседе с кандидатом. Наибольшую же проблему на данный момент составляет организация эффективной системы подбора специалистов.

В то же время, процедура учета персонала, социального обеспечения, управление условиями труда традиционно наиболее сильно развиты в образовательных учреждениях. Документы, как правило, заполняются достаточно скрупулезно, соблюдаются все необходимые социальные гарантии. Несмотря на отсутствие в ДОО серьезного вредного фактора, ведется работа по охране труда и организации рабочего пространства.

Нужно отметить, что в условиях государственной дошкольной образовательной организации важно поощрять и развивать эти аспекты, поскольку они являются особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе в качестве места своей работы именно образовательного учреждения.

Специфика дошкольных образовательных учреждений состоит в том, что подбор и отбор новых сотрудников производится исходя из профессиональных качеств кандидатов.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы – может быть осуществлена менеджерами-

управляющими, функции которых выполняют заместители заведующего. Администрация устанавливает различные цели набора, например, привлечение работников с высоким качеством работы:

- готовых работать в организации много лет;
- с высоким показателем профессиональных достижений;
- умеющих общаться с коллегами и клиентами и т.д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Критерии отбора следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, профессиональные и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию должны разрабатываться исходя из требований Профессионального стандарта педагога [4].

*Методы отбора, используемые при найме и
продвижении по службе*

В.Р. Веснин приводит следующий процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности:

- 1) первичное знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработка информации о них по определенной системе;
- 3) оценка качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;

б) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;

7) проверка эффективности их адаптации и работы в начальный период [6].

Все указанные действия присутствуют в полной мере и в дошкольных образовательных организациях. Можно отметить наиболее часто используемые методы отбора персонала: предварительная беседа, изучение документов и портфолио педагога, собеседование, испытательный срок.

Дадим краткую характеристику каждого из них.

Предварительная отборочная беседа проводится на месте работы. Беседу проводит руководитель или его заместители. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые кандидаты проходят следующие стадии отбора.

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в учебном заведении, военная служба, членство в организациях, возможная ближайшая дата выхода на работу и др. В процессе предварительной беседы изучаются и документы.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. Цель практически любого вида беседы – знакомство с претендентом.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним.

Существуют общие рекомендации эффективного проведения беседы:

- установление взаимопонимания с кандидатом;
- концентрация внимания на требованиях к работе;
- недопустимость оценки по первому впечатлению;
- необходимость получения максимальной информации о человеке;
- подготовка комплекта структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, а также достаточная гибкость, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть нужна для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата [2].

Главная же цель основной части собеседования – получение информации для оценки качеств претендента, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал.

В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать

собеседование отрицательным решением (о нём человека рекомендуется уведомить позже).

В заключительной части собеседования надо определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- желает ли он выполнять её при существующих условиях;
- какова продолжительность будущей работы в организации;
- возможность продвижения по служебной лестнице вверх;
- направления совершенствования профессии кандидата;
- мнение относительно сверхурочной работы, замещения других работников, и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности.

Если есть возможность карьерного продвижения, то претенденту желательно сообщить, что ему для этого следует делать. Если нет такой возможности, то об этом также следует уведомить будущего работника, но в то же время сказать о льготах, которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации.

Помимо указанных методов отбора персонала в дошкольных образовательных организациях, может использоваться тестирование.

Тестирование с целью отбора подходящих работников для определённых целей используется достаточно давно.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов с эталонным, то есть идеальным кандидатом.

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

- профессиональных знаний и навыков;
- уровня развития интеллекта и других способностей;
- наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

В процессе проведения беседы с кандидатом на должность, часто используются элементы *ситуативного и моделирующего собеседования, кейс-технологии*.

Ситуативное собеседование сосредоточиваются на способности кандидатов представить, каким будет их поведение в той или иной ситуации. В основе этого вида собеседования лежит теория целевых установок и убеждение, что намерения и цели человека являются прямым предварительным показателем его поведения.

Подход моделирующего собеседования, наоборот, базируется на том, что прошлое поведение может предсказать будущее поведение соискателя. То есть, основное отличие между расстановкой акцентов в ситуативном собеседовании можно сформулировать фразой «Что бы Вы сделали, ЕСЛИ...», а в моделирующем собеседовании – «Что Вы делали, КОГДА...». При проведении разнонаправленного собеседования внимание уделяется и прошлому и будущему кандидата, поскольку задаются и ситуативные и биографические вопросы.

Кейс (англ. *case study* – исследование, анализ случая) – это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы. Кейс содержит исчерпывающую информацию о том, что происходит, кто в этом участвует, когда должен быть получен результат и какими ресурсами располагает человек, решающий

данную задачу. Соискателю необходимо ответить на единственный вопрос: как достичь поставленной цели?

На процесс выбора того или иного решения часто влияет предыдущий опыт, моральные принципы и т.д. С помощью кейсов можно оценить основные компетенции, готовность кандидата решать нестандартные задачи, составить представление о его ценностях и взглядах, а также судить о модели поведения и личностных качествах. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют выяснить отношение человека здесь и сейчас.

Необходимо остановиться на характеристике современных методах отбора персонала, к которым относятся: рекрутинг, *executive search*, *head hunting*, *preliminaring* (прелиминаринг).

1. Рекрутинг – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы.

2. *Executive search* (прямой поиск) – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. К этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес организации, обеспечивающих реализацию стратегии, как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и ещё работающих.

3. *Head hunting* – разновидность прямого поиска, при котором ведётся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная работа, которая необходима при поиске руководителей высшего звена, а также

ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма.

Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». *Headhunting* применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (в среднем – полгода, порой – до нескольких лет), дорогостоящая и ответственная.

4. *Preliminaring* (прелиминаринг) – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем [6].

Какой из перечисленных методов можно считать самым современным? Вряд ли можно ответить на этот вопрос однозначно – все они хороши по-своему и в своё время. При выборе метода поиска необходимо исходить из позиции и должности, из положения дел в организации, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. Представляется, что в настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу, как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива. Понятно, что с точки зрения общей организации управления персоналом в компании он является весьма трудоемким, т.к. мы получаем не готового специалиста со сложившимися опытом и навыками, а новичка, которого необходимо обучать и контролировать. Но если в организации качественно выстроена система адаптации и обучения, прелиминаринг – это

хороший способ подыскать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив.

Безусловно, что в принятии решений по отбору персонала задействуются все возможные и адекватные методы оценки. Задачи руководителя образовательной организации или специалиста кадровой службы профессионально владеть всеми необходимыми методиками, грамотно интерпретировать полученные результаты, а также научиться составлять комплексный портрет кандидата, обобщая информацию.

