



# Управление персоналом

Сиушева Г.Г., доцент кафедры  
управления и экономики образования



Какие науки надо постигать  
руководителю ОУ, чтобы эффективно  
управлять персоналом?



Научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

# Классические теории с 1880 по 1930 г

- Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество.
- Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными.
- Индивиды могут выполнить работу при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив

Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др

# Теории человеческих отношений

## с конца 20-х годов по 60-е годы

- Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды.
- Главная задача руководителя - сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным.
- Удовлетворение потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством.


Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

# Теории человеческих ресурсов

с 60-х годов по настоящее время


- Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение.
- Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей
- Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, а также к личному самоконтролю
- Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов.

А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др



Ничто так не мотивирует сотрудников на достижения как успех.

Определите факторы, ориентирующие членов педагогического (инженерно-педагогического) коллектива на успех.



# Основные подходы к управлению персоналом

- Экономический
- Органический
- Гуманистический



# Экономический подход

## Условия эффективности:

- четкая задача для исполнения;
- среда достаточно стабильная;
- производство одного и того же продукта;
- человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано.

## Особые трудности:

- сложность адаптации к меняющимся условиям;
- неповоротливая бюрократическая надстройка;
- нежелательные последствия, если интересы работников возьмут верх над целями организации
- дегуманизирующее воздействие на работников

## Органический подход


Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности:

- самоактуализация;
- самоуважение;
- социальные потребности;
- потребности в безопасности;
- физиологические потребности.

# Гуманистический подход

В основе лежит концепция управления человеком в представлении об организации как культурном феномене.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах регулирования.

- 
- Приведите примеры поведения человека в том или ином типе организационной культуры;
  - Приведите примеры изменений в организационной культуре.

- 
- Вывод (по сл.8,8,10,11,12)

# Концепции «человеческого капитала»

- Теория человеческого капитала
- Концепция «Анализа человеческих ресурсов  
(издержки приобретения, издержки подготовки)
- Модели измерения индивидуальной  
стоимости работника»

$$PC = UC \times P(0);$$

$$P(T) = 1 - P(0);$$

$$AIT = UC - PC = PC \times P(T)$$

- где  $UC$  и  $PC$  – ожидаемые условная и реализуемая стоимости;
- $P(O)$  – вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;
- $P(T)$  – вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;
- $AIT$  – альтернативные издержки текучести.


# Персонал как объект управления

- Персонал образовательного учреждения как объект управления. Содержание и принципы управления персоналом.
- Функциональное разделение труда в образовательных учреждениях. Подбор и расстановка кадров.
- Управление работой методических объединений, кафедр, цикловых ассоциаций.
- Профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов.
- Становление педагога. Управление работой с молодыми кадрами.





Персонал ?




**Персонал** – это штатный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, выполняющих управленческие, производственные, хозяйственные и другие функции




Признаки персонала?

# Признаки персонала

- Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- Обладание определенными качественными характеристиками, наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте

- 
- Целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления им адекватных целей отдельного работника и создание условий для их эффективной реализации



А ) Если трудовые отношения не оформлены юридически, то....?

Б) В каком случае собственник или совладелец включаются в состав персонала?

1) На какие категории подразделяется персонал организации?

2) На основании чего работника относят к одной из категорий персонала?

# Человеческие ресурсы

(с 1970 г. США)

- **Человеческие ресурсы** – понятие отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

# Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов

1. Люди реагируют на внешнее воздействие (управление) – эмоционально - осмысленно. Процессы взаимодействия между субъектами управления и людьми являются двухсторонними.
2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.
3. Люди выбирают определенный вид деятельности и ставят перед собой определенные цели.




## **Трудовой потенциал общества**

это совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества;

**Трудовой потенциал общества выступает в форме кадрового потенциала**

## **Трудовой потенциал организации**

это возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса.



Какое из перечисленных понятий более ёмкое и почему?

Персонал, человеческие ресурсы,  
трудоустройство потенциал общества

## **Кадровый потенциал общества**

кадровый потенциал является измерителем трудового потенциала общества

## **Кадровый потенциал организации**

Это совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом

# Характеристика кадрового потенциала общества

- численность трудоспособного населения ( трудовые ресурсы);
- количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением;
- степень состояния здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества;
- образовательный и квалификационный уровень;
- уровень нравственного состояния трудоспособного населения.

# Характеристики трудового потенциала организации

- потери рабочего времени из-за болезней и травм, за траты на обеспечение здоровья персонала; взаимоотношения между сотрудниками, потери от конфликтов;
- количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего, предприимчивость;
- потери от нарушений дисциплины, исполнительность;
- доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих, затраты на повышение квалификации персонала;
- качество продукции, потери от брака;
- количество сотрудников, количество часов работы за год одного сотрудника.

