

*Моисеева Людмила Владимировна,*

*д-р пед. наук, профессор,*

*ФГБОУ ВО «УрГПУ»,*

*г. Екатеринбург, Россия*

**ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА  
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В настоящее время организации и предприятия самостоятельно формируют персонал и распоряжаются кадровыми ресурсами, что обуславливает высокие требования к управлению человеческими ресурсами. Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия, как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель, которой – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Современная дошкольная образовательная организация должна постоянно доказывать свою привлекательность, оригинальность и необходимость, чтобы занять индивидуальную нишу в общем образовательном пространстве. Этого можно достигнуть высоким качеством профессионально-личностной деятельности педагогов.

**Ключевые слова:** управление персоналом, формирования устойчивой конкурентной позиции дошкольной организации.

*Ludmila V. Moiseeva,*

*d.p.s., professor,*

*UrSPU,*

*Ekaterinburg, Russia*

**THE FORMATION OF A NEW STRATEGY OF PERSONNEL  
MANAGEMENT IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING  
THE FEDERAL STATE EDUCATIONAL STANDARD  
OF PRESCHOOL EDUCATION**

Nowadays, organizations and enterprises form their staff themselves and manage human resources, which places high demands on human resource management. The problem of human factors is discussed at various levels in most countries of the world. Both management theorists and many practitioners search for ways of its solution. Today, theoretical management as a scientific discipline, having in its arsenal all the necessary methods of planning and organization of work, is aimed at finding practical methods and mechanisms for effective personnel management. The main purpose of the event is to provide the highest level of efficiency. Specific ways to solve this problem is not found yet. Modern preschool educational organization must constantly prove their attractiveness, originality and the need to occupy an individual niche in the total educational environment. This can be achieved by high quality personal and professional activities of teachers.

**Keywords:** personnel management, development of sustainable competitive positions of preschool institutions.

«Управление персоналом организации» означает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом должно быть направлено на долгосрочную перспективу, позволяя работникам не просто квалифицированно выполнять соответствующие функции, но постоянно совершенствовать свое мастерство, продвигаться по служебной лестнице, успешно решать стоящие перед ними задачи в будущем. Эффективное управление развитием персонала имеет такие положительные результаты как: раскрытие потенциала работников; сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива; рост мотивации; укрепление преданности сотрудников организации; обеспечение преемственности в управлении; привлечение новых сотрудников; формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей. Сфера образования, как и любая другая отрасль, существует в прямой зависимости от этих фактов. Невозможно говорить о перспективах развития, о реализации программы модернизации российского образования, о внедрении в педагогическую практику инновационных технологий без системной работы по

обучению кадров, которая должна проводиться как на уровне региона, муниципалитета, так и на уровне организации.

Понятие «профессионально-личностные качества педагога» включает в себя совокупность социально-психологических образований, которая обладает факторным влиянием на профессиональный результат деятельности педагога. Профессиональная деятельность педагогов дошкольной образовательной организации многогранна и требует определенных знаний, умений, навыков и качеств, а также владение профессионально значимыми установками и личностными качествами, теоретическими знаниями, профессиональными умениями и навыками.

Педагог должен быть готов к постоянному совершенствованию своего профессионализма и повышению своей компетентности. В новом Законе от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об Образовании в Российской Федерации», Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) (утв. приказом МОиН РФ от 17.10.2013 г. № 1155), профессиональный стандарт педагога «(педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (приказ МОиН РФ от «18» октября 2013 г. № 544н) социальный заказ, обращенный к непрерывному педагогическому образованию, выражается в виде требований к профессиональной квалификации педагогов, способных, к самостоятельному развитию в сфере инноваций образования детей дошкольного возраста, где педагог выступает проводником инновационной деятельности образования, как института.[1; 2]

Однако, всё вышесказанное свидетельствует о том, что объективно существуют противоречия: – между современными требованиями, выдвигаемыми к персоналу образовательных организаций и недостаточной разработанностью технологий совершенствования профессиональной компетентности педагогических работников; – между недостаточным уровнем развития профессионально-личностных качеств воспитателя образовательной организации и необходимостью внедрения эффективных методов управления

персоналом; между необходимостью формирования профессионально-личностных качеств педагога дошкольной образовательной организацией и отсутствием общей стратегии управления персоналом, в процессе реализации ФГОС ДО.

