сертификационный центр

Автономная некоммерческая организация
«Центр оценки профессионального мастерства
и квалификации педагогов»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

учебно-методические
материалы

СА

Раздел

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

учебно-методические материалы

Красноярск / 2022

Содержание

Тема 1. Основы управления персоналом 06

1.1 Понятие «управление человеческими ресурсами» в образовательной организации 06
1.2 Современные HR-тренды и возможности их реализации в образовательном учреждении 07

Тема 2. Поиск и подбор персонала 10
2.1 Поиск персонала 10
2.2.Отбор персонала 14

Тема 3. Обучение и развитие персонала организации 19

Тема 4. Оценка персонала 22

Тема 5. Мотивация персонала 31
5.1 Состав мотивационного ядра персонала 35
5.2 Классификация стимулов 36
5.3 Материальное стимулирование персонала: понятие, содержание 38
5.4 Материальные неденежные стимулы 40
- 5.4.1 Нематериальное стимулирование персонала: понятие, содержание 40
- 5.4.2 Виды нематериальных стимулов 40
- 5.4.3 Организационно-трудовое стимулирование. Стимулирование свободным временем 41
- 5.4.4 Управление мотивацией и стимулированием труда 43
- 5.4.5 Перечень элементов системы мотивации труда 43

Тема 6. Адаптация персонала 45

Тема 7. Формирование организационной культуры и управленческой команды в организации 49
7.1 Ролевая культура 50
7.2 Культура, ориентированная на власть и силу (культура «Ордена») 51
7.3 Культура, ориентированная на деятельность (командная) 52
7.4 Культура, ориентированная на людей (индивидуальности) 52

Список информационных источников 60

Предисловие

Учебно-методические материалы разработаны с целью подготовки руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений к аттестации на соответствие занимаемой должности по разделу **«Отраслевая специфика деятельности образовательной организации»**, на основании профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного Приказом министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

Обобщенные трудовые функции, на которые направлен разработанный методический материал:

- «Управление дошкольной образовательной организацией»
  Трудовая функция: Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации

- «Управление образовательной организацией»
  Трудовая функция: Управление образовательной деятельностью образовательной организации

Осваиваемые компетенции (знания/умения):

– Умеет формировать структуру, штатное расписание образовательной организации и планировать потребность в кадрах.
– Умеет осуществлять набор и прием сотрудников, допуск к работе, определять должностные обязанности.
– Умеет формировать управленческую команду, эффективно распределять и делегировать полномочия.
– Знает основы формирования условий для развития кадрового потенциала, организации аттестации для оценки соответствия занимаемой должности и повышения квалификации работников.
– Умеет выстроить систему мотивации педагогических и иных работников общеобразовательной организации.
– Умеет формировать организационную культуру образовательной организации.

Материалы содержат информацию, необходимую для освоения и систематизации вышеназванных компетенций руководителем образовательного учреждения.

Тема 1
Основы управления персоналом

Понятие «управление человеческими ресурсами» в образовательной организации. Современные HR-тренды и возможности их реализации в образовательном учреждении.

1.1 Понятие «управление человеческими ресурсами» в образовательной организации

Основные понятия

Управление – это процесс перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния.

Управление образованием – вид социального управления, поддерживает направленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования.

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов с целью управления педагогическими системами, научно-организованное и иерархизированное управление.

Руководство представляет собой ведущую, направляющую, организующую и регулирующую управленческую деятельность руководителя как субъекта управления. Таким образом, понятие «управление» шире понятия «руководство», т. е. руководство можно рассматривать как составную часть управления. Обратите внимание, что термины «управление» и «руководство» достаточно близко соприкасаются по смыслу и различаются только функциональным уровнем.

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 управления персоналом с 1880 по 1930 гг.

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

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 руководителями.

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.

1.2. Современные HR-тренды и возможности их реализации в образовательном учреждении

Менеджмент в образовании включает следующие основные компоненты:

- Прогнозированиеи планирование деятельностиучебныхзаведений, правильная постановка целей, их субординация по степени важности;
- Рациональнаярасстановка кадров,распределениеобязанностей, установление связей подсистемами и управление этими связями;
- организация системы образовательной информации и эффективности ее использования;
- мониторинг,контроль,анализисвоевременнаякорректировкадля предупреждения или ликвидации недостатков;
- надлежащая квалификация и опыт менеджеров ОУ и система повышения их мастерства.

Уровни менеджмента

К первому, высшему уровню менеджеров образовательного учреждения относятся директор и его заместители. Директор несет ответственность за результаты работы, выполняет обязательства перед учредителем, родительской общественностью, заказчиками. Управление образовательным учреждением директор ведет на принципах оптимального сочетания единоначалия с самоуправлением коллектива. На этом же уровне находятся и заместители директора по учебно-воспитательному процессу (УВП) (завучи), которые организуют учебно-воспитательной процесс и его научно-методическую базу.

Вторая группа менеджеров образовательного учреждения включает в себя руководителей методических и других творческих объединений педагогов. Эта группа не входит в административный персонал и не наделена властными полномочиями. Для успеха деятельности менеджера этой группы особа важна компетентность в той области знания, которая объединяет учителей соответствующих знаний (классные руководители).

Третью группу менеджеров занимают сами педагогические работники, учителя, организующие управление учебно-познавательной деятельностью учащихся. Преподаватель ставит цели деятельности и добивается, чтобы эти цели были осознанны и принятие учениками. Объектом управления выступают учащиеся и их деятельность.