## ***Кадровый потенциал работника*** —

это совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Составьте характеристику трудового потенциала педагога, используя состав характеристики трудового потенциала организации

# Характеристика трудового потенциала работника

- трудоспособность, время отсутствия на работе из-за болезней;
- отношение к окружающим;
- творческие способности, стремление к реализации способностей, предприимчивость; аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность;
- знания, количество лет учебы в школе и вузе;
- умения, уровень квалификации;
- время занятости в течение года.



Кадровый потенциал работника?



# Личностные и профессиональные характеристики кадрового потенциала работника

- возраст;
- здоровье;
- уровень профессионализма;
- подготовка и способность к профессиональному росту,
- непрерывному образованию;
- отношение к труду;
- знания, опыт, навыки к труду;
- стаж работы в данной профессии, специальности;
- семейное положение и др.

## ■ Человеческий капитал –

капитализированная стоимость способности к труду.


1) т.е. имеющиеся у каждого запасы знаний, способности, навыки, которые могут стать источником доходов для него самого, организации, государства.

2) первоначальная рабочая сила в форме природных способностей может быть значительно увеличена благодаря инвестициям в его обучение, подготовку на рабочем месте, расходам на здравоохранение, миграции, поиску информации о трудоустройстве пр.



Закончите фразу:

Человеческий капитал обеспечивает  
своему обладателю...?.



Во что экономически целесообразные  
делать капиталовложения ?

## Экономически целесообразные капиталовложения в:

- Привлечение по качеству лучшей рабочей силы
- Непрерывное обучение работников
- Создание условий труда
- Создание корпоративной культуры


# Анализ кадрового потенциала организации

**Цель:** выявить резервы в использовании кадрового потенциала и разработать целенаправленные мероприятия по их реализации.


Анализ проводится по каждой составляющей характеристики кадрового потенциала

# Методика анализа кадрового потенциала

- определить требования к кадровому потенциалу;
- определить кадровый потенциал и изучить достигнутый уровень развития отдельных его составляющих;
- провести оценку кадрового потенциала и определить степень его соответствия требованиям должности;
- изучить степень использования кадрового потенциала.

- 
- Требования к кадровому потенциалу определяются путем установления требований к каждой должности или укрупненно к группе однотипных должностей исходя из стоящих перед организацией





## ■ Определение кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал образовательной организации есть сумма кадрового потенциала руководства плюс сумма кадрового потенциала функционального подразделения управления, плюс сумма кадрового потенциала подразделений, осуществляющих образовательный процесс, плюс сумма кадрового потенциала инфраструктурного подразделения.



- Оценка кадрового потенциала образовательной организации

- выявление требований к занимаемой должности,


- оценка степени соответствия кадрового потенциала работника требованиям должности



- **Изучение степени использования кадрового потенциала организации**

(количественного анализ состава кадров руководителей и специалистов)

- укомплектованность кадрового состава в целом и по основным уровням и подразделениям аппарата управления;
- структура кадрового состава с целью выявления избыточного состава работников и дефицита кадров по различным группам руководителей и специалистов;
- качественную укомплектованность кадрового состава по соответствию уровня и профиля образования занимаемым должностям;
- стабильность кадрового состава;
- интенсивность продвижения руководителей и специалистов в организации.



**Планирование** осуществляется единым комплексом мероприятий, на основе проведенного анализа.

Мероприятия комплекса направлены на увеличение потенциала и повышение степени его использования.

# Основные характеристики персонала организации

- Численность
  - Структура
  - Профессиональная пригодность
  - КОМПЕТЕНТНОСТЬ
- в статике и динамике

# Статистическая структура

- Отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей.

# Аналитическая структура

## Общая:

- профессия
- квалификация
- образование
- пол
- возраст
- стаж работы

## Частная:

Отражает  
соотношение  
отдельных групп  
работников

# Основные признаки структурирования персонала организации

- признак - участие в производстве (образовательном) или управленческом процессе (т.е. по характеру функций и занимаемой должности):
  - руководители –
  - специалисты –
  - др. служащие –
  - рабочие -



- Руководители – осуществляют функции общего управления.

Подразделяют условно на три уровня:


-высший

-средний

-низовой

Подразделяют на линейных и функциональных

Приведите примеры должностей каждого уровня в образовательном учреждении

- 
- Специалисты – лица осуществляющие экономические, инженерно-технические, образовательные, юридические и др. функции.

Кого относите Вы к специалистам в вашем учебном заведении?

- **Другие служащие** (технические исполнители) – осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

В статистической отчетности категории руководители, специалисты и другие служащие объединяются в группу «служащие», т.е. лица, занимающиеся преимущественно интеллектуальным трудом.


Кого относите Вы к «другим служащим» в вашем учебном заведении?

- Рабочие – которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры организации.