Вопросы и задания:

1. В чем состоит специфика отбора персонала в дошкольное образовательное учреждение?
2. Какие методы отбора и приема персонала используются в дошкольных образовательных учреждениях?
3. Привести примеры возможных вопросов ситуационного интервью с кандидатом на должность воспитателя.
4. Составить тест для выявления профессиональных знаний и навыков кандидата на должность воспитателя.
5. Разработать должностную инструкцию для педагога 1 квалификационной категории на основе Профессионального стандарта педагога.
6. Рассмотреть порядок заключения трудового договора. Составить проект трудового договора с педагогом высшей квалификационной категории.

Литература:

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]. – URL: <https://classdoc.ru/eksd/> (дата обращения 11.06.2019)
2. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами : [Текст] Учеб. пособ. / В.В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 208 с. – (Стандарт третьего поколения).
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособ. / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с.
4. Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"» // Российская газета. – 2013. 18 декабря. №285 (6261).
5. Трудовой Кодекс Российской Федерации на 2020 год / под ред. А. Таранина – Москва : АСТ, 2019 – 272 с. – (Кодексы и законы).
6. Управление персоналом: теория и практика [Текст] : Учебник / Под ред. В.Р. Веснина. – Москва : КНОРУС, 2009. – 677 с.
7. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации"» от 02.05.2015 № 122-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178864/ (дата обращения: 16.06.2019).
8. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». Текст с изменениями и дополнениями на 2019 год [Текст]. – Москва : АСТ, 2019. – 224 с. (Актуальное законодательство).

2.2. Адаптация персонала, её виды и содержание

Адаптация персонала – один из важнейших элементов системы управления персоналом организации.

Значимость управления процессом адаптации подтверждается различными исследованиями. Значительный вклад в разработку проблемы адаптации молодых педагогов внесли М.Г. Гарунов, В.В. Краевский, М.Х. Титма, М.Ю. Лимонова, Е.Г. Черникова, В.Д. Шадриков и др. Согласно точке зрения П.И. Пидкасистого, Л.М. Фридмана и др., если индивиду не удастся преодолеть трудности адаптации, то у него могут складываться такие качества как: конформность, безынициативность, могут появиться робость, неуверенность в себе [3].

В исследованиях А.А. Бодалева, Е.М. Павлютенкова, В.Д. Шадрикова и др. по проблемам профориентации критерием правильного выбора профессии является успешность профессиональной адаптации.

Известный русский ученый в области физиологии И.П. Павлов считал, что адаптация – это очень значимый элемент современного мира, также он отметил, что «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений [4, с. 5].

В толковом словаре русского языка С.И. Ожегова под адаптацией понимается «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям [3, с. 18].

В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия – это организация, в которую он пришел. Соответственно, адаптация – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия.

Адаптация персонала – это процесс, в рамках которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать. Различие понимания данного процесса специалистами и исследователями заключается в толковании это процесса как одностороннего (с позиции нового сотрудника) или взаимного (с позиции организации и новичка), а также в изучении механизмов, лежащих в основе обучения, информирования, идентификации, изменения установок и поведения и др.

Адаптация персонала – это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс знакомства нового работника с новой организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации.

Особую роль играют цели и задачи адаптации, как со стороны организации, так и со стороны сотрудника. По мнению О.И. Марченко, конечная цель адаптации со стороны организации – скорейшее приспособление нового сотрудника к условиям организации. В соответствии с этим автор выделяет следующие задачи адаптации:

- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности организации;

- снижение возможности увольнения сотрудника;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой [1, с. 129].

В свою очередь В.В. Смирнов считает, что главная цель адаптации со стороны персонала – максимально полное, быстрое и безболезненное приспособление, сохранение своего рабочего места в организации на длительное время. К основным задачам адаптации персонала автор относит:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;
- понимание специфики работы;
- начало эффективного выполнения в максимально короткий срок своих обязанностей;
- снижение уровня стресса;
- снижение уровня тревожности;
- вступление в нормальные межличностные отношения в коллективе организации;
- формирование и увеличение чувства удовлетворенности от выполняемых обязанностей [7].

Т.Н. Патрахина и Ю.И. Ткаченко определяют следующие цели адаптации:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [5].

Если учесть двусторонние цели и задачи адаптации, то организация сможет не только построить взаимовыгодные отношения, но и повысить эффективность управления персоналом.

Выделяют следующие формы адаптации работника к новой среде: организационная, профессиональная, социально-психологическая. Остановимся на их краткой характеристике:

- организационная адаптация основана на понимании сотрудником своего организационного статуса, структуры организации существующих механизмов управления;

- профессиональная адаптация – освоение молодым педагогом всех видов педагогической деятельности в соответствии с должностными обязанностями этическими нормами, доведение основных показателей деятельности педагога до необходимого уровня;

- социально-психологическая адаптация – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям в педагогическом коллективе, принятие единых педагогических требований.

Выделяют два вида адаптации первичную и вторичную адаптацию.

1. Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идёт о выпускниках учебных заведений).

2. Вторичная адаптация – приспособление работников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

При первичной адаптации внимание руководителя сосредоточено на работе с молодыми педагогами. Научно доказано – от того, как пройдет период начальной адаптации, зависит, состоится ли начинающий педагог как профессионал и останется ли он в сфере образования.

Выделяют следующие этапы адаптации персонала:

– ознакомительный (до 1 месяца) – знакомство работника с организацией. За этот период можно продемонстрировать свои возможности;

– оценочный (до 1 года) – овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе

– интеграционный (до 2 лет) – полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта.

Условия успешной адаптации.

Процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности называют адаптацией, особо важную роль в которой играет наставничество. Наставничество в качестве ведущей формы адаптации молодых специалистов активно используется и продолжает применяться в ряде образовательных организаций.

В современных условиях, актуальным в процессе адаптации становится институт тьюторов, которые способны осуществлять

разработку индивидуальных программ, информационных и организационных мероприятий, направленных на профессиональное развитие педагогов дошкольной образовательной организации, формирование у них мотивации к получению самообразования. Т.М. Ковалева основную функцию тьютора определяет как посредничество между разными субъектами образовательного пространства [2].

Новая форма сопровождения педагогов может быть связана с развитием внутреннего кадрового резерва. Под кадровым резервом понимается группа работников, прошедших предварительный отбор (оценку) и обладающих определенным потенциалом для выполнения определенных, в том числе управленческих обязанностей. Основными требованиями к подбору кандидатов кадрового резерва при этом являются: инициативность, как способность привнести новые идеи; ответственность, как способность выполнять свою работу качественно; организаторские способности и др.

Профессия «тьютор» является своеобразным откликом на актуальную потребность общества в непрерывном образовании, повышении профессиональной компетентности педагогических кадров.