Исходя из специфики педагогической профессии, управление персоналом образовательной организации заключается по сути дела в найме персонала, вознаграждение и развитии, соответственно может включать следующие мероприятия:

1. Организационные:

– реализация ожидаемых результатов с помощью профессионального развития работников;

– совершенствование работы по созданию соответствующих условий для развития и формирования кадрового резерва образовательных организаций;

– разработка новейших подходов к формированию преподавательского состава, вспомогательного состава;

– привлечение к научно-педагогической деятельности талантливой и одаренной молодежи.

– Перспективное развитие:

– обеспечение эффективности стажировки и повышения квалификации сотрудников;

– совершенствование системы формирования педагогической компетентности работников;

– внедрение системы объективных показателей оценки их деятельности.

С целью обеспечения экономических и социальных гарантий работников необходимо решать следующие задачи:

– на организационном этапе - создание условий для эффективной профессиональной деятельности работников;

– на этапе перспективного развития – совершенствование механизмов стратегического планирования и реализации программ управления персоналом, основанных на сохранении научных школ, их научного потенциала.

За последние годы система образования России достигла множества положительных результатов. Однако проблема кадрового обеспечения педагогами остаётся одной из самых актуальных в системе общего образования Российской Федерации. Данная проблема затрагивает не только работодателя и работника, в качественном её решении заинтересованы обучающиеся и их родители.

Самым масштабным и авторитетным исследованием школьной образовательной среды, условий профессиональной деятельности и развития учителей является Международное исследование учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS (Teaching and Learning International Survey), проводимое Организацией экономического сотрудничества и развития].

Международное исследование учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения затрагивает вопросы школьной жизни, такие как руководство школой, профессиональное взаимодействие с коллегами и школьный климат.

В международной неформальной практике исследование получило название «голос учителя».

TALIS за 2013, 2018 года по России, а также средний показатель по всем странам-участницам.

Таблица 1. Сводные результаты TALIS за 2013 и 2018 годы

Показатель	Россия, 2013 год	Россия, 2018 год	Среднее значение TALIS, 2018 год
Доля женщин среди педагогов	85,6 %	85 %	69,2 %
Доля женщин среди директоров школ	77,6 %	69,2 %	48,9 %
Доля молодых учителей	12,3 %	10,9 %	11,5 %
Доля учителей с бессрочным трудовым договором	91,5 %	90,4 %	79,9 %
Средняя доля от общего времени, которое директора тратят на деятельность, связанную с учебным планом и преподаванием	15,8 %	13,3 %	17,5 %
Указанное учителями среднее количество часов в неделю на административную работу	4,1	3,4	2,7
Доля учителей, указавших, что имеют наставника	9,8 %	11,4 %	11,5 %
Доля учителей, причисляющих себя к наставникам	17,3 %	18,1 %	13,3 %
Доля молодых учителей, ощущающих высокую потребность в развитии навыков обучения учащихся с ОВЗ	9,8%	18,9%	29,1%
Доля учителей, желающих сменить школу при наличии возможности	12,3%	12,2%	21,3%
Доля учителей, согласных с тем, что их профессия ценится в обществе	44,3%	43,2%	32,4%
Доля директоров, сожалеющих о том, что заняли эту должность	7,1%	7,1%	7,4%

Данное исследование представляет собой опрос школьных учителей и директоров с целью сбора данных о педагогических, методических и социальных процессах, происходящих внутри образовательных организаций. Школьные учителя и директора школ рассказывают о своем профессиональном развитии, педагогической практике, профессиональных вызовах, оценке своей работы и обратной связи, которую они получают и предоставляют. Исследование TALIS проходит с периодичностью в 5 лет. Первое состоялось в 2008 году.

Тема 2
Поиск и подбор персонала

Принципы подбора персонала. Стадии подбора персонала. Стадия 1. Определение требований: анализ деятельности; профиль должности; заявка на подбор персонала; должностная инструкция. Стадия 2. Привлечение кандидатов: источники привлечения кандидатов; объявление о вакансии. Стадия 3. Отбор кандидатов: анализ резюме; собеседование (принципы, виды и стратегии проведения собеседований; этапы собеседования).

2.1 Поиск персонала

Состояние кадрового состава в сфере общего образования в настоящее время показывает, что реализация национального проекта «Образование» может быть не эффективна при существующем качестве кадровой работы в системе образования. Таким образом, кадровая проблема в системе общего образования требует комплексного решения на всех уровнях.

Приём на работу работников, заключение и расторжение с ними трудовых договоров, распределение должностных обязанностей входят в компетенцию и ответственность образовательной организации.

Организационная структура формируется самостоятельно образовательной организацией. Документом, в котором опосредованно содержится организационная структура, является штатное расписание. Оно содержит информацию о структурных подразделениях, должностях, количестве работников на этих должностях, оклады и вакансии. Также разрабатывается такой документ, как «Правила внутреннего распорядка...». Это локальный нормативный акт организации, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя. В дополнение к нему разрабатываются должностные инструкции. Руководитель ОО должен ознакомить принимаемого работника с должностными инструкциями в срок до подписания трудового договора.

