

**Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
детский сад № 4 «Солнышко» города Белореченска муниципального  
образования Белореченский район**

**МБДОУ ДС 4**

Рассмотрена  
на педагогическом совете  
Протокол № 1 от «11» 08 2016



**Кадровая стратегия в управлении развитием МБДОУ ДС 4**

**ВВЕДЕНИЕ**

Происходящие изменения в системе образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В Законе «Об Образовании в Российской Федерации» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития. [ст.28 п.7]

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений. Внедрение - это, безусловно, болезненный процесс для любой организации. Но без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция организаций, учреждений, фирм.

В условиях модернизации образования в образовательных организациях особую актуальность приобретают вопросы совершенствования кадровой политики образовательной организации. Из-за повышения требований к педагогическим кадрам в связи с принятием профессиональных стандартов и усложнением образовательной среды, усиливается потребность в педагогических кадрах, способных решать задачи модернизации. Прогнозируется, что дисбаланс между потребностью сферы образования в указанных педагогических работниках и реальной возможностью их подготовки и привлечением к педагогической деятельности, будет только усугубляться. Поэтому важно осознание руководителем образовательной организации проблем, возникающих в рассматриваемом вопросе и проведением модернизации кадровой политики образовательной организации в соответствии с новыми требованиями.

Устранение возникшего дисбаланса через совершенствование кадровой политики позволит получить не только педагога нового формата, но и возможность организации саморазвиваться, реализовать стратегию ее развития (программу развития). В этом, пожалуй, больше всего заинтересовано руководство учреждения. Поэтому руководителю следует помнить, что управление развитием образовательной организации будет эффективным при четком систематическом управлении развитием ее кадрового потенциала. Формула развития образовательной организации в современных условиях такова: развитие педагогических кадров + управление персоналом = управление развитием организации.

Попробуем применить эту формулу для конкретной образовательной организации.

*Объект:* данной работы является педагогический коллектив МБДОУ Д/С 4

*Предмет*– система работы с педагогическими кадрами в МБДОУ Д/С 4 при реализации программы развития .

*Цель* –определить пути эффективного управления развитием МБДОУ Д/С 4 на основе стратегии управления персоналом (кадровой стратегии).

Исходя из цели , поставлены следующие *задачи*:

1. Раскрыть понятие и сущность кадровой стратегии организации.
2. Определить место кадровой стратегии в управлении развитием организации.
3. Проанализировать существующую в МБДОУ Д/С 4 систему работы с кадрами и оценить ее влияние на развитие организации.
4. Дать рекомендации по совершенствованию системы управления кадрами в МБДОУ Д/С 4 в ракурсе управления развитием учреждения.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты и выводы могут быть использованы в практической управленческой деятельности любой образовательной организации.

## **1.Кадровая стратегия**

### **1.1.Понятие и сущность кадровой стратегии организации.**

Кадровая стратегия – это:

- определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.<sup>3</sup>
- - стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.<sup>4</sup>
- - система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики. Кадровая политика — это система принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды.<sup>5</sup>
- - совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации.
- - составная часть общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.<sup>6</sup>

### **1.2. Объект и субъект кадровой стратегии.**

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих такими количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации. Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных

подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения.

### 1.3. Базовые принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации как организационной системы:

- Организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
- Управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
- Персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- Персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности организации на муниципальном и региональном уровнях;
- Организация (как работодатель) и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;
- Организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

### 1.4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии

**Первостепенная цель:** определить тип стратегии МБДОУ Д/С 4 на данном этапе

**Генеральной целью** реализации кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей. На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- Обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;
- Формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации. Основными задачами данного этапа являются: выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников, а также формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой политикой организации. В последнее время при разработке и реализации стратегии управления персоналом организации стали использовать технологии управления компетенциями. Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с имеющимися трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями дошкольной образовательной организации.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумевается работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.<sup>6</sup>

### **1.5. Выработка кадровой стратегии**

Выработка кадровой стратегии включает следующие действия:

- планирование потребности в персонале по категориям с учетом внешних и внутренних факторов (стратегия развития, количество производимой услуги, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.);
- анализ наличия необходимого персонала (фактический избыток или дефицит численности работников); рационализация численности, выбор вариантов высвобождения или привлечения персонала;
- определение качественной потребности в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для реализации стратегии развития организации);
- оптимизация соотношения внутреннего (перемещения) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников и выработка принципов и системы оплаты труда;
- планирование профессионального развития персонала и карьеры работников;

- обеспечение уровня квалификации работников, соответствующего их возможностям и производственной необходимости;

- определение принципов и форм оценки персонала;
- планирование затрат на персонал; определение потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения социальных гарантий и компенсаций работникам...

