

Я. П. Ярушина

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

Работа представлена кафедрой управления образованием

Педагогического института Южного федерального университета.

Научный руководитель – доктор педагогических наук, профессор Л. М. Сухорукова

В статье раскрыта одна из актуальных проблем теории и практики дополнительного образования – компетентность менеджера по подбору персонала. Проведен анализ условий современного образовательного процесса, различных подходов к управлению и моделей управления.

The article reveals one of the topical problems of the theory and practice of additional education – competence of a personnel selection manager. The author analyses the conditions of the modern educational process, different approaches to management and administrative models.

Дополнительное образование, как и все российское общество, противоречиво, но последовательно и необратимо идет по пути преобразований. В условиях демократизации общественной жизни и перехода к рыночным отношениям в экономике особое значение приобретает организация де-

ятельности менеджеров, руководителей, внесение корректиров в соответствии с требованиями времени, что само собой подразумевает качественно новую ступень уровня профессиональной подготовки и мастерства руководителей, организаторов. Очень важным моментом является компе-

тентность менеджера в общении с работниками, различными с точки зрения возраста, образовательного уровня, должности, индивидуальных особенностей. Ведь от компетентности менеджера, его культуры общения зависит эффективность его воздействия на других людей.

Одной из важнейших частей менеджмента организации является **кадровый менеджмент**, который можно образно определить как сердцевину менеджмента. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуществляют функции, направленные на реализацию целей. Персонал – основа любой организации, важнейший ресурс, используемый всеми организациями без исключения.

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие»¹. Персонал имеет количественные и качественные характеристики. Количественные характеристики отражают численность людей в организации, качественные – существенные квалификационные (образование, знания, опыт, навыки), психофизиологические (способности сотрудника, состояние здоровья, тип нервной системы) и личностные (цели, потребности, интересы, мотивы) свойства сотрудников. В современном менеджменте возрастает значимость качественных характеристик. Известный теоретик менеджмента П. Друкер замечает: «Количество почти не имеет смысла по отношению к людям, обладающим знаниями. Их качество имеет гораздо большее значение»².

Переход к рыночной экономике потребовал создания адекватной ей системы управления. Среди авторов,двигающих вперед современную российскую управленческую мысль в целом и кадровую мысль в частности, следует отметить: Г. В. Атаманчука, А. Л. Гапоненко, Н. Н. Ермошкина, С. В. Шекшню, Р. А. Фатхутдинова и многих других.

Современное качество образования включает в себя не только результаты, но и образовательный процесс, обеспечивающий эти результаты, и его условия. Поэтому качественное управление образовательным учреждением – это деятельность по совершенствованию внутренней среды, как образовательной, так и связанной с организационной культурой ОУ (миссия, ценности, направленность базовых ценностей, тип образовательного процесса). К числу условий современного образовательного процесса следует отнести нормативно-правовое, программно-методическое, концептуальное, информационное, кадровое обеспечение, инфраструктура ОУ, управление контингентом обучающихся.

Указанные целевые подсистемы управления реализуются в условиях различных моделей управления ОУ. Это связано с различным пониманием управленческими кадрами предмета управления. Его определяют как упорядочение и регулирование системы в условиях внутренней и внешней среды. Человек рассматривается в виде ресурсного обеспечения системы. Управление понимается как деятельность по руководству людьми в разнообразных организациях, как искусство побуждения людей к достижению желаемых целей. Об управлении говорят, как о деятельности по осуществлению деятельности. Управление рассматривается как инициирование в социальной системе стремления к саморазвитию и самоорганизации, как ОУ в целом, так и ее субъектов. Управление, наконец, определяется как развитие творческого потенциала личностей, формирование системы выявления и постоянного совершенствования важнейших способностей сотрудников.

Такое понимание обусловлено, в свою очередь, различными методологическими подходами, двумя социокультурными парадигмами – классической и неклассической. К первому подходу относятся те модели управленческих систем, которые проектируют детерминированные, линейные

воздействия, соблюдая дихотомический разрыв между субъектом и объектом, осуществляя процесс управления как последовательное приведение состояния отношений объекта в соответствии с целями субъекта. Второй подход характеризуется чертами преодоления субъект-объектного разрыва посредством создания условий для самореализации человека и выстраивания процесса управления не на достижение сконструированного облика будущего состояния, а на проектирование средств социального развития. Неклассический подход к управлению предполагает использование законов самоорганизации и учет несоответствия реальной социальной действительности и представлений о ней, реализуемых в поведении человека.

В процессе самоопределения, в этих парадигмах, методологические основания достраиваются соответствующими теориями и наполняются конкретным содержанием, воплощаемых в моделях управленческих систем.

