

**Конкурс профессионального мастерства
«Инновации в образовании: от идеи до победы – 2020»**

**ПРОЕКТ
МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ДОО**

Авторская группа проекта:

Гилёва Елена Николаевна
заместитель заведующего по ВМР МБДОУ – детский сад № 406

Кондовина Наталья Викторовна
заведующий МБДОУ – детский сад № 406

Ряпосова Татьяна Викторовна
педагог-психолог МБДОУ – детский сад № 406

г. Екатеринбург, 2020 г.

Эффективность работы любой организации зависит от стабильности кадрового состава, заинтересованности и вовлеченности коллектива в трудовую деятельность. Известно, что одной из главных *проблем* дошкольного образования называют нехватку персонала, как педагогического, так и учебно-вспомогательного. Причин несколько. Это и размер заработной платы, и условия труда (большое количество детей, график работы), а также завышенные требования родителей и т.д. Руководитель не может коренным образом повлиять на размер заработной платы, на наполняемость группы или на график работы. И, конечно же, изменить современную родительскую общественность невозможно. Но если ничего не делать, то постоянная текучесть кадров негативно отражается на развитии дошкольной образовательной организации (далее ДОО). Тратиться много времени на привлечение и адаптацию сотрудников. Постоянная смена работников, особенно педагогического персонала, отрицательно влияет на образовательную деятельность ДОО. Это непосредственно влияет на удовлетворенность родителей (законных представителей). Что в целом сказывается на имидже ДОО, как организации оказывающей услугу и как организации, предоставляющей рабочие места.

Что может сделать руководитель, чтобы создать стабильный, мотивированный и творческий коллектив? Ясно одно, что нужны изменения. И изменения эти должны быть направлены на проектирование стратегии обновления системы управления кадрами в ДОО. *Актуальность* проекта определяется тем, что в современное время необходимо внедрение инновационной деятельности, переход к более совершенным условиям, с помощью ввода разных новых обновлений – это и есть модернизация.

На данный момент система управления в нашем детском саду поддерживает функционирование дошкольной образовательной организации, но не способствует ее развитию. Таким образом, возникает необходимость в изменении модели управления кадрами ДОО.

Последнее десятилетие в мировой практике менеджмента появляется много новых современных концепций и методов управления организациями. Вопросы координирования бизнес-процессов в фирмах становятся очень актуальными, так как напрямую оказывают влияние на эффективность функционирования компании. Проанализировав современные технологии менеджмента, их применение и результативность в мировой экономике, были отобраны технологии, цели которых отвечают нашей концепции управления.

Технология реинжиниринга. Реинжиниринг – это метод, основанный на тщательной трансформации общих процессов компании. Это прекращение традиционных

функциональных структур и начало введения команд, которые выполняют процессы от начала до конца. Основатели теории реинжиниринга М. Хаммер и Д.Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность». Данные показатели результативности несут разную смысловую нагрузку в бизнесе и в образовании. Но улучшение данных показателей одинаково влияет на достижение высокого уровня развития любой организации. Используя технологию реинжиниринга, в ДОО будет изменена структура управления.

Технология HR-брендинг. HR-брендинг – это процесс создания и поддержания благоприятного имиджа компании как работодателя, включающий комплекс целенаправленных мероприятий. Данная технология направлена на создание профессиональной и психологической выгоды для работников, создание высокого имиджа организации, как способа привлечь работников.

Инновационность нашей идеи состоит в том, что применение технологий менеджмента, являющихся эффективным методом улучшения бизнес-процессов, в образовательной организации обеспечит достижение итоговых результатов через оптимизацию затрат на персонал, улучшения качества образования, повышение уровня предоставления услуги и совершенствования оперативности решения задач.

Идея: новая модель управления кадрами в ОО обеспечит создание коллектива единомышленников.

Проблема: раздробленный коллектив, у которого нет единой цели.

Причины:

1. Текучесть кадров:

- 1) семейные обстоятельства в городских условиях;
- 2) неготовность к интенсивной трудовой деятельности:

- отсутствие опыта;

- непрерывный режим работы

3) неблагоприятный психологический климат в коллективе:

- культура работников;

- не развито взаимодействие между сотрудниками.

2. Нежелание сотрудников к развитию:

1) загруженность, нехватка времени;

2) личностные качества сотрудников:

- отсутствие мотивации.

Цель: создание коллектива единомышленников в ДОО через внедрение новой модели управления кадрами.

Задачи:

1. Внедрить систему адаптации для новых сотрудников
2. Сформировать корпоративную культуру в ДОО
3. Создать условия для профессионально-личностного развития
4. Создать оптимальные условия труда

Целевая группа: руководители дошкольных образовательных организаций, заместители руководителей.