### 1.5. Типы кадровой стратегии организации

Существует ряд подходов к выбору кадровой стратегии организации и ее направлений, основанных на различных ключевых элементах. В качестве последних могут выступать:

— жизненный цикл организации. Так, на **этапе формирования** организации (это как раз случай МАДОУ Д/С 4, детский сад начал функционировать в 2015 году) кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом как таковой, в формировании корпоративных принципов. На **стадии интенсивного роста** кадровая стратегия направлена прежде всего на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры; на этапе стабилизации — на оценку эффективности деятельности системы управления персоналом;

- место управления персоналом в общей системе управления организацией.
- система ценностей и характер менеджмента. Стиль руководства, как правило, первого руководителя организации приводит к реализации соответствующей кадровой стратегии. Если в системе ценностей руководителя ценность сотрудников не присутствует или только декларируется, это может привести к противоречивой кадровой стратегии;
- уровень кадровых технологий. В организации могут реализовываться традиционные или устаревшие технологии работы с персоналом. Например, аттестация и оценка деловых и личных качеств персонала может проводиться по формальным критериям, выдвижение в кадровый резерв — на основе субъективных мнений. Это не соответствует кадровой стратегии, необходимой в условиях рыночной экономики, и существенно тормозит формирование бизнес-поведения сотрудников и самой организации.

Можно выделить **типы взаимодействия сотрудника и организации** и соответствующие им варианты кадровой стратегии. Отношение сотрудников к организации проявляется в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления организации находит свое отражение в принципах кадровой политики.

Исходя из данных индикаторов, определены следующие типы стратегий:

— потребительская. При этой стратегии у организации и сотрудника отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация организацией трудового потенциала сотрудника, а сотрудники используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит;

— партнерская. При этой стратегии у организации и сотрудника имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие сотрудника обеспечивается организацией, и в свою очередь сотрудник увеличивает свой вклад в развитие;

— идентификационная стратегия. При этой стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации, и наоборот — организация развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

- Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие организации и сотрудника происходит независимо. Особенностью варианта

может быть деструктивный характер отношений, при котором сотрудник или организация намеренно подрывают репутацию друг друга.<sup>5</sup>

Каждая стратегия находит свое отражение в показателях управления персоналом<sup>7</sup>

Стратегия	Характеристики кадровой ситуации и организационного поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий	Особенности корпоративной культуры
Потребительская	Кризисная: высокая текучесть персонала по причине неудовлетворенности трудом при сохранении кадров пенсионного возраста. «Люди разные нужны» «Незаменимых нет»	Основной функцией является учет кадров и контроль за исполнением должностных инструкций Отсутствие взаимной ответственности Приток квалифицированных кадров снижен, имеет место скрытый отток, неполная занятость и низкие результаты труда Максимальное использование работников на видах работ, которые не требуют внедрения инноваций Планирование персонала носит стихийный характер Набор сотрудников производится по формальным критериям Имитация приверженности и направленность на внешние атрибуты	Исполнительность, минимальная инициативность, имитационная (демонстрируемая) Лояльность Основой для мотивации является предоставление льгот. Вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями Аттестация рабочих мест сотрудников и их оценка на соответствие занимаемой должности по формальным требованиям Искусственное формирование имиджа, манипулирование этическими нормами.	Предприимчивость поведения и активность, обусловленные стремлением к достижению собственных целей Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми ресурсами и направлена на поддержание функционирования организации. Планирование карьеры не осуществляется, кадровый резерв не готовится, ставка делается на привлечение руководителей со стороны. Утрата конкурентных преимуществ
Партнерская	Относительная нестабильность: текучесть кадров связана с резкими изменениями в стратегии развития и кадровой политике	Избирательный и рациональный подход: поддержка усилий приверженных и творческих сотрудников Мониторинг мотивационного и социально-психологического климата	Кадровый состав не сбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация) Мотивация направлена на содержательные аспекты	Активное участие в профессиональной деятельности Нормативная и мотивированная лояльность, ответственность и организованность. Направленность деловой активности на достижение целей