Работа тьютора с молодыми педагогами внутри дошкольного образовательного учреждения позволяет эффективно реализовать дифференцированный подход, учёт личностных и профессиональных качеств каждого педагога.

Особенно важную роль в производственной и социально-психологической, а также первичной и вторичной видах адаптации играет методическая работа. Именно методическая служба имеет большие возможности для вовлечения нового сотрудника в

образовательную среду дошкольной образовательной организации, где одновременно решаются проблемы профессиональной и социально-психологической адаптации: конкурсное движение, повышение квалификации, работа в творческих группах, инновационная деятельность, освоение новых педагогических технологий и т.д. в различных активных формах методической работы.

Обязательным условием вовлечения нового педагога в методическую работу является создание атмосферы диалога (а не контроля, как это часто бывает), педагог должен понимать к кому и с каким вопросом он может обратиться, получить помощь и консультацию.

В результате собеседований, наблюдений администрация получает первичную информацию о прохождении процесса адаптации. А именно: успешность профессиональной деятельности, взаимоотношения с коллегами, родителями, психологическая комфортность, потребность в повышении квалификации. На основании полученных наблюдений, делаются выводы, формулируются задачи работы с педагогом, выстраивается индивидуальный образовательный маршрут.

Работа с пришедшими в коллектив педагогами внутри дошкольного образовательного учреждения позволяет эффективно реализовать дифференцированный подход, учёт личностных и профессиональных качеств каждого педагога, что весьма затруднительно на курсах повышения квалификации. При организации методической работы следует учитывать не только основные стратегии поведения пришедшего в коллектив педагога (пассивная, активная), но и индивидуальные качества, являющиеся,

иногда, препятствием для успешной адаптации. Так, для одних педагогов характерна повышенная тревожность, позиция «закрытости», страх собственной некомпетентности в некоторых вопросах, или наоборот, иллюзии собственной мудрости и непогрешимости. Другие проявляют желание всё делать правильно, согласно эталону и безотносительно поведения и состояния воспитанников. И в том и в другом случае педагогу необходима особая поддержка и стимулирование педагогической деятельности, так как выбор данной стратегии может быть обусловлен различными факторами. Анализ этих факторов – задача руководителя методической службы.

Адаптацию как начинающего педагога можно будет считать успешной, если достигнуты положительные результаты в профессиональной сфере, а именно:

1) сформирована потребность в пополнении педагогических знаний, педагог демонстрирует умения моделировать и прогнозировать образовательный процесс;

2) педагог проявляет уверенность в собственных силах, успешен в коммуникации с воспитанниками и их родителями;

3) педагог вовлечен и активно участвует в творческой педагогической деятельности. В сфере отношений и взаимодействия с коллегами также отмечается психологический комфорт.

Измерение процесса адаптации работника.

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1. Таким образом, в результате затрат на

разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация должна получить определенные результаты:

- 1) снижение издержек по поиску нового персонала;
- 2) снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- 3) формирование кадрового резерва (наставничество, тьюторство как возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- 4) сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников. Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен.

Вопросы и задания:

1. В каких нормативных документах организации отражены правила адаптации персонала? Перечислите их и дайте краткую характеристику.
2. Сформулируйте положительные и отрицательные последствия адаптации персонала.
3. Разработайте примерный план работы с молодыми педагогами по их адаптации (профессиональной, социально-психологической).
4. Сформулировать критерии успешной адаптации персонала.
5. Спроектировать условия эффективной адаптации для педагогов по видам: первичной; вторичной адаптации.

6. Сделать обоснованный вывод о необходимости наставничества, тьюторства в работе с молодыми педагогами.

Литература:

1. Бурмистрова, Е.В. Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособ. / Е.В. Бурмистрова, О.И. Бондаренко, Е.Р. Грязнова [и др.]; под общ. ред. О.И. Марченко. – Москва : Ось-89, 2004. – 221 с.

2. Ковалева Т.М. О деятельности тьютора в современном образовательном учреждении [Текст] / Т.М.Ковалева // Организация тьюторского сопровождения в образовательном учреждении: содержание, нормирование и стандартизация деятельности тьютора. Мат-лы Всерос. науч.-метод. семинара. – Москва : АПКиППРО, 2009. – С. 8-15.

3. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – Москва : Азбуковник, 1997. – 939 с.

4. Павлов, И.П. Философские проблемы теории адаптации / под ред. Г.И. Царегородцева. – Москва : Мысль, 1975. – 277 с.

5. Патрахина, Т.Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект [Текст] / Т.Н. Патрахина, Ю.И. Ткаченко // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 464-466.

6. Пидкасистый, П.И. Психолого-дидактический справочник преподавателя высшей школы [Текст] / П.И. Пидкасистый, Л.М. Фридман, М.Г. Гарунов. – Москва : Пед. общество России, 1999. – 354 с.

7. Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст] / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 1. – С. 311-312.

2.3. Оценка и аттестация персонала дошкольной образовательной организации

Оценка персонала – кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных предметов оценки или характеристик (качеств) человека с заранее установленными критериями и их показателями.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка может быть формальной и неформальной. Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации.

Большинство специалистов справедливо полагают, что оценка – один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Оценка позволяет:

- определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе);
- провести диагностику персонала;
- выявить «болевы́е точки»;
- определить ценность сотрудников не только для подразделения / группы, но и для организации в целом;
- обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Оценка персонала может быть нацелена на:

а) принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации;

б) принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;
- планирования человеческих ресурсов;

в) принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей организации и выявлением рабочих проблем.

Подходы к оценке персонала

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

Качественные методы или описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

Матричный метод – сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.

Метод системы произвольных характеристик – кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые

серьёзные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.

Оценка выполнения задач – самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.

Метод «360 градусов» – оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.

Групповая дискуссия – разговор работника с руководителем или экспертами в педагогической деятельности о результатах его работы и перспективах.

Количественные методы.

Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода – месяца, квартала или года.

Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.

Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

Комбинированные методы – наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты.

Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.

Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп – от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна.

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологические характеристики, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты всё чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

Методы оценки компетенций персонала

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала - именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в организации кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником. После проведения оценки компетенции человек может быть переведён на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы.

Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников.

Ассесмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует её целям, политике и структуре.

Проведение оценки этим методом включает три этапа:

Подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций. Разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассесмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей. Процедура ассесмент-центра может включать: деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника – интеграционная сессия и составление отчета.

Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками. Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные – его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме

(неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы.

Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка).

Внешняя оценка – это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами. При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны – оценивающую и оцениваемую.