Мероприятия

I. Подготовительный этап

Подготовительный этап – это разработка проекта с февраля по апрель 2020 года.

Продукт проекта – модель управления кадрами в ДОО. На подготовительном этапе происходит изучение и анализ передовых практик менеджмента, отбор эффективных технологий. Формируется команда, способная реализовать проект, обладающая достаточными компетенциями и опытом.

Команда проекта:

1. Заведующий МБДОУ. Проект направлен на изменение модели управления, что подразумевает непосредственное участие руководителя ОО.

2. Заместитель заведующего по воспитательной методической работе. Реализация проекта осуществляется через внедрение технологий, в рамках которых необходима разработка программ, методических мероприятий и т.д.

3. Педагог-психолог. Психологическое сопровождение предполагает работу с сотрудниками по повышению их мотивации к деятельности, развитию навыков самоорганизации, снижению уровня тревожности, а так же выявление условий, способствующих и затрудняющих повышение эффективности трудовой деятельности.

На подготовительном этапе, используя **технология реинжиниринга**, разрабатывается модель управления кадрами в ОО:

№	Мероприятие	Сроки	Результат
1.	Формирование желаемого образа организации	февраль 2020	Разработана стратегия ОО, ее основные ориентиры и способы их достижения
2.	Создание модели управления существующей	март – апрель 2020	Реконструкция системы действий, работ, при помощи которых ОО

			реализует свои цели. Оценка их эффективности.
3.	Разработка новой модели управления кадрами ОО	март – апрель 2020	Пере-проектирование существующей модели управления

II. Основной этап

Основной этап – это внедрение модели управления кадрами в ОО.

Перечислим базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов, которые применимы и для образовательной организации:

1. Горизонтальное сжатие процесса – несколько рабочих процедур объединяются в одну, создается команда, отвечающая за данный процесс.

2. Исполнители принимают самостоятельные решения, за счет этого осуществляется и вертикальное сжатие процесса. По имеющимся оценкам сжатие процесса ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз.

3. Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе организации приводит к значительному повышению их отдачи.

4. Шаги процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать там, где это возможно.

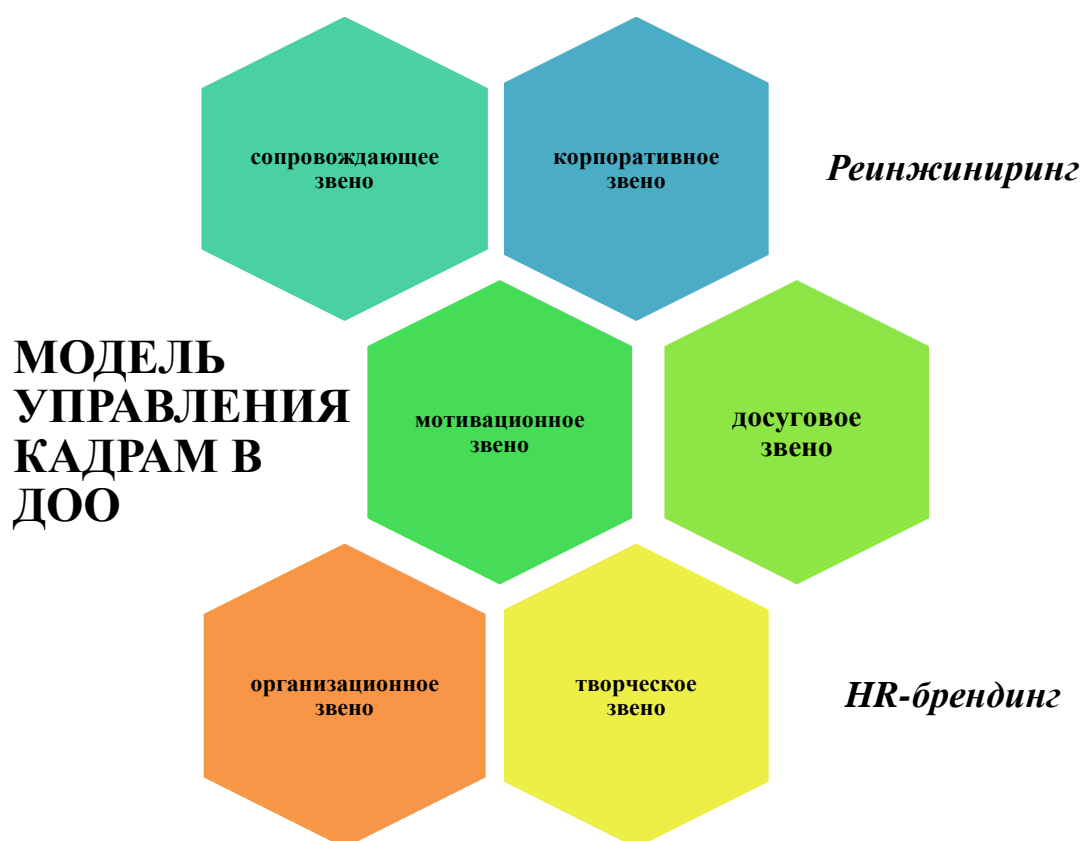
5. Новые процессы, в отличие от традиционных, ясны и просты – каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

6. Минимизируется количество согласований. Задача реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта.