Есть ли эта категория работников в вашем образовательном учреждении?



На основании какого нормативного документа осуществляется деление персонала организации на категории?

На какие категории подразделяется персонал промышленно развитых стран?

# Виды структур персонала организации

- Профессиональная структура персонала организации — это соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

- Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций;
- Половозрастная структура персонала -это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту.  
16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60—64, 65 лет и старше.

- Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации.

Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1—4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более



- Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, полное высшее образование, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

- Организационная структура — это состав и соподчиненность должностных лиц в соответствии с организационной структурой предприятия. Она находит отражение в схеме оргструктуры и штатном расписании организации.
- Функциональная структура отражает функциональное разделение труда в сфере управления и основного процесса организации, и соотношение отдельных групп персонала в зависимости от выполняемых ими конкретных функций управления

- Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность групп, выделенных по полу, возрасту, семейному положению, уровню образования, уровню доходов и т.п.
- Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными сотрудниками.

# Социально-трудовые отношения

*Объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.*

# Система социально-трудовых отношений

## 1) *субъекты СТО:*

- наемный работник;
- работодатель;
- государство;

## 2) *уровни СТО:*

- индивидуальный;
- коллективный;
- смешанный;

### 3) *предметы* СТО:

- занятость;
- организация и эффективность труда;
- вознаграждение за труд;
- элементы кадровой политики;

### 4) *принципы* СТО:

- равенства - неравенства прав субъектов;
- солидарности — субсидиарное;
- господства — подчинения;
- равного партнерства;

## 5) *типы* СТО:

- патернализм;
- социальное партнерство;
- конкуренция;
- солидарность;
- субсидиарное;
- дискриминация;
- конфликт.

# Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации


*Совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизм их использования*



# Программно-нормативное регулирование СТО государством

Продолжите перечень федеральных нормативных актов, регулирующих СТО:

- Трудовой кодекс РФ (2002г.),
- пенсионное законодательство;
- закон об индексации доходов населения;
- закон о занятости;
- нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан (инвалидов, молодежи, матерей с детьми), профессиональных групп трудящихся и т.п.,




## **Система управления персоналом - это система, в которой реализуются функции управления персоналом**

Она предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

# Функции управления персоналом

- нормирования,
- организации,
- планирования,
- координации,
- регулирования,
- мотивации,
- стимулирования,
- контроля,
- анализа,
- учета

- 
- 1) Прочтите текст следующего слайда и назовите проблемные места в технологии управления персоналом ОУ.
  - 2) Назовите возможные причины выявленных проблем

## **Технология управления персоналом**

организация отбора, найма, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение; управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала и др.

# Закономерности управления персоналом

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития образовательной системы;
- системное формирование управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание совокупности элементов системы управления персоналом; пропорциональность образовательной системы и системы управления;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления персоналом;

**Методы управления персоналом** — *это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.*

Группы МУП:

- административные,
- экономические,
- социально-психологические

# Административные методы управления

- установление госзаказов;
- формирование структуры органов управления;
- утверждение административных норм и нормативов;
- правовое регулирование;
- издание приказов, указаний и распоряжений;
- инструктирование;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- утверждение методик и рекомендаций;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;
- разработка другой регламентирующей документации;
- установление административных санкций и поощрений.

**Какие из перечисленных методов работают в ОУ?**



# Экономические методы управления персоналом

- технико-экономический анализ;  
технико-экономическое обоснование;  
технико-экономическое планирование;  
экономическое стимулирование;  
финансирование;
- мотивация трудовой деятельности;
- оплата труда;
- капиталовложения;
- кредитование;
- ценообразование;
- участие в прибылях и капитале;
- налогообложение;
- установление экономических норм и нормативов;
- страхование;
- установление материальных санкций и поощрений.

**Какие из перечисленных методов работают в ОУ?**

# Социально-психологические методы управления персоналом

- социально-психологический анализ
- социально-психологическое планирование;  
создание творческой атмосферы;
- участие работников в управлении;
- социальная и моральная мотивация и  
стимулирование;
- удовлетворение культурных и духовных  
потребностей;
- формирование коллективов, групп;
- создание нормального психологического климата;
- установление социальных норм поведения;
- развитие у работников инициативы и  
ответственности;
- установление моральных санкций и поощрений.



## **Генеральная цель управления персоналом:**


**Обеспечение организации кадрами,  
их эффективного использования,  
профессионального и социального  
развития**


# Кадровая политика организации


Совокупность принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

# Важные принципы отдельных направлений кадровой политики

- принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;
- принцип соответствия (соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека);
- принцип профессиональной компетенции (уровень знаний, соответствующий требованиям должности);
- принцип практических достижений (требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и работы подчиненных));
- принцип индивидуальности (облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства).