Образовательная организация также должна обеспечить открытость и доступность информации о персональном составе педагогических работников с указанием уровня образования, квалификации и опыта работы. Таким образом, ответственность за правильность выбора и последующую результативность работника несет руководитель, в непосредственном ведении которого находится процесс управления персоналом и, в частности, подбор кадров.

Таблица 2. Основные методы поиска и отбора персонала

Метод	Особенности
Рекрутинг (recruiting)	Поиск и подбор кадров среднего и низшего звена. Деятельность, направленная на поиск, отбор и оценку профессиональных качеств кандидата. Значение слова рекрутинг происходит от французского «recruit» - «рекрутировать», то есть набирать кого-либо, вербовать, нанимать на платной основе на работу.

Хедхантинг (headhunting)	Метод поиска руководителей высшего звена (топ-менеджеры, главные бухгалтеры, юристы и т.д.). Разновидность прямого поиска, при этом ведётся своего рода «охота» за конкретными специалистами и его «переманивание» в компанию.
Прелиминаринг (preliminaring)	Метод омоложения штата сотрудников, с помощью привлечения молодых, перспективных, талантливых студентов старших курсов и выпускников ВУЗов на практики, а также на постоянную работу.
Прямой поиск (executive search)	Поиск и отбор персонала высшего управленческого звена Применяют способ, если необходимо найти персонал, оказывающий ключевое значение в организации, разрабатывающие стратегии развития, как правила, это управленческие кадры.
Скрининг (screening);	Поиск и отбор персонала низшего звена Метод подразумевает под собой быстрый отбор потенциальных сотрудников по формальным признакам

Подбор кандидатов на вакансию – это создание достаточно представительного списка квалифицированных претендентов на должностную позицию для последующего отбора.

Стратегия подбора представляет собой выбор и адаптивное отслеживание общих направлений по привлечению сотрудников – источников привлечения, методов подбора. Она детализирует стратегию кадрового обеспечения персонала.

Подбор персонала на вакантное рабочее место, может быть, с ориентацией на внутренние и внешние источники персонала.

Использование *внутренних источников* ориентировано на поиск претендентов на вакансию внутри организации. Методами привлечения персонала из внутреннего источника являются внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация. Внутренний источник привлечения персонала используют в случае необходимости оптимизации численности персонала, при перераспределении персонала между рабочими местами; при внутреннем движении.

Использование *внешних источников* привлечения ориентировано на поиск кандидатов со стороны.

Методы привлечения персонала из внешних источников: клонирование персонала, размещение рекламы рабочего места, использование сайта организации, массовый наем, целевой поиск персонала (хедхантинг), обращение в агентства занятости (рекрутинговые агентства), др.

Каждый из двух источников привлечения персонала – внешний и внутренний – имеет свои достоинства и недостатки. Выбор источника для привлечения претендентов на вакансию зависит от конкретной кадровой ситуации в организации. Однако большинство специалистов по рекрутингу персонала придерживаются мнения, что для повышения представительности списка кандидатов на вакансию необходимо руководствоваться двумя основными принципами привлечения работников: во-первых, всегда проводить поиски кандидатов внутри организации; во-вторых, использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Клонирование персонала – поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность вне организации с помощью собственных сотрудников организации.

Следует различать два метода клонирования персонала (табл.31) – по рекомендации и по протекции.

Таблица 3. Сравнительная характеристика методов клонирования персонала

Критерии сравнения	Методы клонирования персонала	
	по протекции	по рекомендации
Субъект	Знакомые высшего руководства или человека «со связями», значимыми для бизнеса организации	Работающие в организации сотрудники
Объект	Хороший знакомый, родственник	Профессионал с конкурентными преимуществами
Цель	Оказать помощь в трудоустройстве знакомого (родственника)	Привлечь достойного сотрудника, значимого для бизнеса организации
Принцип выбора	Организационный статус поручителя	Соответствие профессионально-квалификационным требованиям должности
Показатели	Навязанные руководителям структурных подразделений	Образование, опыт, достижения
Условия	Привилегированные	Конкурсная основа
Характер	Закрытый, под кандидата	Открытый
Механизм	Упрощенная процедура собеседований и согласований	Конкурсная процедура собеседований и согласований
Условия целесообразности	Создание психологического комфорта и сплоченности в организации. Массовый подбор (особенно если нужен неквалифицированный персонал). Предпринимательская стратегия или стратегия динамического роста	Массовый подбор. Поиск кандидата на ключевую должность. Срочность заполнения вакансии. Затраты на поиск через кадровые агентства велики. Стратегия прибыльности

Преимущества	Низкие издержки. Лояльность к работодателю	Низкие издержки. Привлечение профессионала. Высока вероятность успешного прохождения испытательного срока. Высокая ответственность сотрудника-поручителя и кандидата за результаты труда последнего. Появление новых импульсов для развития организации. Рост эффективности труда
Недостатки	Высока вероятность низкой эффективности труда новичка. Развитие семейственности, кумовства, клановости. Ухудшение социально-психологического климата в организации	Субъективизм в оценке потенциала рекомендуемых кандидатов. Неформальность, т. е. рядовые сотрудники не являются специалистами в области подбора кандидатов. Недостаточная информированность поручителей об организации труда и оплаты на вакантной должностной позиции

Размещение рекламы рабочего места в СМИ может быть эффективным. Следует учесть такие факторы, как специализация СМИ; тираж; известность; имиджевая привлекательность издания; стоимость рекламных площадей; схема распространения газеты; сроки выхода размещаемой рекламы; удобство поиска информации на страницах газеты; готовность редакции к взаимовыгодному и долгосрочному сотрудничеству с рекламодателями.