Задачи	№ п/п	Мероприятия	Сроки	Результат	Инструментарий оценки достижимости результата
Внедрить систему адаптации для новых сотрудников	1.	Сформировать команду наставников		Сопровождающее звено. Система адаптации для новых сотрудников обеспечивает скорейшее и эффективное приспособление к новым условиям трудовой деятельности и приобретение опыта путем трансляции своих знаний и умений действующими сотрудниками. Сокращение текучести кадров. Сокращение затрат на привлечение и адаптацию сотрудников	- анализ движения кадров - опрос новых сотрудников через месяц работы - неформальная встреча с руководителем - анкетирование
	1.1.	Подбор команды наставников	август 2020 г.		
	1.2.	Разработка и внедрение программы сопровождения новых сотрудников	август – сентябрь 2020 г.		
	1.3.	Составление индивидуальной образовательной траектории профессионального развития сотрудника	при появлении нового сотрудника		
	1.4.	Проведение внутренних мастер-классов от действующих сотрудников (<i>технология HR-брендинг</i>)	по плану в течение 2020 – 2021 образовательного периода		
Сформировать корпоративную культуру в ДОО	2.	Сформировать команду культурников		Корпоративное звено. Выработана модель поведения и взаимодействия между сотрудниками ДОО. Сформирована общая культура ДОО, состоящая из набора социальных норм, правил и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками, что	- опросы и обратная связь - групповая дискуссия - ассесмент-центр - деловые игры
	2.1.	Подбор команды культурработников/культурников	август 2020 г		
	2.2.	Разработка и внедрение цикла методических мероприятий, направленных на организацию кооперативного взаимодействия	по плану в течение 2020 – 2021 образовательного периода		
	2.3.	Составление Корпоративного кодекса ОО	август – сентябрь 2020 г.		

	2.4.	Разработка и внедрение цикла личностно-развивающих тренингов	по плану в течение 2020 – 2021 образовательного периода	обеспечивает эффективную командную работу	
	3.	Сформировать команду культмассовиков		Досуговое звено. Создана система традиций, стабилизирующих жизнь, деятельность, взаимоотношения и структуру коллектива, что создает благополучный психологический климат в коллективе	- интервьюирование - анкетирование
	3.1.	Подбор команды культмассовиков/ массовиков	август 2020 г		
	3.2.	Составление календаря праздников, значимых для ДОО	август – сентябрь 2020 г.		
	3.3.	Разработка и внедрение системы досуговой деятельности в ДОО			
	3.4.	Переработка и введение новых традиций ДОО			
Создать условия для профессионально-личностного развития	4.	Сформировать команду мотиваторов		Мотивационное звено. Созданы условия, способствующие усилению вовлеченности сотрудников, повышению мотивации работников.	- групповая дискуссия - метод экспертных оценок персонала
	4.1.	Подбор команды мотиваторов	август 2020 г		
	4.2.	Разработка и внедрение мотивационных программ	август – сентябрь 2020 г		
	4.3.	Улучшение информирования сотрудников о корпоративных задачах и принципах работы (технология HR-брендинг)	по плану в течение 2020 – 2021 образовательного периода		
	4.4.	Проведение внутренних PR мероприятий (технология HR-брендинг)			
	5.	Сформировать команду творцов		Творческое звено. Выработана система действий, направленная на инициативное участие кадров при создании	- опрос и обратная связь - личные наблюдения
	5.1.	Подбор команды творцов	август 2020 г		
	5.2.	Разработка дизайн-проектов создания пространственной	по плану в течение		

