

Личностно-ориентированный подход в управлении кадрами.

Е.Ю. Тореева – заведующий
МБДОУ «ДС № 283 г. Челябинска»

Управление дошкольной организацией может быть эффективным только тогда, когда все его элементы упорядочены и соответствуют современным требованиям.

Личностно-ориентированный подход в управлении кадрами основан на учете «человеческого фактора», но уже в среде управления персоналом дошкольного учреждения.

Подход предполагает понимание руководителем себя, своих коллег, подчиненных, понимание роли этих людей в деятельности организации и в процессе управления, ориентация на их личность и потребности.

Для того, чтобы обеспечить эффективную работу сотрудников организации, руководителю необходимо знать и применять в процессе знания о следующих факторах, непосредственно влияющих на каждого человека:

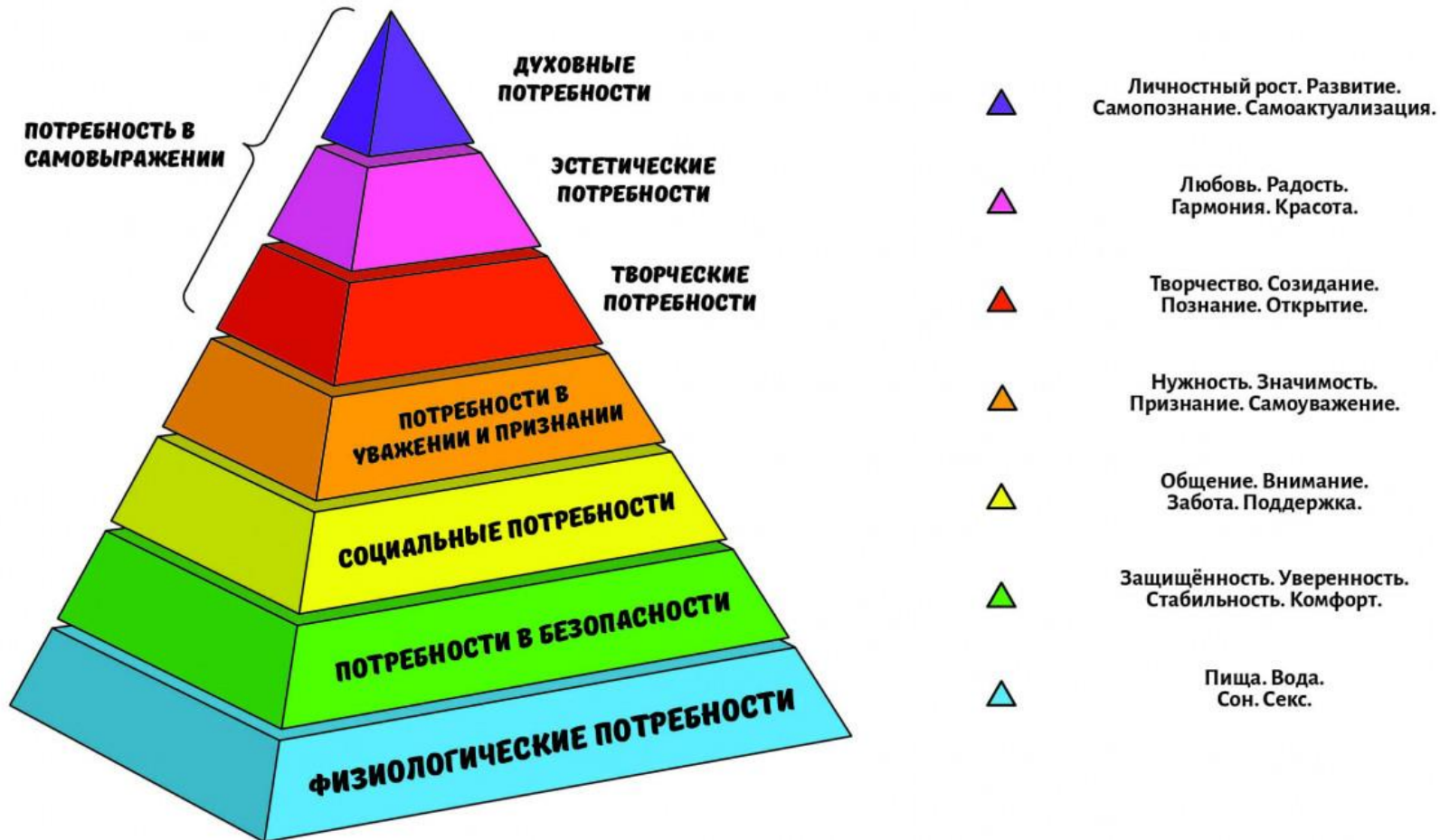
- о различных мотивирующих сотрудников факторах;
- о том насколько сотрудники удовлетворены условиями труда;
- о микроклимате, сложившемся в ДОУ;
- о современных демократичных стилях руководства и так далее.