В образовательной организации применимо большинство классических методов оценки, используемых в менеджменте (табл. 5)

Таблица 5 – Методы оценки персонала образовательной организации

Метод	Содержание
Анкетирование	Руководитель (педагог), используя оценочную анкету, анализирует наличие или отсутствие указанных черт, отмечая подходящий вариант
Описательный	Руководитель выявляет и описывает положительные и отрицательные черты поведения педагога
Классификации	Ранжирование сотрудников образовательной организации по определенному критерию – от лучшего к худшему
Сравнения по парам	Сравнение каждого с каждым и построение общего рейтинга персонала образовательной организации
Интервью	Получение от педагога ответов на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования: <ul style="list-style-type: none"> – биографическое интервью, основанное на том, что поведение педагога в прошлом является индикатором поведения в будущем; – поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта; – ситуационное интервью, основанное на применении метода кейс-стади, после анализа которого оцениваемому педагогу предлагается описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации; – проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику оценить не себя, а другого специалиста.

Одним из наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников является аттестация.

Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту

выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше / меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

В системе управления образовательным учреждением аттестация устанавливает определенные требования к работникам; обеспечивает повышение квалификации сотрудника; стимулирует повышение трудовой мотивации; используется в качестве контроля.

Аттестация педагогической деятельности воспитателей, узких специалистов проводится в соответствии с Положением о порядке аттестации педагогических кадров [2].

Цель аттестации педагогических кадров – определение соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических работников требованиям квалификационных характеристик.

Основными задачами проведения аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, профессионального и личностного роста;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- повышение эффективности и качества педагогической деятельности;

– выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;

– учёт требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организаций;

– обеспечение дифференциации размеров оплаты труда педагогических работников с учётом установленной квалификационной категории и объема их педагогической работы.

Основными принципами проведения аттестации являются коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации [2].

В настоящее время аттестация педагогов в России – это системная четко регламентированная процедура, которая согласно действующему законодательству проводится регулярно и в обязательном порядке для всех работников образовательных организаций, занимающихся педагогической деятельностью.

Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» ст. 48 «Обязанности и ответственность педагогических работников: 1) педагогические работники обязаны: ... 8) проходить аттестацию на соответствие занимаемой должности в порядке, установленном законодательством об образовании».

Согласно ст. 49: «1. Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их

профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников ... в целях установления квалификационной категории. ...

Порядок проведения аттестации педагогических работников устанавливается федеральным органом исполнительной власти [6], которым определены:

- цели и задачи аттестации;
- допуски и ограничения при проведении аттестации;
- основные подходы к формированию аттестационных комиссий, принципы их работы и принятия решений;
- порядок подачи и обработки заявлений на аттестацию; основания для установления квалификационных категорий.

Аттестация педагогических работников проводится по 28 должностям, согласно, перечню педагогических должностей [3].

Процедура аттестации состоит из трех этапов.

Этап 1 – подготовка к проведению аттестации (разработка локальных актов образовательной организации, методических материалов, информирование сотрудников).

Этап 2 – проведение аттестации.

Этап 3 – подведение итогов аттестации.

Необходимо понимать, что аттестация как законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки педагога носит субъективный характер, так как оценку человека, в отличие от технического устройства, может дать только другой человек – эксперт.

Два вида аттестации педагогических работников: обязательная (на соответствие занимаемой должности) и добровольная (на первую или высшую квалификационную категорию).

Обязательная процедура аттестации каждого педагога на соответствие занимаемой должности проводится аттестационными комиссиями образовательных организаций один раз в 5 лет.

Таблица 6 – Обязательная аттестация работников

Категория педагогических работников	Лица, согласно номенклатуре должностей педагогических работников образовательных организаций
Необходимость обязательной аттестации	Определяется работодателем
Основание для проведения аттестации	Представление работодателя
Аттестационная комиссия	Создается локальным актом работодателя
Аттестацию не проходят	а) педагоги, имеющие квалификационные категории; б) педагоги, проработавшие в данной организации менее 2-х лет в должности; в) беременные женщины; г) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам; д) лица, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком (до 3 лет); е) отсутствующие более 4-х месяцев в связи с заболеванием
Оформление решения	Выписка из протокола аттестационной комиссии (подлежит хранению в личном деле педагога)
Результат и срок аттестации	Соответствие занимаемой должности действительно в течение 5 лет. В случае признания несоответствующим занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации,

	трудоу договор с педагогическим работником может быть расторгнут (п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)
--	---

Добровольная аттестация проводится на основании личного заявления педагога. Законом не установлены централизованные сроки как подачи заявлений, так и периодов проведения аттестации. Педагогам, имеющим категорию, рекомендуется подавать заявление не позже, чем за три месяца до истечения срока предыдущей добровольной аттестации.

Квалификационное испытание проходит в форме экспертизы портфолио профессиональных достижений педагога. Заседание аттестационной комиссии может проходить как без участия педагога, проходящего испытания, так и в его присутствии.

При принятии решения аттестационной комиссией о несоответствии педагога заявленной высшей квалификационной категории, за ним сохраняется первая квалификационная категория до завершения срока её действия.

В «Порядке аттестации педагогических работников» также оговаривается право на обжалование итогов аттестации. Подать заявление об обжаловании можно либо в комиссию по трудовым спорам при региональном органе образования, либо в суд (в течение трех месяцев со дня, когда работник узнал о нарушении своего права).

Подготовку к оценке персонала образовательной организации необходимо начать с ответа на вопрос: «Каких целей вы хотите достичь с помощью «оценки»: оценить уровень подготовки педагогов к процедуре аттестации, оценить результаты труда, потенциал сотрудника, или потребность в обучении?» Только после определения и идентификации целей можно решать вопрос относительно выбора

вида оценки, необходимой в данное время конкретной образовательной организации.

Таблица 7 – Выбор вида оценки

Цель оценки	Какие задачи решает оценка	Инструменты оценки
Оценка уровня подготовки педагогов к процедуре аттестации	изучение степени подготовленности педагогов к аттестации	анализ портфолио; сравнительный анализ
Оценка результатов труда	изучение степени подготовленности сотрудника ОУ к выполнению деятельности; сопоставление реальных результатов труда с планируемыми	сравнительный анализ; количественная оценка; качественная оценка; анализ планов, программ, технологических карт
Оценка персонала руководителем / оценка потенциала	выявление уровня потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста; назначение на вышестоящую должность; горизонтальное развитие карьеры; ротация	тесты способностей; личностные опросники (для сферы образования); интервью по компетенциям; кейс-стади
Оценка потребности в обучении	оценка уровня компетенций, необходимых для выполнения текущей деятельности, с целью определения дефицита в знаниях и навыках	оценка персонала по ходу выполнения профессиональных задач, предоставление им своевременной и объективной обратной связи
Самооценка	самооценка уровня компетенций и личностных качеств	тестирование; кейс-стади

Вопросы и задания:

1. Объясните, в чём смысл и содержание оценки персонала?
2. Опишите достоинства и недостатки процедуры аттестации.
3. Определите перечень работников, не подлежащих аттестации.
4. Разработайте структуру портфолио индивидуальных достижений педагога.
5. Составьте вопросы к структурированному интервью для оценки качества профессиональной деятельности педагога.