Конечно, нельзя исходить из априорного понятия «хорошей» или «плохой» модели управления, поскольку в разных условиях каждая из них по-разному применима, и, следовательно, «работает» с той или иной эффективностью.

Механистическая модель управления способствует сохранению управляемости за счет упорядочивания всех возможных отношений и подчинения их определяемым целям за счет тотального контроля на всех уровнях и этапах управленческого действия.

Органическая модель выстраивается с учетом способности системы к саморазвитию, предполагает учет и использование возможностей «человеческого фактора», использует корректировку взаимодействия управляющей и управляемой системы с целью удержания рамок «пределов управления».

Основные черты **синтетической** модели управления связаны со стремлением систе-

мы двигаться к «универциальному» образцу с мобилизацией присущего системе потенциала, а отсюда необходимость проектирования будущего состояния системы.

Синергическая, инновационная и экзистенциальная модели характеризуют неклассический подход к управлению. В таких моделях, наиболее полно отвечающих сущности личностно-ориентированного образования, существенно меняется место человека в системах управленческих отношений. Такие модели развивают сущностные силы человека.

В **синергической** модели управление встречается с фактом многоуровневого взаимодействия отношений качественно разных групп индивидов по поводу «выращивания» собственно индивидуальности.

Инновационная модель управления оформляется, когда требуется различного рода творческая деятельность. Внимание в таких системах переносится с создания иерархических схем распределения ролей и планирования карьеры сотрудников на формирование системы выявления и постоянного совершенствования их важнейших качеств. В такой модели диалектически взаимосвязаны процессы самореализации и саморазвития личности. Самореализация трансформирует духовный потенциал в практическое действие, а саморазвитие обогащает мыследеятельностную практику.

Экзистенциальная модель возникает на основе следующих отправных положений: любая реальность уникальна и не может быть провинциализирована с точки зрения требований и норм; рациональный характер деятельности менеджера невозможен в принципе, поскольку поведение его непредсказуемо. Неэффективность управления на основе иерархических связей и соответствующего им функционала с последующей выработкой норм и принятием решений, заставляет сторонников экзистенциального менеджмента отказаться от рационального характера управленческой деятельности. Реальность описывается через переплете-

ние «пограничных ситуаций» с множеством переменных, а управленческое решение носит трансцендентный характер и принимается на основе интуиции.

Создание реальных моделей управления с учетом дихотомических пар (классических-неклассических и линейных-нелинейных) позволяет добиться эффекта при условии сочетания на едином содержательном основании в зависимости от сложившейся ситуации способов и методов, относящихся к различным моделям социального управления³.

Одной из важнейших проблем на современном этапе модернизации системы образования является проблема в области работы с персоналом. Основу современной **концепции кадрового менеджмента** составляет идея о возрастающей роли личности работника, о необходимости знания его мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных отраслях, основными **направлениями деятельности** отдела кадрового обеспечения и производства образовательного учреждения дополнительного образования детей в этой сфере являются:

- формирование и реализация кадровой политики;
- планомерная работа с педагогическими кадрами;
- эффективное использование кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора;
- организация системы оценки и аттестации персонала;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К *внешним* относятся: трудовое законодатель-

ство, взаимоотношения с профсоюзом, состояние экономической конъюнктуры, перспективы развития рынка труда. *Внутренними* факторами являются: структура и цели организации, ее культура, сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе.

В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, требования, которые предъявляются к нему по уровню образования, профессионализма, личностных качеств.

Кадровая политика включает в себя следующие *асpekты*:

- общие принципы и приоритеты целей;
- организационно-штатная политика (планирование потребности, набор, продвижение, перемещение, увольнение, создание резерва сотрудников);
- информационная политика (принципы системы движения информации);
- политика развития персонала (принципы подготовки программ развития персонала);
- оценка результатов деятельности.

Методы кадровой политики:

- социально-психологические исследования (анкетирование, интервьюирование, индивидуальная психологическая диагностика сотрудников);
- сбор информации по существующим традициям кадровой политики в организации;
- проведение проблемно-деловых совещаний;
- подготовка методических материалов.

Миссия профессиональной деятельности специалиста по подбору и управлению человеческими ресурсами – формирование и реализация кадровой политики, направленной на достижение и поддержание соответствия количественных и качественных характеристик состава персонала стратегическим целям ОУ.

На основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области кадрового менеджмента образователь-

ного учреждения можно выделить следующую *цель*:

- повышение качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента ОУ в соответствии с современными требованиями.