Таким образом, цель нашего исследования это теоретическое обоснование процесса управления персоналом, и на его основе разработать новую стратегию управления персоналом включая современные требования к профессионально-личностным качествам воспитателя, в процессе реализации ФГОС ДО. Разработке методов управления персоналом и оценки их эффективности посвятили свои труды В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин, А. Я. Кибанов, и др. [3]. Методологическим подходам эффективности управления в образовании посвящены работы ученых: А.П. Егоршина, М.В. Богуславского, Ю.А. Зубок, М.П. Карпенко, Б.С. Касаева, В.П. Фоминой, Н.М. Яковлева и др. [4]. Освещению проблем профессионального развития педагогов в процессе профессиональной деятельности посвящены исследования Э.Ф. Зеера, Н.В. Кузьминой, Л.М. Митиной и др. [5]. На разработку технологий профессионального обучения специалистов ориентированы научные труды А.А. Вербицкого, С.Г. Вершловского, Б.С. Гершунского, В.Ю. Кричевского, М.П. Сибирской и др. [6]. Особенности развития профессиональной компетентности в процессе повышения квалификации педагогических работников стали предметом изучения таких авторов, как И.В. Гришина, Д.Ф. Ильясов, М.Г. Ермолаева, Э.М. Никитин, П.И. Третьяков, Л.Ю. Шемятихина и др. [7]. Требования к организации деятельности по профессиональному совершенствованию педагогов рассматриваются И. Д. Багаевой, А. И. Жуком, Н. В. Кузьминой, В. А. Слостениным и др. [6].

Мы предполагаем, что стратегия управления персоналом будет эффективной при следующих условиях, если будут определены особенности профессионально-личностных качеств педагогов дошкольной образовательной организации и установлена степень соответствия требованиям профессионального стандарта педагога, а также стратегия управления

персоналом будет разработана на основе новых требований к профессионально-личностным качествам воспитателя, в процессе реализации ФГОС ДО. Необходимо также разработать диагностический инструментарий оценки профессионально-личностных качеств педагогов дошкольной образовательной организации.

Следует начать с определения сущности категории «персонал». И.И. Бажан считает, что персоналом является «совокупность всех человеческих ресурсов, которые имеет организация». По мнению А. Гольдфарба, персонал - это «совокупность постоянных работников, получивших необходимую подготовку и, которые имеют опыт практической деятельности». А.В. Крушельницкая и Д.П. Мельничук определяют персонал как «основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников, который формируется и изменяется под влиянием как внутренних (характер продукции, технологии и организации производства), так и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т.д.) факторов». Л.В. Балабанова и А.В. Сардак персоналом считают «совокупность работников предприятия (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем» [6,8].

Как видим, вышеприведенные определения различаются только авторским пониманием того, каких именно работников следует отнести к категории «персонал». По нашему мнению, наиболее удачным определением Л.В. Балабановой и А.В. Сардак, поскольку также считаем целесообразным относить к категории «персонал» каждого работника, являющегося элементом предприятия как функционирующей системы независимо от формы его взаимодействия с ней.

В свою очередь, управление персоналом - это «совокупность механизмов, принципов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, которые реализуются как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности».

Исследования различных научных школ и методологических подходов теории управления персоналом показали, что теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения. Понятие «научное управление» впервые предложил не Фредерик У. Тейлор, который по праву считается родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний - Луис Брандейс в 1910г. Впоследствии и сам У. Тейлор широко пользовался этим понятием. [5].

Вопросам управления персоналом (менеджмента персонала) в экономически развитых странах, а в последнее время и в России, посвящено значительное количество монографий, научных статей и учебных пособий. Основные подходы к управлению персоналом освещены в работах Котлера Ф., Дэвиса Ф., Повадского И. С., Крушельницкой О. В., Лукянихина В. А., Мескона М., Мурашко Н. И., Щекина Г. В. и др. [6]. Концепции этих авторов базируются, как правило, на том, что персонал является одним из важнейших экономических ресурсов организации, источником ее доходов, конкурентоспособности и развития.

Существуют различные толкования самого понятия «управление персоналом», при определении которого одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно достичь этой цели, то есть акцентируют внимание на организационной стороне управления, в то время как другие отмечают содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Отдельные исследователи пытаются объединить в обозначение понятия управления персоналом характеристики целей менеджмента персонала с его самыми важными функциями. «Экономика персонала (или управление персоналом), – пишут немецкие ученые Марр Р. и Шмидт Г., – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, при этом ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [5, с. 36].

Коротков Е.Е. склоняется к точке зрения, что управление персоналом - это совокупность целенаправленных действий руководящего состава

организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в целях и возможностях организации; планирование работы с персоналом (отбор, подбор и увольнение) расстановка и распределение персонала, его использование; исследование и оценка персонала; ротация персонала, движение в системе управления, траектория карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивация и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности [4, с. 76].

Так, Галенко В.П. считает, что «управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия». В свою очередь, Шекшня С.В. определяет понятие «Управление персоналом» как «... обеспечение организации необходимым количеством работников, выполняющих необходимые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации» [3].

Маслов Е.В. считает управление персоналом системным, планомерно организованным действием, влияющим с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия для создания условий использования трудовых качеств работников с целью обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития работников, которые на нем работают [5, с. 108].