- 
- принцип конкурсности (отбор кандидатов на конкурсной основе);
  - принцип ротации (плановая смена должностей по вертикали и горизонтали);
  - принцип индивидуальной подготовки (подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе);
  - принцип проверки делом (эффективная стажировка на руководящих должностях);
  - принцип соответствия должности (степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент);
  - принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей (оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.).

- 
- принцип отбора показателей оценки (система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок);
  - принцип оценки квалификации (пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности);
  - принцип оценки осуществления заданий (оценка результатов деятельности),
  - принцип повышения квалификации (необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала);
  - принцип самовыражения (самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения);

- 
- принцип саморазвития (способность и возможность саморазвития);
  - принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы (эффективная система оплаты труда);
  - принцип равномерного сочетания стимулов и санкций (конкретность описания задач, обязанностей и показателей);
  - принцип мотивации (побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда).



# Задание на дом на 03.10.2011г.

## Что понимают под:


- диффузной группой,
- кооперативной группой
- Коллективом


Чем обусловлена специфика педагогического коллектива?

## Эффективные технологии руководства педагогическим коллективом

- Диффузная группа – объединение людей, между которыми устанавливаются межличностные взаимосвязи, но нет общей цели и связанной с ней совместной деятельности.

Могут ли быть у членов группы одинаковые цели?

- 
- **Кооперативная группа** – организованно работающая группа людей, в которой получение общего результата имеет для её членов смысл лишь средства реализации личных интересов.



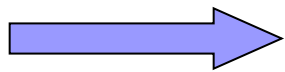
**Коллектив** – группа совместно работающих людей, имеющих общие цели производственной деятельности, которые совпадают с общими целями организации и достижение которых является для них также лично значимо, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общей цели.

Можно ли сказать что коллектив – это итог развития группы? Чем они отличаются?

## **Особенности образовательного учреждения и педагогического коллектива**

- Образовательное учреждение является социальной организацией
- Основной процесс - образовательный
- Преподавание - основная профессиональная задача педагога
- Преподаванию отдаются наибольшие силы и время, в нем формируется основной результат деятельности ОУ

- Деятельность преподавателя индивидуальна, основная её часть реализуется во взаимодействии преподавателя и учащегося





Считается что труд преподавателя имеет невзаимозависимый, неколлективный характер

- Педагоги склонны абсолютизировать значение своего предмета,
- Педагоги склонны игнорировать существующую между преподавателями одного класса(группы) взаимосвязь
- Узкая специализация педагогов порождает негативные последствия.

Какие?

- разрушает целостность УВП,
- приводит к функционализму,
- порождает необходимость координировать труд педагогов разных специальностей
- сужается видение работы ОУ в восприятии педагогов
- ухудшаются условия для профессионального общения, обмена опытом
- преподаватели разных дисциплин вместе со специальностью усваивают определенные профессиональные ценности, в которых отражается современное представление о месте данной области знаний в жизни




специфичные объекты управления  
управление ОУ сводится к управлению УВП и  
главным ресурсом считаются знания и умения  
преподавателя.


- Закон РФ «Об образовании» дает право ОУ выбирать педагогическую систему, формировать свою ОП, требует организовывать образовательный процесс на должном уровне требований.
- важное место в деятельности образовательного учреждения, наряду с образовательным процессом, занимает процесс его развития




# Для развивающейся организации характерны

- способность приспосабливаться к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
- сотрудничество между ее членами, управление изменениями, для того чтобы предотвратить их разрушительное воздействие на организацию;
- создание благоприятных условий для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов; свободного общения и взаимного доверия сотрудников, конструктивного разрешения противоречий;
- участие каждого в постановке целей и принятии решений, что позволяет работникам ощущать свою вовлеченность в планирование и управление изменениями

- 
- Организационные отношения переносятся на обучающихся. Организационная культура транслируется молодому поколению и её усвоение является важным условием нормативно-ценностной системы каждой личности.



Для обеспечения эффективности ОУ необходимо организовать совместную деятельность педагогов направленную на достижение поставленных целей. Такая деятельность формирует коллектив в организации.



Умение руководителя ОУ анализировать состояние педагогического коллектива является основой для эффективной реализации функций управления.

*Социально-психологический подход к исследованию состояния педагогического коллектива позволяет выделить параметры, характеризующие его как субъекта профессиональной деятельности, определить особенности его психологии, влияющие на поведение в конкретной ситуации в образовательном учреждении, в соответствии с которыми следует выбирать наиболее адекватные управленческие действия.*


# Общая характеристика коллектива

**Уровень развития** (уровень зрелости) коллектива определяется как:

- способность коллектива ставить актуальные и реалистичные общие цели,
- формировать структуру индивидуальных целей, интегрированных с общими целями,
- строить и гибко изменять структуру взаимодействий и взаимоотношений, обеспечивающих достижение поставленных целей с максимально возможной эффективностью.