Литература:

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]. – URL: <https://classdoc.ru/eksd/> (дата обращения 11.06.2019).
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 7 апреля 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» // Российская газета. – 2014. 04 июня. №124 (6396).
3. Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"» // Российская газета. – 2013. 18 декабря. №285 (6261).
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации на 2020 год / под ред. А. Таранина. – Москва : АСТ, 2019 – 272 с. – (Кодексы и законы).
5. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона

"Об образовании в Российской Федерации"» от 02.05.2015 № 122-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178864/ (дата обращения: 16.06.2019).

6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». Текст с изменениями и дополнениями на 2019 год [Текст]. – Москва : АСТ, 2019. – 224 с. (Актуальное законодательство).

2.4. Мотивация персонала в дошкольной образовательной организации

Мотивация персонала – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Управленцы часто оперируют терминами «мотивация» и «стимулирование» как аналогичными по смыслу понятиями. Однако это неравнозначные категории.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностнозначимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т. п.) [2].

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета

соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [1].

Решаемые задачи при внедрении системы мотивации персонала

- удержание продуктивных сотрудников;
- вовлечение сотрудников в работу и раскрытие их потенциала;
- привлечение в компанию нужных сотрудников.

Виды мотивации персонала:

– материальная мотивация персонала — зарплата, премии и бонусы;

– нематериальная (не денежная) мотивация персонала – социальные льготы, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи, абонементов в бассейн и т.д. – традиционно относится к способам нематериального стимулирования, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги, хотя организация и тратит на всё это средства.

К нематериальному стимулированию можно отнести создание комфортных условий работы. При этом под комфортными условиями работы понимается не только оснащенное рабочее место сотрудника, но и благоприятный психологический климат в коллективе. Корпоративная культура также является мощным стимулом. Работнику важно ощущать свою важность перед руководством организации и признанную сопричастность в её процветании. Немаловажную роль играет дух соревнования, возможность работы в команде, возможность самореализации и личностного роста в процессе работы, гордость за принадлежность к данной организации, признание коллег и руководства.

Материальное вознаграждение имеет большое значение в мотивации персонала, но не всегда определяющее, поскольку невозможно постоянно повышать заработную плату для дальнейшего стимулирования сотрудников. Человек привыкает к достигнутому уровню дохода, и его мотивация снижается. Поэтому на сегодняшний день руководителями осуществляется поиск новых форм управления мотивацией персонала, сочетающие как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Выделяют также следующие виды мотивации персонала:

Косвенная – в ходе проведенных стимулирующих мероприятий, у работника возобновляется интерес к работе, он чувствует удовлетворение после выполнения какого-либо задания. В таком случае у сотрудников обостряется чувство ответственности, и контроль со стороны руководства становится необязательным.

Социальная – человек понимает, что он является частью коллектива и неотъемлемой частью команды. Он боится подвести коллег и делает всё, чтобы максимально качественно выполнить поставленные перед ним задачи.

Психологическая – для работника создается хорошая и доброжелательная атмосфера внутри коллектива и самой организации. Человеку должно хотеться идти на работу, участвуя в производственном процессе, он должен получать психологическое удовлетворение.

Трудовая – методы стимуляции, направленные на самореализацию человека.

Карьерная – когда мотивацией служит продвижение по служебной лестнице.

Гендерная – сотрудник мотивируется возможностью похвастаться своими успехами перед другими людьми.

Образовательная – стремление работать возникает, когда сотрудник хочет развиваться, что-то познавать, образовываться.

Для того чтобы методы мотивации персонала приносили желаемый результат, необходимо использовать все виды стимулирования работников в комплексе.

В теории представлено несколько теорий мотивации. Остановимся кратко на их характеристике.

Теория А. Маслоу

Абрахам Маслоу утверждал, что для того, чтобы эффективно стимулировать своих работников, необходимо изучить их потребности:

1) физические потребности – это желание человека удовлетворять свои потребности на физиологическом уровне (пить, есть, отдыхать, иметь дом и т. д.);

2) потребность находиться в безопасности – все люди стремятся быть уверенными в завтрашнем дне. Им важно чувствовать физическую и эмоциональную безопасность;

3) потребности социального характера – каждый человек желает быть частью социума. Он стремится обзавестись семьей, друзьями и т. д.;

4) потребность в признании и уважении – люди стремятся быть независимыми, признанными, иметь статус и авторитет;

5) потребность самовыражаться – человек всегда стремится покорять вершины, развиваться как личность, реализовывать свои возможности.

Список потребностей составлен таким образом, что первый пункт, по мнению А. Маслоу наиболее важен, а последний менее значим.

Теория Д. МакГрегора «X и Y»

Теория Дугласа МакГрегора основывается на том, что людьми можно управлять 2 способами.

Используя теорию X, управление осуществляется с помощью авторитарного режима. Предполагается, что коллектив людей не организован, люди ненавидят свою работу, всячески увиливают от выполнения своих обязанностей, нуждаются в жестком контроле со стороны руководства.

В таком случае для того чтобы наладить работу, необходимо постоянно контролировать сотрудников, побуждать их к добросовестному выполнению должностных обязанностей, разработать и внедрить систему наказаний.

Теория Y кардинально отличается от предыдущей. Она основана на том, что коллектив трудится с полной самоотдачей, все работники подходят ответственно к выполнению своих обязанностей, люди само организуются, проявляют интерес к работе, стремятся развиваться. Поэтому управление такими работниками требует иного, более лояльного подхода.

Теория Ф. Херцберга (Мотивационно-гигиеническая)

В основе этой теории лежит тот факт, что выполнение работы приносит человеку удовлетворение или неудовлетворение по разным причинам.

Работник будет доволен работой, если она будет способствовать его самовыражению. Развитие персонала зависит от возможности

карьерного роста, возникновения чувства ответственности, признания достижения работников.

Факторы мотивации персонала, которые ведут к неудовлетворенности, связаны с плохими условиями труда и недостатками в организационном процессе компании. Это может быть низкая заработная плата, плохие условия труда, нездоровая атмосфера внутри коллектива и т. д.