Современная концепция управления персоналом заключается в повышении роли личности работника, в необходимости учета его мотивационных установок, умении направлять их на решение задач предприятия.

Крушельницкая О.В. рассматривает управление персоналом как науку и искусство эффективного управления людьми в условиях их профессиональной деятельности. По мнению Храмова В.А., управление персоналом - это совокупность воздействий на организационное поведение людей, направленных на активизацию еще нереализованных профессиональных и духовных возможностей для решения поставленных задач [7]. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились различные трактовки сущности и содержания управления персоналом в современной литературе. Таким образом, управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия по разработке концепции, стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами, это системное, планомерно организованное воздействие через систему взаимосвязанных организационно экономических и социальных мероприятий, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне организации [4].

Довольно мало теоретических исследований, касающихся определения структуры системы управления персоналом. В течение последнего десятилетия и сегодня ученые, на вопросы управления персоналом, обращают свое внимание в основном на изучение маркетинга персонала, управление знаниями и стратегического управления персоналом.

Л.Б. Пошелюжна считает, что система управления персоналом, которая сложилась на ведущих отечественных предприятиях, включает следующие подсистемы: анализ и планирование персонала, подбор и наем персонала, оценка персонала, организация обучения и повышение квалификации персонала, аттестация и ротация кадров, мотивация персонала, учет сотрудников предприятия, организация трудовых отношений на предприятии, создание условий труда, социальное развитие и социальное партнерство, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом [8].

По мнению других исследователей, целесообразнее принимать за основу дальнейших теоретических исследований в области управления персоналом следующие элементы структуры системы управления персоналом:

- подсистема HR-ориентиров и планирования; - подсистема обеспечения и организации работы персонала;
- подсистема персонал-маркетинга;
- подсистема формирования и использования персонала;
- подсистема развития и активизации HR-потенциала.

Как видим, имеет место одновременное использование как функционального, так и компонентного подхода к определению состава системы управления персоналом. Причиной этого является то, что понятие «система» авторы путают с понятием «процесс», в частности систему управления персоналом отождествляют с системой реализации самого процесса управления. Мы считаем целесообразным выделить следующие элементы комплексной системы управления персоналом:

- система правового обеспечения процесса управления персоналом; разработка кадровой политики;
- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ трудового потенциала предприятия;
- анализ внешних и внутренних факторов влияния на работу;
- анализ ситуации на рынке труда;
- осуществление прогнозов относительно характеристики персонала;
- система информационного обеспечения процесса управления персоналом;
- осуществление привлечения, отбора, адаптации, распределения, развития и увольнения персонала;
- нормирование трудового процесса;
- оптимизация занятости персонала;
- управления трудовыми составляющими;
- обеспечение оптимальных условий труда;

- тарификация трудового процесса;
- система коммуникационного обеспечения процесса управления персоналом;
- осуществление материального стимулирования персонала;
- осуществление нематериального стимулирования персонала;
- система реализации процесса управления персоналом;
- осуществление оценивания эффективности деятельности персонала;
- осуществление оценивания эффективности функционирования системы управления персоналом;
- аттестация персонала [7, 8].

Таким образом, сегодня, когда все ресурсы почти одинаково доступны, эффективность системы управления основным ресурсом - персоналом - это путь формирования устойчивой конкурентной позиции организации.

Проанализировав методологические взгляды разных ученых, можно сделать вывод, что управление персоналом целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом с целью повышения результативности функционирования организации в ближайшей перспективе.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что разработана стратегия управления персоналом, с учетом требований ФГОС ДО и профессионального стандарта ПЕДАГОГА. Данная стратегия может быть внедрена в практику работы дошкольных образовательных организаций с целью обеспечения профессионально-личностного развития педагогов, а также совершенствования системы повышения квалификации, повышения престижа образовательной организации.

#### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

1. Анишуква Е.Ю. Методическая служба в ДОУ [Текст]// Е.Ю. Анишуква // Управление ДОУ. – 2007. – №8. – С. 91-95.

2. Алавердов А.Р. *Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]* / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Барковская Л.Г., Дорохина Н.А. *Организация наставничества в управлении образованием [Текст]* / Л.Г. Барковская, Н.А. Дорохина // *Управление ДОУ*. – 2011. – № 3. – С. 29-38.
4. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе* / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2003. – 495 с.
5. Костюченко Л.А. *Методическая служба как ресурс профессионального роста педагога [Текст]* // *Народное образование*. – 2011. – №8. – С. 167-170.
6. Пошелюжна Л. Б. *Особенности современного управления персоналом на отечественных предприятиях [Электронный ресурс]* / Л.Б. Пошелюжна. – Режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.Pdf).
7. *Приказ МОиН РФ от «18» октября 2013 г. – № 544н.*
8. *Приказ МОиН РФ от 17.10.2013 г. – № 1155.*