Сайт организации может играть роль важного инструмента привлечения персонала. Эффективность web-сайта для привлечения кандидатов зависит от следующих факторов:

– удобства навигации, т. е. от наличия ссылки на раздел непосредственно на главной странице сайта и возможности обратной связи с кандидатом;
– дизайна, содержания и функциональности раздела «Вакансии»;
– качества и полноты информации о бренде организации;
– действенности анализа отчетов, показывающих количество посещающих его кандидатов, источники их поступления, количество просмотров каждой вакансии и т. п.

Целевой поиск персонала – «хедхантинг» – метод, который все чаще используется при подборе топ-персонала и связан исключительно с осуществлением HR- евгеники.

В данном случае определяются источники привлечения персонала, подлежащие соответствующей разработке: организации-конкуренты, организации-лидеры и другие организации, где работают или могут работать потенциальные кандидаты на вакантную должность. Собрав соответствующую информацию, устанавливают име-

на интересующих специалистов. Затем создаются условия для контакта с ними и предложения о смене места работы.

Рекрутинговые агентства играют в настоящее время немаловажную роль в поиске и привлечении персонала. Они способствуют развитию бизнеса рекрутинга посредством кооперации усилий квалифицированных специалистов по оказанию посреднических услуг двум главным субъектам подбора персонала – работодателю и наемному работнику.

В школе при проведении поиска потенциальных работников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации. Это может касаться только выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов, на все же остальные позиции необходимо искать кандидата «со стороны». Нужно отметить, что педагоги нередко подбирают работу по фактору близости к месту жительства, поэтому большое значение имеют публикация объявлений в районной прессе, а также размещение их на здании самого учебного заведения. Зачастую ищущий работу учитель просто первым делом обходит или обзванивает все образовательные учреждения своего района.

Традиционно сильна связь школ с профильными педагогическими вузами и колледжами. Методика преподавания в школе (если только в ней не особая система образования) мало чем отличается от той, которой учат студентов, к тому же в обучении достаточно эффективна и длительна педагогическая практика. Таким образом, этот метод, по-видимому, и останется одним из ведущих.

Таким образом, поскольку подбор педагогических кадров часто осложнен недостаточным уровнем оплаты труда, условиями работы, дефицитом квалифицированных и мотивированных кадров на рынке труда, то оптимальными методами подбора персонала являются:

1. Прямой целенаправленный поиск (exclusive search) – поиск и подбор в управленческий блок высококвалифицированных сотрудников среди свободных специалистов и работающих на условиях совмещения вакантных должностей.

2. Вербовка (head hunting) – разновидность прямого поиска, при котором «переманивают» готового квалифицированного специалиста из другой организации.

3. Привлечение практикантов и молодых специалистов (preliminaring) – подбор и привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки молодых специалистов (студентов, выпускников системы СПО и вузов), которые соответствуют требованиям к вакансии.

2.2. Отбор кандидата на вакантную должность

Отбор кандидата на должность – это кадровая процедура, направленная на выявление соответствия возможностей и взглядов кандидата условиям и особенностям работы в организации.

Отбор кандидата на должность призван ответить на три ключевых вопроса:

1) сможет ли кандидат выполнить данную работу, т. е. обладает ли соответствующими навыками, квалификацией, интеллектуальным уровнем, т. д.;

2) будет ли кандидат выполнять эту работу, т. е. достаточна ли его мотивация для выполнения работы;

3) подойдет ли кандидат для данной работы, т. е. имеет ли он такие личностные качества, которые позволят ему сработаться с коллегами в рамках как отдельного подразделения, так и организации в целом.

При выборе критериев и показателей отбора следует исходить из теорий личности, в частности использовать **модель «Айсберг».**

Суть модели «Айсберг» заключается в том, что условно совокупность качеств человека можно представить как айсберг с видимой («надводной» – опыт, знания, умения, навыки) частью, которая составляет около 1/3, и невидимой («подводной» – социальная роль, позиция/отношение, самооценка, черты характера, иерархия ценностей) частью, составляющей 2/3 всего айсберга. Использование этой модели при формировании перечня критериев отбора позволяет понять:

Методами отбора кандидата на должность являются анализ и оценка заявительных документов (заявлений, персонального резюме, сопроводительного письма, свидетельств, рекомендаций, фотографии, др.), анкетирование, собеседование, кадровая провокация, конкурсный отбор, рекомендательные письма, центры оценки и др.

Персональное резюме – неличное, письменное, опосредованное обращение к предполагаемому работодателю, позволяющее дать информацию о возможностях и притязаниях соискателя в сжатой и ясной форме.

Традиционно персональное резюме состоит из следующих обязательных блоков:

– личные данные (имя, адрес, телефон);

– опыт работы;

– образование.

Кроме того, резюме может содержать необязательные, но желательные блоки:

– цель поиска работы (краткое описание того, на получение какой работы и почему претендует соискатель);

– дополнительная информация (желательно указать уровень владения иностранными языками, компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях, а также хобби, если оно тесно связано с желаемой работой, т. п.).