Теория Д. Мак-Клелланда

Данная теория основывается на том, что потребности людей можно разбить на 3 группы:

1) потребность работников управлять и воздействовать на других людей. Людей с этой потребностью можно разделить на 2 группы. Первые просто хотят управлять другими. Вторые стремятся к решению групповых задач.

2) потребность в достижении успеха. Люди с такой потребностью стремятся каждый раз выполнять свою работу лучше, чем в предыдущий раз. Любят работать в одиночку.

3) потребность быть причастными к какому-нибудь процессу. Это сотрудники, которые хотят признания и уважения. Они любят работать в организованных группах.

Основываясь именно на потребностях людей, необходимо внедрять нужные стимулирующие мероприятия.

Процессуальная теория стимуляции работников

В основе этой теории лежит тот факт, что человек желает достичь удовольствия, избегая боли. Руководитель, действуя согласно этой теории, должен чаще поощрять сотрудников и реже применять наказание.

Теория В. Врума (Теория ожидания)

В особенностях мотивации персонала по В. Вруму лежит тот факт, что человек максимально качественно выполняет ту работу, которая, по его мнению, удовлетворит его потребности.

Теория С. Адамса (Теория справедливости)

Смысл данной теории в следующем: труд человека должен соответственно вознаграждаться. Если работнику недоплачивают, то он работает хуже, а если переплачивают, то он работает на том же уровне. Выполненная работа должна справедливо оплачиваться [1].

Специфика мотивации труда педагогов образовательного учреждения непосредственно связана с особенностями педагогического коллектива, содержанием педагогической деятельности.

Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

Т.Н. Садыковой выделены следующие особенности деятельности педагога, характерные для современного этапа развития образования:

1) открытость деятельности педагога (изменения внешней среды влияют на цели, содержание и методы деятельности педагога);

2) активность деятельности педагога – состоит в целенаправленном воздействии на окружающую среду и на самого себя. При соответствующих условиях педагог становится источником социальной, интеллектуальной и культурной инициативы;

3) инновационная сущность деятельности педагога состоит в её ориентации на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в окружающей среде, в образовательном учреждении и

самой педагогической деятельности. Инновационность деятельности определяется её способностью к самообновлению и поиску педагогом новых возможностей в решении возникающих проблем;

4) рефлексивный характер деятельности педагога. Субъект педагогической деятельности обладает способностью к её отображению, анализу, осмыслению и преобразованию. Осознание педагогами рефлексивной природы педагогической деятельности, её норм и ценностей дает возможность осознанно строить своё будущее, с пониманием перспектив и возможностей, ограничений и ресурсов.

5) ценностно-смысловая насыщенность деятельности педагога. Смысловая определенность, личностная значимость для педагога того, что он делает, осознанность целей, которые ставит перед собой педагог, работая в образовательном учреждении, сущностно определяют его деятельность;

б) коллективный характер деятельности педагогов. В современных условиях педагог все чаще взаимодействует с субъектами образовательного процесса – детьми, родителями, администрацией. Соорганизация их действий влияет на эффективность деятельности педагога и образовательного учреждения [5].

Выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности. Они отмечают, что внутренняя мотивация реализует познавательную потребность и имеет для личности ценностный смысл. С помощью внутренней мотивации реализуется потребность педагогов во внутреннем благополучии, в гармонизации внутреннего мира, в самосовершенствовании и самоактуализации.

Внешние мотивы разделяют на внешние положительные и внешние отрицательные. В основе внешней положительной

мотивации педагогов лежит удовлетворение потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ. Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Внешняя отрицательная мотивация педагогов, связанная с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции.

Л.Н. Захарова к мотивации деятельности педагога относит:

1) материальное вознаграждение. Особенностью работы педагога с такой мотивацией является то, что он ориентирован на внешние показатели своего труда. Практически не стремится к повышению квалификации (за исключением обучения с отрывом от работы в образовательном учреждении);

2) мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе – мотив престижа. В этом случае педагог занимается профессиональной деятельностью ради положительного общественного резонанса на его труд. Сформированность познавательной деятельности детей, уровень усвоения знаний не являются главной целью педагога, а средство достижения цели – положительная оценка его работы;

3) профессиональные мотивы. Профессиональный мотив выступает как желание учить и воспитывать детей. Характерным для данного вида мотивации является направленность деятельности воспитателя на личность ребенка;

4) мотивы личностной самореализации. Педагоги, стремящиеся к самоактуализации, предпочитают творческие виды труда,

открывающие явные возможности для саморазвития. Деятельность такого педагога отличается высоким уровнем восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности [2].

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность. К таким стимулам относят материальное вознаграждение, присвоение более высокого разряда, удовлетворительные условия труда и режим работы, ослабление требований и контроля. Эту группу факторов можно назвать стимулами внешней мотивации. Работа воспитателя в данном случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Мотив престижа в деятельности воспитателя ДОУ проявляется в том, что педагогическая деятельность привлекательна тем, что частичное удовлетворение потребностей возможна на уровне реализации педагогической деятельности, достижения самоутверждения в отношении воспитанников и их родителей. Эти мотивы могут быть как осознанными, так и не осознанными. В обоих случаях они имеют высокую побудительную силу.

Профессионально мотивированные педагоги наиболее последовательны и настойчивы. Профессиональные мотивы соединены с высоким уровнем креативности.

По данным Л.С. Подымовой и В.А. Слостенина, мотивы самореализации занимают достаточно высокое место в системе мотивов деятельности воспитателя. Если они оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. Такой педагог –

это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной прагматической мотивации, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл [6].

В исследованиях достаточно внимания уделяется мотивационному компоненту инновационной деятельности педагога. По мнению авторов, этот компонент является тем стержнем, вокруг которого конструируются основные свойства и качества личности педагога как профессионала. Мотивационный компонент включает потребности в педагогических новшествах, их восприимчивости, что определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности воспитателя [3].

В целом у большинства воспитателей ДОО доминируют внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Для развития внутренней мотивации педагога необходимо создавать благоприятные условия, необходимые для овладения недостающими знаниями и умениями, что способствовало бы формированию готовности педагога к эффективной профессиональной деятельности.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждения», «потребности», «вознаграждения». Как эти понятия используются в процессе мотивации?
2. Объясните связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельностью.
3. Как мотивировать персонал в условиях ограниченных финансовых возможностей организации?

4. Проанализируйте лекционный материал по теме мотивации персонала в управлении. Охарактеризуйте основные теории мотивации, заполнив таблицу:

Автор и название теории	Потребности и мотивы, которые выделяются автором	В каких случаях эффективно использование данной теории (пример из практики)
-------------------------	--	---

5. Вспомните из собственной практики примеры успешной и неуспешной мотивации педагога. Попытайтесь проанализировать причины успеха или неудачи.