		<p>Персонифицированность (гордимся отдельными сотрудниками и определенными достижениями)</p> <p>Приток кадров носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Присутствуют элементы системы воспроизводства кадров.</p> <p>Развитие потенциала сотрудников, обеспечивающих реализацию инноваций. Вознаграждение адекватно вкладу в достижение результатов деятельности.</p> <p>Отбор персонала на основе объективных критериев уровня компетентности</p> <p>Ценность внедрения инноваций и интенсивное развитие.</p>	<p>профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие.</p> <p>Оценка и продвижение персонала на основе стремления к саморазвитию</p> <p>Этичность делового взаимодействия. Имидж зависит от развития ситуации.</p>	<p>саморазвития.</p> <p>Инвестиции осуществляются в программы развития перспективных сотрудников. Финансируются основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.)</p> <p>Формирование кадрового резерва по отношению к отдельным должностям и сотрудникам.</p> <p>Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, реализацией бизнес-проектов, увеличением числа квалифицированного персонала, уверенности сотрудников в будущем, освоения новых услуг и технологий.</p>
Идентификационная	<p>Стабильность, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами.</p> <p>Уважение и доверие, самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха,</p> <p>Делегирование полномочий и ответственности, долговременное планирование персонала,</p> <p>Ценностная основа, высшей ценностью является качество (персонала,</p>	<p>Приток кадров упорядочен, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала</p> <p>Вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников.</p> <p>Отбор на основе ценностных ориентаций и личностного потенциала</p> <p>Выражена взаимная социальная ответственность, клиент-центрированная позиция</p> <p>Высокие этические стандарты.</p>	<p>Кадровый состав сбалансирован по всем показателям.</p> <p>Активная жизненная позиция, инициативность в реализации новых услуг и технологий,</p> <p>лояльность на уровне убеждений</p> <p>Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности.</p> <p>Оценка с целью развития профессионально-важных качеств и на</p>	<p>Направленность на достижение целей организации, эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности.</p> <p>Инвестиции в развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников являются приоритетом</p> <p>Должностное продвижение на основе индивидуальных траекторий профессионального развития</p> <p>Практика замещения должностей из состава кадрового резерва.</p>

	менеджмента, услуг, среды).		основе самооценки достижений. Имидж организации и каждого сотрудника совпадает с репутацией.	Конкурентные преимущества состоят в максимальной гибкости в реагировании на условия окружающей среды, росте привлекательности организации за счет обеспечения высокого качества деятельности.
--	-----------------------------	--	--	---

### 1.7. Место кадровой стратегии в управлении развитием организации

Любая организация, которая ориентирована на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия организации.

Основные черты:

- имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, психологических установок, системы управления персоналом, структуры персонала требует много времени);
- связь со стратегией образовательной организации в целом (при изменении стратегии организации необходимо корректировать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, его квалификацию и навыки, методы и стиль управления).

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач предприятия как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу.

Разрабатываемая стратегия должна способствовать:

- увеличению конкурентных преимуществ организации посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;
- раскрытию способностей работников к инновационному, творческому развитию для достижения не только целей организации, но и личных целей сотрудников.

При разработке кадровой стратегии организации необходимо учитывать пять следующих факторов: экономический; социальный; политический; правовой; фактор внешней среды.

Разработка осуществляется на основании глубокого постоянного анализа факторов внутренней и внешней среды. По итогам этого анализа может быть представлена общая концепция развития как персонала, так и организации в целом с соответствием с поставленными задачами.

При проведении анализа внутренней и внешней среды при помощи метода SWOT выявляются слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом, а также имеющиеся у него возможности и угрозы, которых следует избегать. Выявление слабых и сильных сторон, кроме всего прочего, отражает самооценку организации и дает возможность сравнить себя с конкурентами...

Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды организации, влияющими на их изменение, являются сложившийся уровень:

- структуры управления коллективом (по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);
- оптимизации численного состава персонала, при учете его динамики;

- эффективности затрат на персонал, которые включают оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и др.;
- развития персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);
- мер социальной защиты, социального страхования, гарантий, социально-культурного обеспечения, бытового обеспечения, социальных компенсаций и др.;
- системы управления коллективом;
- развития организационной культуры (традиций, норм, правил поведения и т.п.).<sup>3</sup>

В основе стратегии управления персоналом лежит общая стратегия развития организации. Как и стратегия развития компании, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций предприятия и возможностей, предоставляемых внешней деловой средой.

Самым эффективным из них является формирование стратегии управления персоналом способом «сверху-вниз», где доминирующая роль в разработке кадровой стратегии принадлежит руководству, которое сначала определяет общую стратегию управления персоналом организации, а затем стратегии для каждого конкретного подразделения предприятия (1. рис.).