Задачи:

- формирование и развитие ориентиров профессионального развития и стандартов оценки качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента;
- регламентация требований к уровню профессионального развития специалистов в области управления персоналом как средство саморегулирования профессионального сообщества;
- формирование социальной ответственности специалистов в области кадрового менеджмента;
- повышение роли и статуса профессии на современном этапе развития российского образования.

Исходя из стоящих перед представителями профессии задач в рамках системы управления персоналом в ОУ введено структурное деление на три уровня развития знаний, умений и навыков специалистов: оперативный, тактический и стратегический.

Оперативный уровень. Специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов. По преимущественным задачам деятельности на оперативном уровне выделены две специализации: *специалист по кадровому делопроизводству* и *специалист по управлению персоналом*.

Тактический уровень. Специалист, управляющий отдельными элементами и процессами системы кадрового менеджмента с учетом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией ОУ.

Стратегический уровень. Специалист, формирующий систему управления персоналом, соответствующую целям и задачам

развития ОУ, инициирующий изменения по ее совершенствованию, осуществляющий контроль за ее функционированием⁴.

Существует множество характеристик компетентности менеджеров по персоналу, из которых одиннадцать признаны ключевыми: этичность, коммуникабельность, умение слушать, контактность, добросовестность, рассудительность, результативность, настойчивость, уверенность в себе, преданность организации, командная и деловая ориентация.

Любой процесс организации кадровой работы в образовательном учреждении может быть представлен технологической «цепочкой» повторяющихся последовательных циклов: формирование персонала, его развитие и использование. Первой стадией кадрового процесса является *формирование персонала* организации, которое включает в себя следующие функции: планирование персонала, набор персонала, отбор, мотивацию и стимулирование персонала.

Работа с персоналом не заканчивается его формированием. *Развивать персонал* – это значит увеличивать его способности и компетенции. Существует ряд функций, которые необходимо осуществить, развивая потенциал сотрудников: адаптация сотрудников в организации; профессиональное обучение персонала; оценка образовательной деятельности сотрудников; управление карьерным ростом персонала в организации.

Анализ научных данных по проблеме отбора персонала в образовательном учреждении позволяет сформулировать ряд общих *принципов подбора*:

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, навыки, стаж, опыт, в ряде случаев – пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- соблюдение законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала;

- необходимо сочетать отбор и консультирование по профессиональному развитию личности;
- отказ в приеме новым работникам независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет.

Понимание и соблюдение всех вышеперечисленных принципов позволяет осуществлять грамотный подбор персонала в ОУ и существенно повышает качественный уровень кадрового менеджмента. Существует инструмент, облегчающий реализацию функции подбора персонала в ОУ: должностная инструкция (документ, в котором прописаны основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место).

Источники подбора персонала в ОУ:

- **внешний** – из числа людей, не связанных с ОУ;
- **внутренний** – из числа людей, связанных с ОУ.

Предпочтение внешнего или внутреннего источника подбора в решении проблемы потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации. Главными ограничителями на данном этапе являются бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего подбора кандидатов.

Существует большое количество **методов подбора персонала** в организацию:

- анализ анкетных данных (анализ биографических данных, «Личный листок по учету кадров»);

- **резюме** (облегчает отбор претендентов, а преддентам дает шанс заинтересовать в себе работодателей);
- **собеседование** (оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника);
- **испытательный срок** (оценка кандидата непосредственно на рабочем месте, соответствие должности)⁵.

Поддержка деятельности кадрового менеджмента в дополнительном образовании, развитие инновационных образовательных учреждений, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации по специальностям, развитие управленческой компетенции менеджеров образовательных учреждений по подбору персонала является одним из главных условий превращения региональной системы образования в действенный фактор экономического развития региона.

Укрепление теоретического фундамента кадрового менеджмента, накопление и анализ материалов прикладных исследований будут способствовать не только расширению ниши этой отрасли управленческого знания, но и актуализации интереса к науке управления персоналом у практиков современного управления. Грамотная реализация функций управления персоналом – залог успешного осуществления кадрового менеджмента в организации, а в целом, ее успешного функционирования, конкурентоспособности и развития.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Государственная кадровая политика и механизм ее реализации (Кадроведение): Курс лекций. М.: РАГС, 1997. С. 12.

² Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. Экономика, 1994. С. 58.

³ Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М.: РАГС, 2000. С. 16.

⁴ Справочник кадровика // Журнал руководителя кадровой службы. 2007. № 5. С. 61.

⁵ Шекиня С. Управление персоналом современной организации: Учебно-практ. пособие. М.: Интел-синтез, 1998. С. 112.