6. На примере одной из известных вам организации расскажите, какие методы мотивации применяются её руководителями. В чём их преимущества, являются ли они эффективными?

Литература:

1. Волгина, О.Н. Мотивация труда персонала предприятия [Текст] : учеб. пособ. / О.Н. Волгина, Н.Н. Пушкарёв, А.А. Матвеев; под общ. ред. Н. Н. Пушкарёва. – Москва : АП «Наука», 2007. – 156 с.

2. Захарова, Л.Н. Психология управления [Текст] : учеб. пособ. / Л.Н. Захарова. – Москва : Логос, 2012. – 376 с.

3. Методы диагностики готовности будущего учителя к инновационной деятельности [Текст] : учеб. пособ. / И.Е. Пискарева. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 1999. – 60 с.

4. Мотивация персонала в компании: проблемы и решения [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-kompanii-problemy-i-resheniya> (дата обращения 25.11.2019).

5. Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4. – С. 69-76.

6. Слостенин, В.А. Готовность педагога к инновационной деятельности [Текст] / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова // Сибирский педагогический журнал. – 2007. – № 1. – С. 42-49.

2.5. Развитие и профессиональная карьера педагогического персонала

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических

уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Цели развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации

- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Обратимся к организации процесса развития персонала в дошкольной образовательной организации.

Одной из важнейших управленческих задач руководителя образовательной организации является создание системы непрерывного профессионального повышения квалификации педагогических кадров. Непрерывное профессиональное педагогическое образование обеспечивает возможность реализации права педагогического работника на получение педагогического образования в соответствии со своими потребностями в течение всей жизни и является необходимым условием их профессионализации, личностного и профессионального становления и развития.

Важную роль в развитии педагогических кадров в образовательной организации является научно-методическое сопровождение (далее НМС) профессионального образования педагогических работников как основы постоянного повышения их профессионального уровня, управления их профессиональным развитием.

Система НМС повышения профессионального уровня педагогических работников призвана выполнять следующие ведущие функции:

1. Информационная функция, представляющая педагогам необходимую информацию по основным направлениям и тенденциям развития педагогического и предметного профессионального образования, по новым Концепциям и программам, нормативно-правовым документам, инновациям и технологиям и др.

2. Диагностическая функция, предусматривающая комплексную диагностику профессиональных затруднений и проблем

педагогических работников и выбор оптимальных способов организации работы по их разрешению.

3. Обучающая функция, ориентированная на расширение и углубление профессиональных знаний, умений и компетенций педагога, которые необходимы ему для совершенствования своей профессионально-педагогической деятельности. Обучение педагогических работников в системе НМС предусматривает их обучение в двух направлениях: обучение на рабочем месте, т.е. внутри образовательной организации, и обучение внешнее, т.е. в образовательных организациях, например, высшего или дополнительного профессионального образования. Первое направление в большей степени ориентировано на обучение, на решение практических проблем педагога. Второе направление – это обязательные курсы повышения квалификации (или профессиональной переподготовки) в образовательных организациях дополнительного профессионального образования.

4. Консультационная функция, предполагающая оказание помощи педагогу по поводу его конкретной профессиональной проблемы через указание на возможные пути и способы её решения или актуализацию дополнительных профессиональных способностей педагога.

5. Коррекционная функция, направленная на изменение реализуемой педагогом модели его профессионально-педагогической деятельности или на устранение допущенных профессиональных ошибок.

6. Психотерапевтическая функция, обеспечивающая содействие педагогу в преодолении различного рода психологических

барьеров и затруднений, препятствующих успешному осуществлению профессионально-педагогической деятельности.

7. Адаптационная функция, реализующая согласование ожиданий и возможностей педагогического работника в повышении своего профессионального уровня с требованиями профессиональной образовательной среды образовательного учреждения и меняющимися трудовыми функциями, видами и условиями трудовой деятельности, в соответствии с требованиями профессионального стандарта [5].

Перечисленные выше функции реализуются в системе НМС, взаимосвязаны между собой и в своей совокупности обеспечивают результативность системы научно-методического сопровождения повышения профессионального уровня педагогических работников профессиональной образовательной организации.

Можно выделить следующие основные этапы организации научно-методического сопровождения повышения профессионального уровня педагогических работников в профессиональной образовательной организации:

1. Аналитико-диагностический этап, включающий «заявку» на получение помощи и поддержки (вычленение проблемы повышения квалификации и осознание необходимости получить помощь в её решении); изучение субъектами сопровождения причин возникновения данной проблемы (диагностика и самодиагностика); обобщение полученной информации совместно с преподавателем и совместное формулирование вариантов решения данной проблемы; выбор педагогом из существующих альтернатив решения проблемы наиболее приемлемых вариантов.

2. Проектировочный этап, предполагающий совместное проектирование индивидуального маршрута повышения профессиональной квалификации, отражающего план и программу образовательной деятельности педагога (цель, содержание, формы, образовательную среду, в которой будет проходить эта работа, и т.д.).

3. Этап реализации индивидуального образовательного маршрута по повышению профессионального уровня, складывающийся из оказания первичной помощи педагогу на начальном этапе реализации маршрута; корректировки его в процессе реализации; организации систематической помощи и поддержки педагога в процессе реализации индивидуального маршрута путем использования адекватных методов и приёмов исходя из поставленных целей.

4. Контрольно-оценочный этап, включающий совместное обсуждение и оценку результатов реализации индивидуального маршрута. [2]

Важное место в системе НМС занимает проектирование индивидуального образовательного маршрута (программа, план повышения профессионального уровня педагога) как совокупности образовательных траекторий, обеспечивающих создание условий для непрерывного постоянного повышения профессионального уровня.

Индивидуальный образовательный маршрут представляет собой целенаправленно проектируемую дифференцируемую образовательную (персонифицированную) программу, обеспечивающую педагогу позиции субъекта выбора форм, методов, способов, технологий развития профессиональной компетентности, при осуществлении научно-методического сопровождения его профессионального самоопределения и самореализации [4].

Персонифицированная индивидуальная программа повышения профессионального уровня педагога в системе НМС должна включать, например, следующие возможные разделы:

- 1) собственные ценностные профессиональные ориентации, цели и задачи повышения профессионального уровня;
- 2) основные направления, этапы и формы повышения профессионального уровня;
- 3) индивидуальный план и программу повышения профессионального уровня на ближайшую перспективу;
- 4) участие в практических мероприятиях (конференциях, семинарах, мастер-классах и др.);
- 5) обобщение достигнутых результатов в повышении профессионального уровня.