Сопроводительное письмо – это адресное, целенаправленное обращение к работодателю, позволяющее в сжатой и концентрированной форме привлечь внимание к кандидату как потенциальному работнику организации, доказать его пригодность для работы в организации. Сопроводительное письмо должно быть кратким, состоять не более чем из двух- трех абзацев.. Структура сопроводительного письма предусматривает три блока информации: мотивировка, основная часть, заключительная.

1) мотивировка – должна содержать объяснение того, почему кандидат обращается к работодателю, а также информированность о конкретных успехах и достижениях данного лица или организации;

2) основная часть – в ней излагаются профессиональные и личностные возможности соискателя работы и достигнутые результаты, подтверждающие его пригодность к занятию вакансии;

3) заключительная часть – должна содержать программу дальнейших действий

соискателя, например, звонок по поводу назначения встречи, приход в организацию в предлагаемое время и т. п.

Анкетирование и собеседование с кандидатом на должность – наиболее популярный в управленческой практике метод отбора кандидатов на вакантную должность. Использование данного метода предъявляет высокие требования к разработке анкеты. Чем ниже уровень рабочих документов, тем неудовлетворительней будет прогноз профессиональной адаптации и развития сотрудника на рабочем месте.

Собеседование при наеме на работу – интервью, целенаправленная беседа с кандидатом на вакантную должность для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности (рабочем месте).

В свою очередь кандидат на вакансию может получить максимум информации о предполагаемой работе и перспективах своей занятости в организации. Продолжительность собеседования при наеме должна составлять не менее 30 минут.

Собеседование при наеме проходит в три этапа: начальный (или подготовительный), средний (или оценочное собеседование), завершающий (или заключительный).

На начальном этапе собеседования необходимо уточнить критерии оценки кандидата на должность, тщательно изучить досье кандидата, подготовить вопросы, позволяющие оценить кандидата по требуемым критериям.

Целью оценочного собеседования является получение сведений о кандидате и предоставление ему информации о работе и организации.

На заключительном этапе собеседования необходимо объяснить кандидату дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним, а также принять управленческое решение о пригодности кандидата к занятию должности.

Формы собеседования при найме различны.

Собеседование лицом к лицу – наиболее распространенная форма, может быть двух видов: первый предусматривает принятие решения о наеме непосредственно руководителем кадровой службы; второй – поочередное представление кандидата директору и непосредственному руководителю, и директор принимает решение о наеме.

Собеседование в группе, предусматривает одновременное приглашение всех кандидатов на вакансию. При этом может быть два сценария проведения собеседования:

1 – все кандидаты в одно время встречаются с менеджером по персоналу, который рассказывает о предприятии, о должности и затем дает слово каждому кандидату для краткого рассказа о себе;

2 – все кандидаты, приглашенные к одному времени, вовлекаются в дискуссию, которая зачастую не имеет никакого отношения к вакантной должности. Оцениваются такие параметры поведения кандидата, как активность, новаторство, консерватизм, коммуникабельность, жесткость, инициативность, аргументированность предложений и т. п. Наблюдая за реакциями кандидатов, представитель работодателя принимает решение о наеме.

Собеседование с жюри – третья форма собеседования при наеме. При этом собеседовании кандидат предстает перед несколькими руководящими лицами предприятия, которые перекрестно задают вопросы.

В ходе собеседования при наеме может быть использован прямой (вопрос-ответ), косвенный (свобода в подаче информации кандидатом) и смешанный стиль диалога.

Конкурс как технология привлечения и отбора персонала – это особый порядок привлечения двух и более кандидатов на занятие вакантной должности, которое заключается в установлении предшествующих или сопутствующих заключению трудового договора процедур оценки коллегиальным органом их профессионального уровня, соответствия требованиям должности.

Существуют также прочие методы отбора: рекомендации, центры оценки, метод пробных работ, портфолио.

Профессиональные отзывы и досье о работнике – достаточно распространенный метод отбора в российской управленческой практике. Метод достаточно дешевый, простой, но часто имеет низкую прогностическую ценность эффективности работника в организации.

В последнее время наблюдается растущая популярность использования психологических тестов и особенно центров оценки. Обладая высокой прогностической ценностью, эти методы достаточно дорогие. Применение психологических тестов требует специальных знаний и осуществляется при помощи профессионального консультанта-психолога. Центры оценки используются, как правило, для отбора сотрудников на ключевые должности в организации.

В качестве метода, имеющего высокую прогностическую ценность, может быть использован метод пробных работ. Метод достаточно прост, нетрудоемок, относительно дешев. Рекомендован для отбора кандидатов на рабочие места, отличающиеся высоким уровнем ответственности и самостоятельности.

Образцы работы, «портфолио» потенциальных кандидатов на постоянное место могут быть получены, когда они заняты на временной работе.

Ясно, что работа с детьми очень ответственна, кандидату нужно обладать рядом личностных качеств, а главное – не иметь противопоказаний. Неплохо бы проверять и его профессиональные умения. Однако в большинстве школ никакого специального конкурса не проводится. Связано это с тем, что все последние годы вакансии серьезно превышали количество соискателей. За исключением единичных «элитных» (по тем или иным показателям) школ директор был рад найти на пустующее место хоть кого-то. Практически любой претендент принимался на работу, если имел профильное образование (а иногда и без него). Ситуация с точки зрения администрации вполне понятна, но тем не менее подбор персонала – это не только метод отбора сотрудников в условиях конкурса, но прежде всего возможность удостовериться, что человек будет эффективно трудиться.