См. методы получения  
исходной информации «Приложение 1»



Уровень развития коллектива является функцией трех переменных:

- ценностно-ориентационной зрелости,
- организованности
- сплоченности



В деятельности педагогического коллектива выделяют три типа целей:

- собственно образовательные цели (текущие цели учебно-воспитательной деятельности);
- цели развития учебно-воспитательной деятельности;
- цели саморазвития коллектива.

То, какие цели ставит перед собой коллектив, говорит о его ценностно-ориентационной зрелости.



- **Ценностно-ориентационная зрелость коллектива** - характеристика, отражающая степень готовности членов коллектива прикладывать усилия для достижения высоких результатов в учебно-воспитательной деятельности, в ее развитии и саморазвитии коллектива.

Уровень ценностно-ориентационной зрелости определяется значениями трех первичных характеристик коллектива:

- ориентированности на достижения в текущей деятельности,
- ориентированности на развитие
- ориентированности на саморазвитие

## Каково будет поведение педагогов в коллективах с

- Высоким
- Средним
- Низким


уровнем развития ценностно-ориентационной зрелости?

# Организованность коллектива

**Характеристика отражающая способность коллектива формировать рациональную структуру совместных действий и гибко перестраивать её в изменяющихся условиях.**

Организованность коллектива зависит от

- ответственности членов коллектива,
- сработанности,
- включенности в управление



Каково будет поведение педагогов в коллективах с

- Высоким

- Средним

- Низким


уровнем развития организованности?

# Сплоченность

**Характеристика, отражающая способность коллектива противостоять внутренним и внешним воздействиям, негативно влияющим на эффективность совместной деятельности.**

Сплоченность зависит от

- единства ориентаций,
- совместимости,
- потенциальной стабильности коллектива



Каково будет поведение педагогов в коллективах с

- Высоким

- Средним

- Низким

уровнем развития сплоченности?

# Организационная культура

Выполняет функцию интеграции всех педагогов в единый коллектив.

Организационная культура похожа на сценарий жизни ОУ, задающий роли и основные линии поведения. В ней фиксируются основные моменты, регулирующие деятельность и общение, взаимные права и обязанности, образцы поведения и границы их возможных вариаций, содержание и допустимые пределы санкций, применяемые к лицам, чье поведение отклоняется от принятых норм.

## Высокая орг.культура

Ясно выраженные, осознанные и живые ценности и убеждения, принимаемые всеми членами коллектива и представляющие ориентиры, которых они желают достичь в своей деятельности, а также желательные для них взаимоотношения.

Система ценностей, норм и конкретного поведения согласованы между собой.

Пример подают руководители в своей работе, выступлениях, контактах с сотрудниками

Мощный инструмент мотивации

## Низкая орг.культура



Нет ясности и единства по поводу ценностей и представлений о том, как можно достичь успеха, нет согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным.


Распространена беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных целей, долгосрочные цели отсутствуют, определение философии, миссии и стратегии развития организации рассматривается как ненужное. Отдельные группировки в коллективе не способны прийти к согласию. Слово и дело расходятся.




# Уровневая модель потенциала организации

1. Ресурсы личности и потенциал ее развития.
2. Ресурсы малых групп и, соответственно, их потенциал.
3. Ресурсы коллектива организации в целом.

- 
- 
- **К первому уровню** относится индивидуальный профессионализм педагога или руководителя, его информационная и методическая обеспеченность

- 
- **Ко второму уровню**, на котором находятся почти нетронутые ресурсы развития организации, относится уровень малых групп

- 
- **Третий уровень** включает человеческие ресурсы организации в целом.


# Классификация возможных нововведений в зависимости от усилий требующихся от руководителя ОУ

- 1-й уровень. Изменения квалификации какого-либо ее члена (ее членов);
- 2-й уровень. Изменения установленных внутри организации процедур;
- 3-й уровень. Изменение структуры организации;
- 4-й уровень. Изменение стратегии развития организации;
- 5-й уровень. Изменение организационной культуры.



# Мотивационная среда

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации

- 
- СМ. Практикум руководителя «Методика оценки вовлеченности педагогов Вашего ОУ в управление»
  - Прочтите методику и сформулируйте правила вовлечения педагогов в управление ОУ.