В первую очередь нужно запомнить, что каждый работник имеет свои потребности.

- ▶ работа для обеспечения финансового положения своей семьи
- ▶ работа для карьерного роста
- ▶ работа для удовлетворения мотива общения
- ▶ работа для обеспечения размеренного образа жизни и трудовая деятельность является обычным делом и др.

Взаимодействие между потребностями людей и мотивами их поведения в коллективе анализировал знаменитый психолог Абрахам Маслоу.

Пирамида потребностей по Маслоу



- ▶ **Первый и самый основной уровень в пирамиде Маслоу состоит из обычных физических потребностей человека, к которым относятся голод, жажда, нужда в одежде и прочее. На втором уровне располагаются потребности в защите от различных неблагоприятных факторов и уверенность в будущем.**
- ▶ **Второй уровень пирамиды выражается в основном в том, что человек стремится иметь хорошее здоровье и не испытывать материального недостатка.**
- ▶ **Третий уровень пирамиды Маслоу включает в себя нужды социального характера. Любой человек хочет быть признанным и причастным к общности или отдельному социальному слою населения. Он требует создания условий, в которых будет необходим людям, иметь привязанность к чему-либо и ощущать поддержку со стороны окружающих.**
- ▶ **На четвертом уровне стоит потребность в уважении. Она проявляется в стремлении человека к похвалам за все, чего он смог добиться в жизни или на работе.**
- ▶ **На последнем уровне находится потребность самовыражения, и она включает в себя стремление совершенствовать свои знания и самореализовать внутренний потенциал, творческие способности и прочее. Эти потребности появляются, когда все более низшие полностью удовлетворены. Иными словами, человек не испытывает жажды творчества, если ему не хватает на еду или, например, он мерзнет в обуви не по сезону.**

Перечень основных потребностей сотрудников и рекомендации по их удовлетворению

В поддержании жизнедеятельности и здоровья:

- ▶ Выражение положительной оценки в стремлении сотрудников поддержать своё здоровье, планировании лечения
- ▶ Способствование в организации рабочего времени для прохождения лечения, обследования и т.п.
- ▶ Обсуждение на неформальных мероприятиях принципов здорового образа жизни;
- ▶ Выражение положительной оценки сотрудникам, занимающихся спортом;
- ▶ Внедрение традиции, связанных со здоровым образом жизни, развитие форм вне рабочего досуга сотрудников, первую очередь коллективные спортивные мероприятия (например, олимпийские игры).

В признании со стороны других людей:

- ▶ Публично, на совещании или собрании, выражайте позитивную оценку сотрудника, успешно решившего сложную задачу (устная благодарность мотивирует не меньше, чем денежное поощрение);
- ▶ Выражайте благодарность за хорошую работу своевременно, сразу же после получения сотрудником хорошего результата;
- ▶ Делегируйте свои полномочия ведущим компетентным сотрудникам – это мотивирует;
- ▶ Создавайте кадровый управленческий резерв – это формирует уверенность в повышении у амбициозных сотрудников;
- ▶ Разработайте и внедрите в организации современный стенд с информацией и фотографиями успешных сотрудников, размещайте фотографии успешных сотрудников на сайте учреждения и т.д.
- ▶ Предоставляйте успешному сотруднику право самостоятельно оформлять свой кабинет или рабочее место;
- ▶ Организуйте выставку достижений.

В общении, социальных контактах:

- ▶ Формулируйте для активных и общительных сотрудников задания, связанные с интенсивными контактами;
- ▶ Знайте о важных датах в жизни сотрудников (дни рождения, юбилеи, семейные события) и поздравляйте их;
- ▶ Организуйте профессиональные группы педагогов для планирования, подведения итогов и общения сотрудников;
- ▶ Приглашайте на коллективный отдых членов семей сотрудников;
- ▶ Организуйте совместные праздники (например, день рождения организации);
- ▶ Создайте традиции в организации (например, посещение культурных центров, выезд на природу в один из дней майских праздников, профессиональные праздники и т.п.).