Есть и другая проблема - в образовательных учреждениях некому организовы-

вать процесс подбора персонала. Обычно все сводится к изучению трудовой книжки и беседе с кандидатом. Этим занимаются завучи или директор, у которых для квалифицированного собеседования нет ни времени, ни профильных знаний.

В современной образовательной организации основной причиной возникновение кадровых проблем становится игнорирование психологических факторов образования педагогического коллектива. Поэтому этап отбора персонала является наиболее важным, так как только при правильном проведении данной процедуры можно не только обеспечить учреждение необходимыми трудовыми ресурсами, но и во многом способствовать формированию социально-психологического климата организации. Именно он влияет на степень честности, открытости, доверия, которые складываются в коллективе; на степень активности сотрудников, их вклад в достижение целей, соблюдение ценностей, ответственность за результат деятельности.

Для отбора персонала современного образовательного учреждения допустимо применять анкеты как общего, так и специфического характера, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата. Что касается анкет первого типа, то они должны отразить индивидуальные данные (имя, адрес, семейное положение, жилищные условия, возраст); сведения об образовании, карьере, состоянии здоровья, интересах.

Анкеты второго типа позволяют руководителю выявить сведения о мотивах получения работы; определить качества сотрудника, в том числе:

- его направленность (люди, направленные на себя; люди, направленные на окружение, смешанные типы);
- склонность работника подчиняться руководителю (независимый, нейтральный, зависимый);
- предпочтения в работе (ориентированный на цель, ориентированный на задание);
- подходы и отношение к выполнению задания (самостоятельный, осторожный, добросовестный, терпеливый);
- склонность к самоутверждению и взаимодействию с коллегами (экспрессивный, деловой, аналитический, дружелюбный);
- отношение к работе в организации (исполнитель, лидер, нейтрал).

Таким образом, методы подбора и отбора персонала позволяют найти наиболее эффективный способ для данной организации.

Тема 3
Обучение и развитие персонала организации

Основные цели и задачи обучения и развития персонала организации. Основные этапы обучения персонала: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, определение форм и методов обучения персонала, оценка эффективности обучения персонала. Современные формы и методы внутрикорпоративного обучения персонала. Оценка эффективности корпоративного обучения.

Профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного опыта.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Традиционные методы обучения персонала предполагают два основных направления:

- внешнее;
- внутреннее.

Внешнее обучение, с отрывом от производства. Такое обучение производится в различных обучающих центрах.

Образование без отрыва от производства, относящееся к внутреннему, можетосуществляться в рабочей обстановке.

Выделяют следующие элементы системы обучения персонала:

– субъект системы обучения персонала;
– объект системы обучения персонала;
– цель системы обучения персонала;
– задачи системы обучения персонала;
– методы системы обучения персонала;
– принципы системы обучения персонала.

Цели обучения могут иметь существенное различие в зависимости от потребностей организации, содержания профессиональной деятельности слушателей, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия.

Таблица 4. Принципы обучения персонала

Принцип надежности	Предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).
Принцип доступности	Учебный материал доступен учащимся по своей глубине (понимание сущности изучаемого материала) Доступность по объему, количество материала для усвоения(временные рамки) Критерии оценки должны быть доступны и понятны как обучающим, так и самим обучаемым.
Принцип переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия	Определение, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения.
Принцип наглядности	Используются реальные предметы и непосредственное наблюдение над ними; Когда это невозможно, используют модели и копию предмета; Используют картинки или видео с изображением предмета или явления
Принцип научности	Обучение отвечает современным достижениям науки Разоблачение различного рода ошибочных теорий, взглядов и представлений
Принцип систематичности и последовательности	Соблюдение системы обучения по программе; Переход от известного к неизвестному, от простых работ к сложным; Правильный подбор упражнений и учебно-производственных программ и заданий.
Принцип согласованности	согласованность обучения с организационными целями(кого и чему учить); согласованность различных иерархических звеньев организации по поводу проведения обучения сотрудников

Таблица 5. Основные методы обучения персонала

Методы подготовки внутри организации	Характерные особенности
Наставничество	Обучаемый закрепляется к более опытному сотруднику и наблюдает, как на практике выполняются различные процедуры и работы. После этапа наблюдения следует этап самостоятельной деятельности обучаемого под контролем наставника. Затем сотрудник допускается к работе в организации
Стажировки	Обучающийся в различных подразделениях компании или за ее пределами, получает новую информацию о профессиональной деятельности. Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе

Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Таким образом стимулируется усвоение новых навыков
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии па себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Катастрофическая нехватка квалифицированных кадров, вызванная непростым положением системы профессионального образования, сложной социально-демографической ситуацией и рядом других факторов, заставляет современные российские предприятия самостоятельно заниматься подготовкой кадров и повышением их квалификации. Именно данную систему, систему корпоративного обучения персонала, все чаще используют многие компании.

Понятие «корпоративное обучение» еще недостаточно распространено в теории управления организацией и персоналом. За ним не сложилось еще четких определений. Скорее, корпоративное обучение – это понятие, образованное практикой работы крупных организаций, фирм и компаний, так называемых корпораций.

Корпоративное обучение – это особая система обучения, ориентированная на персонал конкретного предприятия, строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем. Корпоративное обучение проводится как на территории предприятия, в корпоративных учебных центрах, в подведомственных учебных заведениях профессионального образования, так и в сторонних образовательных организациях с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей.

