



# 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.



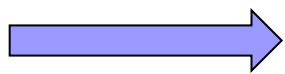
**Коллектив** – группа совместно работающих людей, имеющих общие цели производственной деятельности, которые совпадают с общими целями организации и достижение которых является для них также лично значимо, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению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

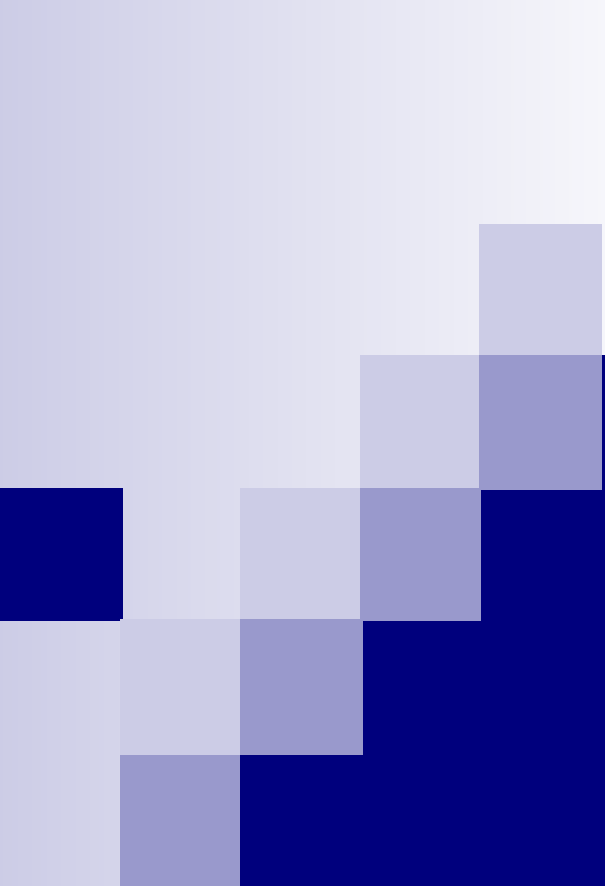


# Оценка результатов труда

*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

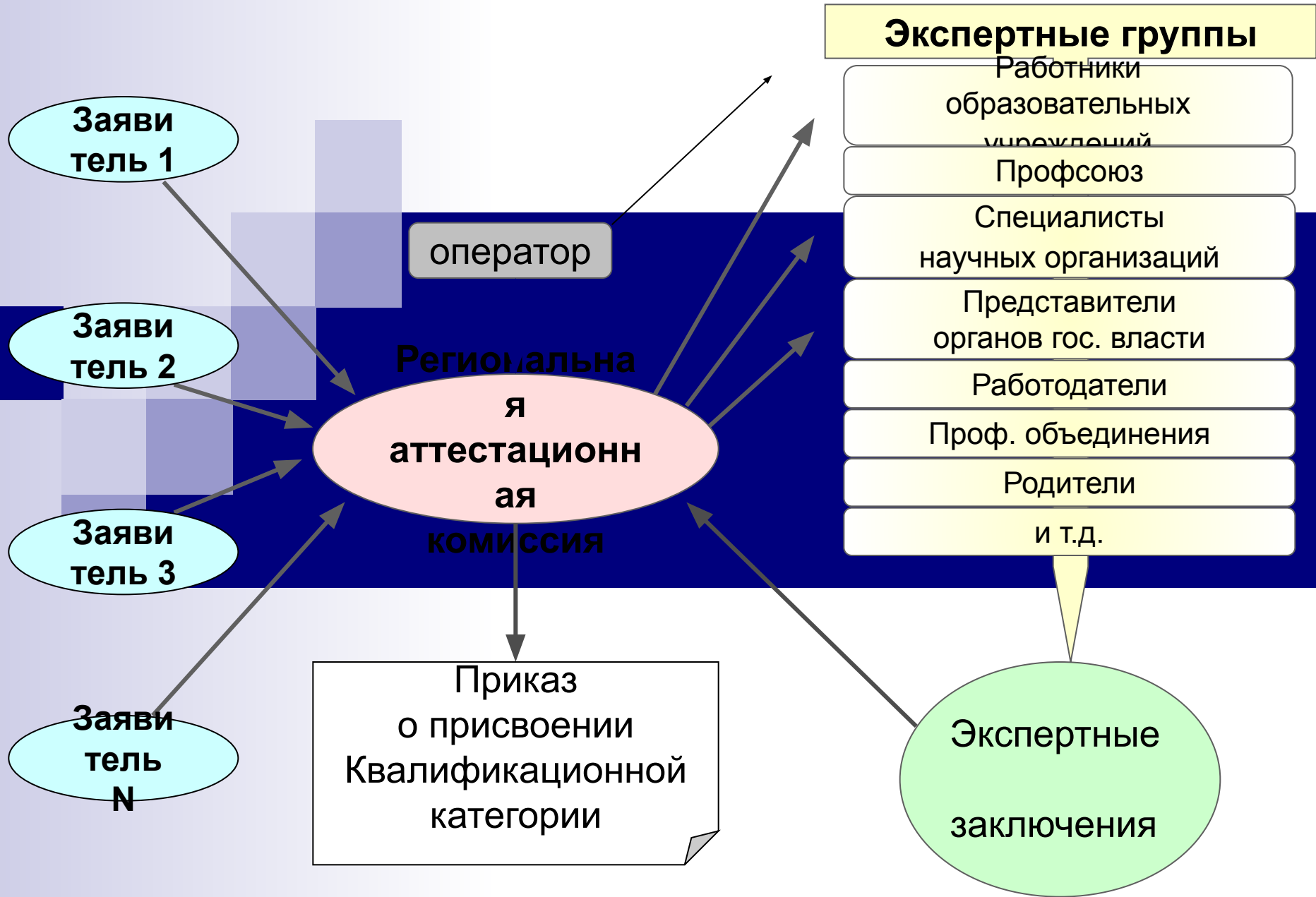
В качестве **общих критериев**:

- 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.					