		среды в помещениях и на уличной территории ДОО в соответствии с тематикой мероприятий (утренники, клубные часы, праздники, конкурсы)	2020 – 2021 образовательного периода	творческого продукта.	
	5.3.	Информирование сотрудников о концепции дизайн-проекта			
	5.4.	Обеспечение, пополнение и контроль необходимого материала			
Создать оптимальные условия труда	6.	Сформировать организационную команду		Организационное звено Создана оптимально комфортная, безопасная среда в ДОО, способствующая улучшению качества работы сотрудников	- результаты СОУТ - опрос - личные наблюдения
	6.1.	Подбор команды организаторов	август 2020 г		
	6.2.	Анализ условий труда сотрудников	по плану в течение 2020 – 2021 образовательного периода		
	6.3.	Сравнительный анализ потребностей сотрудников и возможностей ДОО			
	6.4.	Планирование и реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение комфортности и привлекательности работы в ДОО (технические, технологические, санитарно-гигиенические, эстетические)			



III. Заключительный этап

Заключительный этап реализации проекта рассчитан на май – июнь 2021 года, окончание образовательного периода. Это анализ результатов внедрения новой модели управления кадрами в ДОО. Путем сравнительного анализа выявляется процент успешного внедрения новой модели.

1.	Структура управления		
0%	Функциональные подразделения	Командное управление	10%
2.	Организационная структура управления		
0%	Иерархическая	«Плоская»	10%
3.	Требования к сотрудникам		
0%	Контролируемое исполнение предписанных заданий	Принятие самостоятельных решений	10%
4.	Требования к подготовке сотрудников		
0%	Обучение, как выполнить отдельную работу	Непрерывное образование	10%

5.	Работа исполнителей		
0%	Простая	Многоплановая	10%
6.	Оценка эффективности работы и оплаты труда		
0%	Оценка деятельности	Оценка результата	10%
7.	Роль руководителя		
0%	Контролирующая	Тренерская	10%
8.	Административные функции		
0%	Секретарская/секретарь	Лидирующая/лидер	10%
9.	Увольнения по инициативе работников (без учета увольнений по семейным обстоятельствам)		
0%	Есть	Нет	10%
	<i>Итого</i>		

Бюджет проекта

1. Оплата труда и гонорары участников проекта

Все участники проекта – это сотрудники, работающие в ДОО. В процессе реализации проекта будет оцениваться результат деятельности каждого звена. Исходя из результатов, сотрудники будут поощряться стимулирующими выплатами за качественную и результативную работу, не входящую в основные обязанности.

2. Расходы на проведение мероприятий

Для реализации проекта необходимы техническое оборудование, помещения для осуществления запланированных мероприятий: групповые помещения, музыкально-физкультурный зал, кабинеты.

<i>№</i>	<i>Наименование</i>	<i>Сумма</i>	<i>Количество</i>	<i>Сумма итого</i>
1.	Ноутбук	50 000,00	6	300 000,00
2.	Проектор переносной	30 000,00	1	30 000,00
3.	Экран проекционный переносной	20 000,00	1	20 000,00
4.	Принтер цветной	20 000,00	3	60 000,00
5.	Книги	400,00	12	4 800,00
6.	Набор канцтоваров (бумага, краска для принтера, пленка для ламинирования, клей, картон, цветная бумага и т.д.)	5 000,00	6 наборов	30 000,00
			Итого	444 800,00

3. Информационное обеспечение

Для информационного обеспечения проекта необходимо подключение к интернету, чтобы была возможность пользоваться электронной почтой, мессенджерами WhatsApp, Viber и другими, социальными сетями, YouTube и всеми ресурсами интернета.

Необходимо наличие сайта ДОО для размещения материалов и организации работы с внешней аудиторией.

<i>№</i>	<i>Наименование</i>	<i>Сумма</i>
1.	Услуги провайдера в год	15 000,00
2.	Телефония в год	16 000,00
3.	Создание и администрирование сайта ДОО в год	4 000,00
	Итого	35 000,00

Практическая значимость проекта заключается в том, что разработанную модель управления кадрами в ДОО можно применить в любой образовательной организации, как в целом, так и частично, используя только некоторые методы для решения конкретной задачи в конкретной образовательной организации.

Ожидаемая результативность:

- ✓ создание новой модели управления кадрами в дошкольной образовательной организации, отвечающей принципу самоорганизации;
- ✓ сокращение текучести кадров;
- ✓ сокращение затрат на привлечение и адаптацию сотрудников;
- ✓ усиление вовлеченности сотрудников;
- ✓ повышение мотивации работников;
- ✓ улучшение качества работы;
- ✓ завоевание лучших конкурентных позиций на рынке;
- ✓ формирование мотивированного, вовлеченного, творческого коллектива единомышленников.

Перспективы развития проекта: ориентация на внешнюю аудиторию, используя методы внешнего HR-брендинга. Что будет способствовать:

- ✓ повышению узнаваемости ДОО;
- ✓ повышению скорости и качества найма специалистов;
- ✓ привлечение более квалифицированных работников;
- ✓ улучшение деловой репутации организации.