Корпоративное обучение персонала обладает рядом характерных признаков:

1) адресность, целенаправленность, т.е. ориентированность на персонал конкретного предприятия или организации;

2) целесообразность, т.е. овладение сотрудниками компетенциями, полезными для предприятия;

3) системность, целостность, т.е. «вписанность» в жизнь компании и согласованность с бизнес-процессами.

Корпоративное обучение занимает особое место в системе обучения персонала организации. Оно выступает не только как технология развития кадрового потенциала организации, но и как элемент ее корпоративной культуры.

В распоряжении современных компаний находится огромное количество способов обучения и развития сотрудников всех уровней и накоплен колоссальный опыт их использования. Но в начале XXI века корпоративное обучение становится особо востребованным, т.к. оно функционально и направлено на поддержание и повышение результативности организаций.

Тема 4
Оценка персонала

Цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Этапы оценки персонала. Методы оценки персонала. Аттестация. Нормативная база проведения аттестации и присвоения категории.

Деловая оценка персонала − это целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям рабочего места (должности), позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Деловая оценка персонала регулируется централизованными (например, Трудовой кодекс РФ) и/или локальными нормативными актами предприятия (например, Положением о найме работников, Положением о периодической оценке персонала организации).

Деловая оценка персонала выполняет, по крайней мере, три функции: административную, информационную и мотивационную.

Заинтересованные участники в деловой оценке персонала − сам сотрудник, его непосредственный руководитель, кадровая служба.

Деловая оценка персонала может быть эффективной в случае, если ее организация отвечает ряду требований: объективность, простота и понятность, открытость критериев, соблюдение строгой конфиденциальности, активное участие персонала в ее проведении.

Деловая оценка персонала с точки зрения форм и методов ее осуществления представляет собой достаточно сложную систему.

Система деловой оценки персонала − единый комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику работников с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

Цель оценки персонала отражает субъективные потребности, ожидания, видения субъекта управления персоналом, например: отбор кандидатов при приеме на работу; планирование карьеры сотрудников; выявление потребности в обучении работников; формирование кадрового резерва на выдвижение; контроль эффективности деятельности персонала; диагностика и построение систем материального и нематериального стимулирования; совершенствование и изменение системы управления, др.

Субъект оценки персонала − это лицо, группа лиц или орган, имеющий право производить процедуру оценки работников (руководитель организации; руководители структурных подразделений; сотрудники отдела кадров; внешние и внутренние психологи-консультанты; комитеты, комиссии).

Объект оценки персонала − это работник или группа работников, т. е. те, кого оценивают в зависимости от цели оценки. В случае периодической системной оценки определение списка оцениваемых происходит согласно графику оценки; в случае поиска

сотрудников с лидерским потенциалом определению списка сотрудников, подлежащих оценке, оцениваемых предшествует специальная работа по их отбору, и т. п.

Предмет оценки персонала − это те конкретные качества человека и его трудового поведения, показатели результатов его труда, которые нуждаются в оценке.

Предметом оценки выступают:

1) условия достижения результативности труда, под которыми понимаются главным образом личные и деловые качества работника, т. е. его профессионально- квалификационный уровень и деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих должностных обязанностей;

2) труд работника, который может быть оценен с точки зрения затрат рабочего времени, либо с точки зрения сложности выполняемых трудовых функций;

3) результативность труда, при которой оцениваются прямые результаты труда (достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации) и косвенные (используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата);

4) профессиональное поведение, т. е. совокупность поступков, совершаемых работником при взаимодействии с социальной средой (организацией) для достижения целей рабочего места (должности);

5) компетенции − навыки, знания, умения, качества, мотивы, описанные в терминах поведения и обеспечивающие стабильно высокий результат (технические − навыки компьютерной грамотности, знание бухгалтерской отчетности, умение работать с определенными программными продуктами, и управленческие − умение работать в команде, концептуальное мышление, искусство ведения переговоров и пр.).

Предмет определяет вид оценки персонала.

Деловая оценка персонала может быть формальной (например, аттестация работников) и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного).

Деловая оценка персонала зависит от периодичности ее проведения бывает:

– текущая (или регулярная промежуточная, упрощенная), ориентированная преимущественно на оценку итогов текущей работы (не реже одного раза в год);

– периодическая аттестация (или регулярная основная), проводимая не реже одного раза в три-пять лет;

– дополнительная (или нерегулярная), проводимая по мере необходимости.

Метод оценки персонала − это способ, с помощью которого выявляется и измеряется предмет оценки.

Следует различать методы выявления (интервьюирование, тестирование, наблюдение, изучение документов, эксперимент, экспертные оценки и т. п.) и методы измерения предмета оценки (рейтинговая шкала оценок, дискретная шкала, описательные вопросы/утверждения, поведенчески ориентированная рейтинговая шкала, парное сравнение, ранжирование, оценка по результатам, самооценка и т. д.

Технология оценки (или процедура получения результатов оценки) – это установленный способ и порядок действий для достижения целей оценки. Процедура оценки

включает такие элементы, как место проведения оценки (в подразделении или за его пределами, в рамках или вне данной организации), последовательность действий при оценке (подготовка к проведению оценки, оценочное собеседование, принятие решения по результатам оценки), ее периодичность (ежедневно, каждый месяц, квартал, год, раз в 3−5 лет, от случая к случаю и т. п.), использование технических средств, направления использование результатов оценки (для стимулирования, совершенствования подбора и расстановки работников, уточнения резерва руководителей на выдвижение, повышению квалификации, устранения недостатков в организации труда работника и т. д.).