В каждом конкретном случае индивидуальный маршрут (программа) определяется и составляется исходя из учета следующих факторов: опыта работы педагога в образовательной организации, результатов диагностики и самодиагностики профессиональных затруднений, характера его образовательных запросов и интересов, уровня его профессиональной компетентности, имеющихся конкретных достижений, сильных и слабых сторон его профессиональной деятельности, рекомендаций администрации.

Важным элементом конкурсного движения и повышения профессионального уровня педагогов является обобщение и распространение передового педагогического опыта. С этой целью проводятся открытые занятия, мастер-классы, конференции, конкурсы профессионального мастерства и др.

Итоги реализации индивидуальных образовательных маршрутов повышения профессионального уровня педагогических работников

могут быть подведены на научно-практических, методических конференциях.

Существуют следующие этапы профессионального роста педагога:

Педагогический профессионализм – является основой педагогической деятельности, при его отсутствии невозможно эффективно работать с детьми.

Педагогическое мастерство основано на необходимой теоретической и практической подготовке педагогов, которая обеспечивается в педагогических учебных заведениях и продолжает совершенствоваться в процессе профессиональной деятельности. Педагогическое мастерство – это качественная характеристика педагогической деятельности педагога, то есть педагогическое и профессиональное мастерство, доведённое до высшей степени совершенства.

Педагогическое творчество включает в себя конкретные компоненты новизны, но часто эта новизна связана не столько с продвижением новых идей и основ педагогической деятельности, сколько с модификацией методов образовательной работы, их конкретной модернизацией.

Высшим уровнем профессиональной деятельности педагога является педагогическая инновация. Он включает в себя внедрение и апробирование новых, современных мыслей, основ и методов в учебный процесс, значительно изменяя и повышая их качество.

Профессиональное развитие педагога неразрывно связано со становлением *профессиональной карьеры*.

Деловая (профессиональная) карьера – поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Исследователи выделяют множество видов и типов карьер:

Внутриорганизационная карьера предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Межорганизационная карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

Неспециализированная карьера предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъём на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Ступенчатая карьера – вид карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Необходимо отметить, что для педагогов во многом характерно именно горизонтальное построение профессиональной карьеры, подразумевающей углубление своих навыков и приобретение смежных функций. Сущностью развития профессиональной горизонтальной карьеры педагога является осознанный профессиональный рост, выраженный в процессе управления карьерой и определяющий профессиональную уверенность и ответственность педагога за результаты собственной деятельности, что делает его конкурентоспособным в условиях современности.

Если под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии, то горизонтальное подразумевает перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.).

К горизонтальной карьере можно также отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Особенности педагогической карьеры заключаются в её динамичности и цикличности развития, сопровождающимся постоянным процессом обучения. Опираясь на это положение, С.В. Кутняк предлагает рассматривать карьеру педагога с трех различных сторон: личностной, социальной и организационной [2].

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого феномена с позиции самой личности, раскрывает особенности видения карьеры самим педагогом. Он реализуется в субъективных оценках протекания карьерного процесса и его промежуточных результатов. «В этом случае карьера является субъективно осознанным суждением о своем трудовом будущем, об ожидаемых путях самовыражения и удовлетворения трудом» [2].

Социальный аспект непосредственно связан с общественными представлениями о карьере. С одной стороны, в социальных представлениях содержатся уже апробированные пути достижения высот в разных профессиональных сферах, а с другой стороны, они предлагают различный диапазон способов движения по этим путям, совокупность приемлемых методов достижения профессиональных целей.

Организационный аспект подразумевает понимание карьеры как целенаправленного должностного и профессионального роста, поступательного продвижения по служебной лестнице, изменения квалификационных возможностей и размеров вознаграждения.

В совокупности все упомянутые выше аспекты позволяют охарактеризовать карьеру педагога и как процесс целенаправленного

профессионального развития, роста статуса и авторитета, повышения престижа в педагогической сфере, и как процесс построения целостного образа себя в качестве компетентного профессионала

Вопросы и задания:

1. Определите понятие «профессиональная компетентность педагога».
2. Составьте технологическую карту индивидуального профессионального развития педагога.
3. Дайте характеристику основных моделей и стратегий карьеры.
4. Разработайте алгоритм карьерного роста педагога.
5. Приведите примеры трудовых действий новой должности: педагог–тьютор.

Литература:

1. Захарова, Л.Н. Психология управления [Текст] : учеб. пособ. / Л.Н. Захарова – Москва : Логос, 2012. – 376 с.
2. Кутняк, С.В. Становление карьеры будущего учителя в процессе профессиональной подготовки [Текст] / С.В. Кутняк // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 125. – С. 120-127.
3. Никитина, Н.В. Сопровождение карьерного роста дошкольных работников [Текст] : науч.-метод. пособ. / Н.В. Никитина, М.В. Александрова. – Великий Новгород : Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, 2009. – 95 с.
4. Обласова, Л.С. Результаты опытно-экспериментальной работы по развитию профессиональной компетентности педагогического персонала в условиях становления «обучающейся

организации» [Текст] / Л.С. Обласова // Омский научный вестник. – 2010. – № 1. – С. 128-132.

5. Шерайзина, Р.М. Модель внутрифирменного обучения педагогических работников в общеобразовательной организации [Текст] / Р.М. Шерайзина, Е.А. Медник // Человек и образование. – 2015. – №1. – С. 22-26.

Словарь основных терминов

Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Внутрифирменное обучение – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Деловая (профессиональная) карьера – поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Должностная инструкция – разновидность регламентирующего документа; определяет организационно-правовое положение должностного лица, его официальный статус. В д.и. излагаются обязанности сотрудника и указывается степень его подчинённости. Структура д. и. включает следующие разделы: общие

положения, функции, права и обязанности, ответственность сотрудника, взаимоотношения (связи по должности).

Должностной рост – изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Закрытая кадровая политика – характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Кадровая политика – 1) В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

2) В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Мотивация – система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Набор кадров – процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Открытая кадровая политика – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

Оценка потребности в персонале – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Пассивная кадровая политика – связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале – кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Превентивная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на неё.

Подбор кадров – составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

Профессиональный рост – рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Реактивная кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Управление – процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

Человеческие ресурсы – термин, характеризующий с качественной и содержательной сторон кадровый состав или весь персонал организации. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности, – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин «ч.р.» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, их общую культуру, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др.

Этапы проектирования кадровой политики – последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

Учебное издание

Семёнова Марина Леонидовна

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ В
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-93162-255-2

Компьютерный набор М.Л. Семёнова

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

г. Челябинск, ул. Свободы, 159

Объем 4,17 уч.-изд. л.

Пописано в печать 09.12.2019

Тираж 100

Бумага офсетная

Формат 60x84/16

Заказ № _____

Отпечатано с готового оригинала-макета в типографии

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69