В принадлежности к референтной группе и командной работе:

- ▶ Изучите неформальную структуру своей организации;
- ▶ Поддерживайте хорошие отношения с неформальными лидерами, имеющими позитивные ценности;
- ▶ Делегируйте неформальным лидерам выполнение важных профессиональных задач;
- ▶ Направляйте неформальных лидеров-миротворцев на регулирование конфликтов между сотрудниками;
- ▶ Поощряйте наставничество: с целью облегчения социальной адаптации новых сотрудников, имеющих потребность в командной работе, выделите из опытных работников наставника;
- ▶ Создавайте постоянно действующие рабочие группы;
- ▶ Выделяйте отдельные помещения для работы команды;
- ▶ Поощряйте оперативные совещания для обмена информацией и мнениями внутри коллектива;
- ▶ Выражайте удовлетворение успешной работой команды на официальных собраниях (совещаниях);
- ▶ Организуйте мозговой штурм по решению актуальных проблем или создайте временные целевые группы (структурные образования из сотрудников организации, период существования которых определяется сроками решения той задачи, для которой они были созданы).

В надежности и безопасности, хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке:

- ▶ Контролируйте технику безопасности на рабочих местах;
- ▶ Выработывайте уверенный, но сдержанный стиль в общении с подчиненными;
- ▶ Не разрешайте себе повышать голос и кричать на подчиненных;
- ▶ Не пользуйтесь ненормативной лексикой на работе;
- ▶ Цените человеческое достоинство сотрудников, не унижайте и не оскорбляйте своих подчиненных;
- ▶ Строго выдерживайте свои экономические обещания по выплате заработной платы и стимулирования;
- ▶ Не угрожайте снижением заработной платы, если в этом нет настоящей необходимости;
- ▶ Объясняйте и аргументируйте распределение премиальных между сотрудниками, говорите о критериях оценки работы подчиненных.

В социальном статусе, влиянии и власти:

- ▶ Показывайте перспективу карьерного роста;
- ▶ Включайте сотрудника в резерв на управленческую должность;
- ▶ Выполняйте свои обещания по повышению сотрудника в должности;
- ▶ Делегируйте сотруднику выполнение сложных задач с персональной ответственностью;
- ▶ Создавайте условия для реализации организаторских способностей сотрудника;
- ▶ Создавайте новые направления и передавайте их сотрудникам-лидерам;
- ▶ Поддерживайте в организации разработку новых проектов;
- ▶ Создайте в организации возможность статусно-доходного продвижения вне административной иерархии (внедолжностная карьера);
- ▶ Интересуйтесь новыми идеями и инициативами сотрудников.

В самоактуализации, профессиональном росте и развитии:

- ▶ При приеме нового сотрудника в организацию обратите внимание, если в качестве своего ведущего побудительного мотива в работе он называет желание реализовать себя как специалист;
- ▶ Обратите также внимание, если сотрудник говорит, что главное для него – интересная работа, создающая условия для самовыражения;
- ▶ Создавайте условия для творческой, содержательной работы такого сотрудника, не давайте сотруднику монотонную и рутинную работу;
- ▶ Не сравнивайте между собой самоактуализирующихся сотрудников, каждый из них – индивидуальность;
- ▶ Создавайте условия профессионального роста для сотрудника: направляйте на учебные семинары, формулируйте перед ним задачи в зоне ближайшего профессионального развития;
- ▶ Поощряйте инициативу сотрудника;
- ▶ Интересуйтесь новыми идеями сотрудника;
- ▶ Создавайте условия для самостоятельной работы;
- ▶ Поощряйте наставничество;
- ▶ Демонстрируйте доверие к сотруднику, помните, что он сам заинтересован работать высокопрофессионально;
- ▶ Осуществляйте над работой сотрудника минимальный контроль.

Факторы, влияющие на потребности

Основные потребности сотрудников формируются с раннего детства в зависимости от родительского воспитания, природного темперамента, психотипа, усвоенного сценария поведения, а так же от достижений, неудач и эмоциональных травм, полученных в течение всей жизни.

Потребности сотрудников меняются со временем, на них влияют изменения личной жизни, уровень образования, профессия, так же социальная и религиозная принадлежность, экономическая и политическая ситуация в обществе в целом.