# Наём, отбор и приём персонала

**Наем на работу** – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом



## ***Внутренние источники привлечения персонала:***

### ***Преимущества:***

- появление шансов для служебного роста;
- повышение степени привязанности к организации;
- улучшение социально-психологического климата на производстве;
- низкие затраты на привлечение кадров; претендентов на должность хорошо знают в организации;
- претендент на должность знает данную организацию;
- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении;
-

- оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент);
- освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;
  
- быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;
- «прозрачность» кадровой политики;
- высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией;
- возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;
- рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента);
- решается проблема занятости собственных кадров;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

## ***Недостатки:***

- **ограничение возможности для выбора кадров;**
- **возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;**
- **появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;**
- **нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;**
- **снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя;**
- **количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;**
- **удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами**

## ***Внешние источники привлечения персонала:***


### ***Преимущества:***

- более широкие возможности выбора; появление новых импульсов для развития организации;
- новый человек, как правило, легко добивается признания;
- прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
- меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. нового работника плохо знают в организации

- ***Недостатки:***
- **более высокие затраты на привлечение кадров; высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;**
- **ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих;**
- **высокая степень риска при прохождении испытательного срока;**
- **плохое знание организации;**
- **длительный период адаптации;**
- **блокирование возможностей служебного роста для работников организации.**

# Источники найма

- люди, случайно зашедшие в поисках работы;
- объявления в газетах;
- средние школы,
- колледжи,
- лицеи,
- техникумы,
- профессионально-технические училища,
- высшие учебные заведения;
- службы по трудоустройству;
- частные агентства по найму;
- объявления по радио, телевидению, в Интернете;
- профсоюзы.



Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Все это определяется в ходе анализа и описания работы, выполнение которой предусматривается на конкретном рабочем месте или должности

См. методы оценки отбора персонала, перечень тестов

См.резюме

Какова процедура отбора персонала?

# Процедура отбора персонала:

- Предварительная отборочная беседа
- Заполнение бланка и анкеты претендента на должность
- Беседа по найму
- Тестирование
- Проверка рекомендаций и послужного списка
- Медицинский осмотр
- Принятие предложения о приеме



# Подбор и расстановка кадров

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются <sup>все руководители</sup> все руководители.

Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами.

## Подбор и расстановка кадров основываются на принципах

- **Принцип соответствия** означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.
- **Принцип перспективности** основывается на учете следующих условий:
  - установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
  - определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
  - возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
  - состояние здоровья.
- **Принцип сменяемости** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутри-организационные трудовые перемещения

# Деловая оценка и аттестация персонала

**Деловая оценка персонала** — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места

Различают **два основных вида** деловой оценки персонала:

- оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала
- текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала

См. Ключевые факторы оценки персонала, квалификационные характеристики

# Методы оценки персонала

- **биографический метод - оценка работника по биографическим данным;**
- **произвольные устные или письменные характеристики - устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения);**
- **оценка по результатам - устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником;**
- **метод групповой дискуссии - постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника;**
- **метод эталона - оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон;**
- **матричный метод - сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме);**

- методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам - сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме;
- метод суммируемых оценок - определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок;
- метод заданной группировки работников - под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди;

- **тестирование - определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов;**
- **ранжирование — определение экспертным или другим путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов;**
- **метод попарных сравнений — попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания;**
- **метод заданной балльной оценки — начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения);**
- **метод свободной балльной оценки - то же при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке;**

- **метод графического профиля** — вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) в виде ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнить между собой различных работников;
- **коэффициентный метод** — выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников;
- **метод критического инцидента** — оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и др.);

- **метод свободного или индивидуального обсуждения - в свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника;**
- **метод самооценок и самоотчетов — письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности;**
- **метод шкалирования — значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника;**
- **метод упорядочения рангов — несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения;**
- **метод альтернативных характеристик - отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества.**

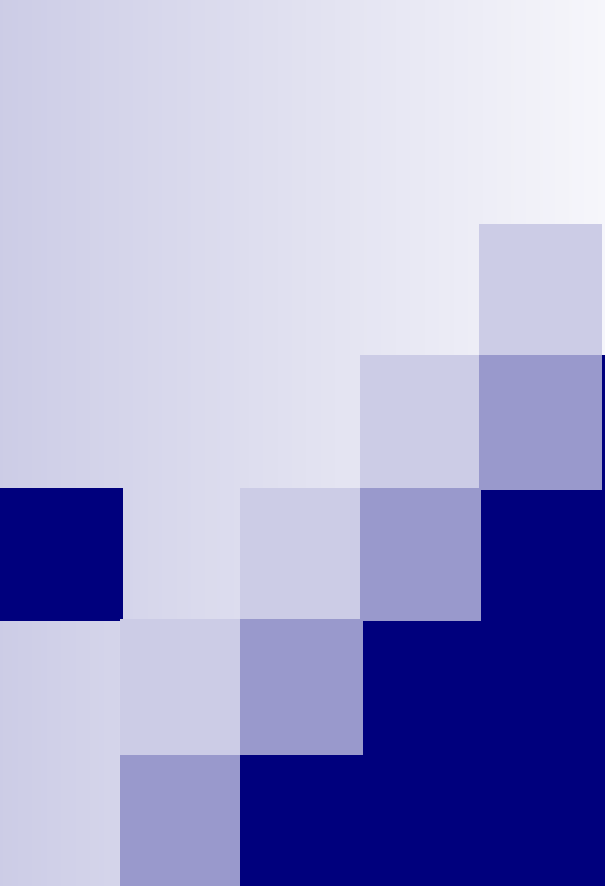


# Оценка результатов труда

*Функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.*

Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в **определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям**