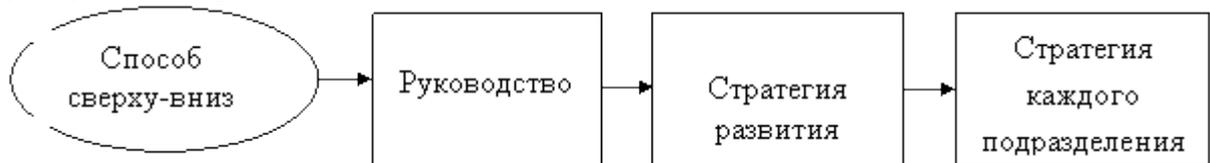


Рис.1. Способ формирования кадровой стратегии «сверху-вниз»

Считаем, что данный подход более предпочтителен, так как имеет ряд значительных преимуществ, обеспечиваемых участием руководства:

- высокое качество оценки внешней деловой среды и определения тенденций в ее динамике;
- связь с общей стратегией развития организации;
- определение приоритетов, актуальных для всей организации.

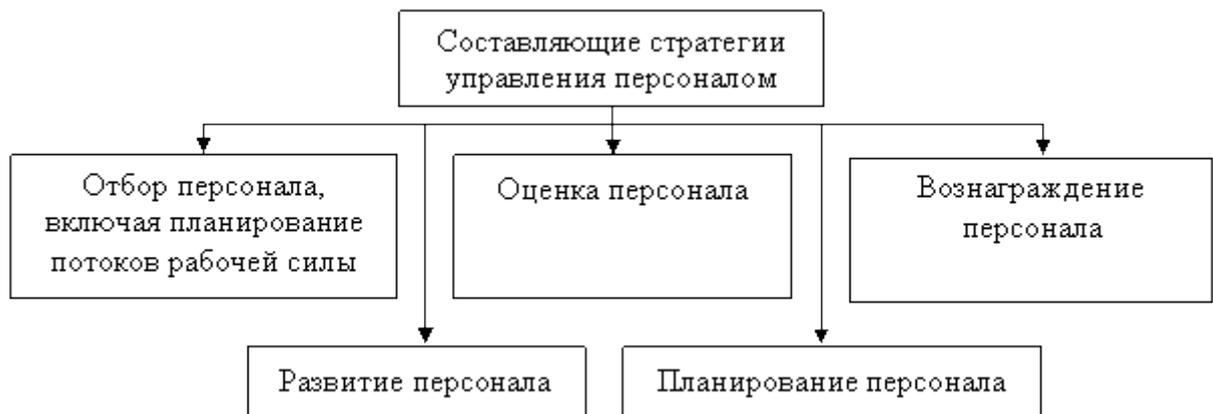


Рис. 2. Составляющие стратегии управления персоналом

Таким образом, нахождение оптимального соотношения между стратегией развития самого предприятия и стратегией управления персоналом в соответствии с имеющимися ресурсами, компетенцией персонала, его идеями, амбициями, инициативностью и предприимчивостью является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и эффективность функционирования организации.<sup>8</sup>

## **ВЫВОД**

Проведя анализ кадровой ситуации в нашем дошкольном учреждении, сопоставив результаты с теоретическими раскладками по данной теме, мы пришли к выводу, что выработка кадровой стратегии предполагает ответы на вопросы:

- 1) в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал?
- 2) в каком направлении должны быть произведены изменения?
- 3) как, каким способом должны быть произведены эти изменения, чтобы выполнить будущие задачи?

В результате :

- 1) МАДОУ Д/С 4 перешагнуло порог потребительского типа **взаимодействия сотрудника и организации** и соответствующие им варианты кадровой стратегии, и находится на стадии развития партнерской стратегии (см. таблицу).
- 2) Выработать механизм перехода из партнёрской стратегии в идентификационную.( см. таблицу, выделенный фрагмент).
- 3) Разработка социального паспорта и социальной программы МАДОУ Д/С 4. Войти в режим инновационной деятельности по основному направлению работы - дошкольному образованию, как связующему звену кадровой стратегии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глухова Л. В. Особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования, Челябинск, 2013
2. Совершенствование кадровой политики образовательной организации. Бельтюкова Е. П., заведующая информационно-методическим отделом бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей Удмуртской Республики, г. Ижевск, 2015 год.
3. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovaya-strategiya.html>
4. [http://studopedia.ru/16\\_91717\\_tema-kadrovaya-strategiya-organizatsii.html](http://studopedia.ru/16_91717_tema-kadrovaya-strategiya-organizatsii.html)
5. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003436>
6. Учебное пособие "Управление персоналом", Автор А.Я. Кибанов. - 2-е изд., М. 2010г.
7. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова, *Ивановский государственный химико-технологический университет*