**См. портфолио**



# Аттестация педагогических кадров

**новый порядок** Приказ № 209 от 24 марта 2010 г.  
(Зарегистрирован Минюстом России 26 апреля  
2010 г. регистрационный N 16999) «О порядке  
аттестации педагогических работников  
государственных и муниципальных  
образовательных учреждений».



См.

- Разъяснения
- Образец экспертного заключения

# Что предлагается - 1

В качестве **задач** аттестации:

- **подтверждение соответствия работников занимаемой ими должности;**
- **повышение уровня профессионального мастерства и распространение инновационного опыта;**
- **стимулирование внутриорганизационного личностного карьерного (статусного) профессионального роста учителей**

# Что предлагается - 2

В качестве **принципов** аттестации:

- **обязательность аттестации на соответствие занимаемой должности (1 раз в 5 лет)**
- **добровольность аттестации на 1 и высшую категории**
- **открытость и прозрачность аттестационных процедур**

# Что предлагается - 3

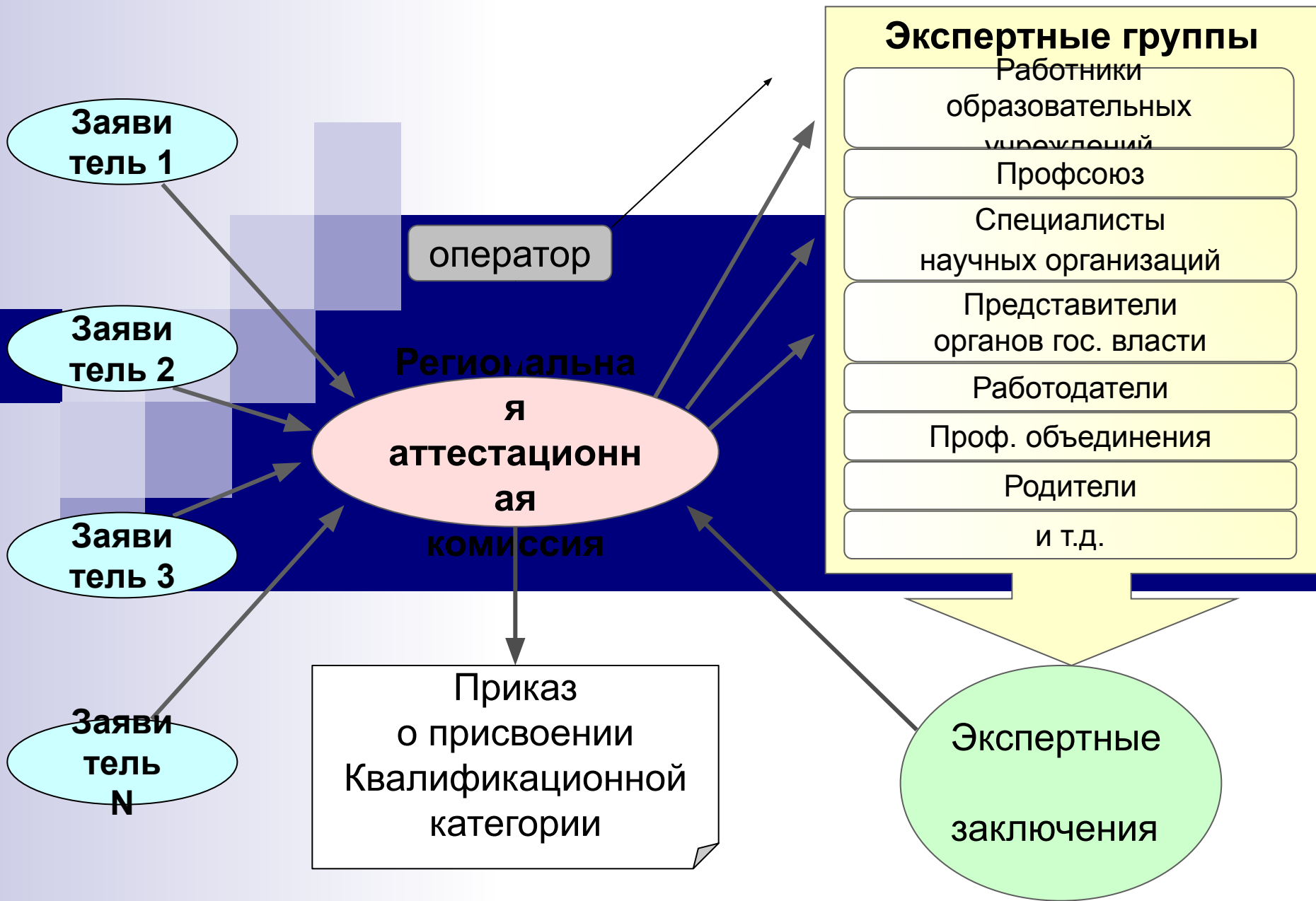
В качестве **общих критериев**:

- для **первой** категории **владение** и **эффективное применение** в практической профессиональной деятельности **инновационных** образовательных методик и технологий + **стабильно высокие на уровне муниципалитета и региона результаты** обучения и воспитания
- для **высшей** категории **владение** и **эффективное применение** в практической профессиональной деятельности **инновационных** образовательных методик и технологий и **активное их распространение** в профессиональном сообществе + **стабильно высокие на уровне региона и страны результаты** обучения и воспитания

# Что предлагается - 4

В качестве **механизмов**:


- **квалификационный экзамен** для определения **соответствия** занимаемой должности
- **иные формы** для присвоения **1 и высшей** квалификационной категории (устанавливаются субъектом РФ)





# Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала

**Профессиональная ориентация** — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности



**Цель профориентации** - оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

## ■ Задачи:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности

# Основные формы профориентационной работы

- *Профессиональное просвещение* — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.
- *Профессиональное просвещение* — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

- *Профессиональная консультация* — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направления переобучения.
- *Профессиональный отбор* — участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

- **Трудовая адаптация** — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

## Принципиальные цели адаптации :

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой

# **Система работы с кадрами в учреждениях образования: функции, содержание, формы и методы работы, планирование**



# Управление методической работой в ОУ

- Понятие
- Планирование содержания и форм работы
- Организация
- Контроль
- Оценка эффективности

(Задание на внутрифирменное обучение)

Презентация «Перевод МР в НМ»

# Особенности управленческого труда

Под **управленческим трудом** понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

- *Объектом управленческого труда* является сфера его приложения — организация, структурное подразделение;
- *Предметом управленческого труда* — информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии.
- *Продукт управленческого труда* — это управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

- *Содержание управленческого труда* применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления.

*Перечислите и характеризуйте функции управления ?*

- **Стиль и методы управления** обусловлены формой и способом управленческого воздействия на управляемый объект соответственно функции управления
- В зависимости от **функциональной роли** в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления:  
**руководителей, специалистов и других служащих.**

- *Руководители* организаций и структурных подразделений **принимают решения** по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. **Основная их задача** — обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

- *Специалисты* - специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей, состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени.

Их *задача* выполнять функции подготовки, обоснования и реализации управленческих решений

- *«другие служащие»* - работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов.

Их *задача* - осуществление информационного обслуживания руководителей и специалистов при выработке и реализации управленческих решений.



# Организация управленческого труда


- **Цели** и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения **организации в целом и самого работника**. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, можно говорить об отсутствии предпосылок **для эффективной работы**.
- Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется **знаниями, умениями, навыками и качествами личности**

- труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит **инициативный, творческий характер**
- Соответствующие **принципы и правила** служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя, специалиста над **совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.**
- ***Регламентация труда*** означает установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда.

- **Типовыми составляющими** труда руководителя, специалиста, учитываемыми при установлении распорядка работы, **являются:** постановка целей (определение цели, ситуационный анализ, формулирование цели); планирование работы (подготовка к реализации поставленной цели, рациональное распределение и использование рабочего времени, поиск путей сокращения сроков исполнения решаемых задач); установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению; осуществление контрольных функций (анализ данных о ходе выполнения заданий, контроль достижения поставленных целей); информация и коммуникация (организация и проведение совещаний, рациональное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей). Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

## Структура затрат рабочего времени при выполнении управленческих операций

Операции	Руководители	Специалисты	Другие служащие
Организационно-административные	40%	15%	_%
Аналитические	15	10	20
Конструктивные	15	15	-
Информационно-технические	30	60	80



Метод: номинальных групп – относятся к специфическим методам групповой работы. Один из способов включения педагогов в управление ОУ.

# Характеристика МНГ

1. В каких целях используется.
2. Условия необходимые для работы участников.
3. Этапы работы:
  - вводная часть;
  - первый этап- генерация предложений;
  - второй этап - формирование общего списка;
  - третий этап – уяснение предложений;
  - четвертый этап – оценка и ранжирование предложений

# Сводный бланк ранжирования результатов

№ п/п	Содержание предложений	Полученные баллы	Число выборов	Сумма баллов	Ранг
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					