Оценка компетенций предполагает выявление, измерение имеющихся у работника знаний, умений, навыков и индивидуально-личностных характеристик и сопоставление их с необходимыми (требуемыми) для успешного выполнения данной работы в данной организации. Для деловой оценки персонала могут использоваться три группы компетенций:

1 − общекорпоративные, приверженность к которым обязательна для всех сотрудников;

2 − управленческие, необходимые для успешного выполнения функций руководителя в организации;

3 − профессиональные, необходимые для отдельно взятой должности.

Основное требование, которое к ним предъявляется – они должны быть описаны в форме индикаторов поведения. Существует два основных методических подхода к оценке компетенций – «кейс-расскажи» и «кейс-сделай». При проведении«кейс-расскажи» оцениваемому описывают некую ситуацию и предлагают оценить ее или предположить, как он поведет себя в ней. При проведении «кейс-сделай» оцениваемому предлагается действовать в заданных условиях в режиме реального времени.

Аттестация персонала − это систематический формализованный процесс комплексной оценки кадров, призванный оценить соответствие (несоответствие) работника занимаемой должности (стандарту выполнения работы на данном рабочем месте).

Отличительные особенности аттестации персонала как системы оценки персонала:

1. Аттестация персонала регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом, что регламентирует цель, процедуру и круг вовлеченных в нее работников.

2. Аттестация персонала аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

3. Цель аттестации персонала – выявление соответствия специалиста занимаемой должности. Аттестация персонала выявляет степень соответствия работника занимаемой должности (полностью соответствует, условно соответствует и не соответствует занимаемой должности), на основе которой принимаются соответствующие управленческие решения по изменению системы стимулирования работников, их дальнейшему служебному росту, перемещению по рабочим местам или увольнению.

4. Аттестация персонала реализует исключительно административную функцию оценки, т. е. происходит инвентаризация бизнес-компетенций персонала по критериям«сотрудник – должность» или «сотрудник – стандарт работы».

5. Субъектом аттестации персонала является специально созданная аттестационная комиссия

6. Все ключевые принципы проведения аттестации организации находят отражение в Положении об аттестации.

В зависимости от цели аттестации персонала различают четыре ее вида:

– очередная аттестация, которая является обязательной для всех и проводится, как правило, раз в 3–5 лет;

– аттестация по истечении испытательного срока, проводимая в целях мониторинга эффективности прохождения испытательного срока и выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте;

– аттестация при профессионально-квалификационном продвижении по службе;

– аттестация при переводе в другое структурное подразделение, направленная на выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия другой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Процедура аттестации персонала четко формализована в части критериев оценки и механизма формирования итогового аттестационного показателя, а также форм, в которых будут фиксироваться ее результаты.

Недостатки процедуры аттестации состоят в том, что она в целом носит субъективный характер, занимает много времени и, в случае несогласия работника с результатами аттестации, может привести к трудовым конфликтам.

Снизить субъективизм при проведении аттестации можно посредством использования специально разработанных шкал с поведенческими индикаторами, обязательной аргументации показателей оценки (особенно тех, которые выше или ниже ожидаемого).

Принципами построения аттестации персонала являются ее адекватность стратегии бизнеса, гармонизация элементов системы оценки; вовлечение в процесс конструирования всех заинтересованных сторон, непрерывное ее совершенствование и развитие.

Одним из основных мероприятий по работе с кадрами является аттестация педагогических работников.

Аттестация – это процедура, определяющая соответствие сотрудников своей должности. Аттестация помогает определять качество педагогической деятельности работника, стимулировать его профессиональный и личностный рост, а также в первую очередь направлена на получение заключения о соответствии специалиста занимаемой им должности. Порядок прохождения этой процедуры описан в Приказе Министерства науки и высшего образования России от 7 апреля 2014 года №276.

Существует два вида аттестации, первая – на соответствие педагога занимаемой должности. Отдельные категории работников должны проходить её обязательно, в том числе учитель, педагог дополнительного образования, воспитатель, логопед, преподаватель, старший методист, социальный педагог и другие. Второй вид аттестации – для установления квалификационной категории (первой или высшей) – можно проходить .

Аттестацию на соответствие занимаемой должности педагогические работники проходят один раз в 5 лет.

Процесс аттестации проходит в три этапа:

1. Подготовительный этап. Здесь формируется аттестационная комиссия, куда входят председатель комиссии, его заместитель, секретарь, члены комиссии и иногда представитель профсоюза. На этом этапе составляют необходимые документы – распорядительный акт и представление о педагогической деятельности работника. Работодатель знакомит педагогического работника с представлением на соответствие занимаемой должности до проведения аттестации не позднее, чем за 30 календарных дней

2. Основной этап. Это заседание аттестационной комиссии, где должен присутствовать сам педагог. Если аттестуемый не может прийти, заседание переносят (если причина отсутствия уважительная) или проводят без его участия. Среди самых распространенных форматов аттестации: письменное испытание – (подготовка конспекта урока, решение педагогических ситуаций) и устное испытание в форме собеседования.

3. Заключительный этап. В протоколе фиксируются результаты аттестации. Работодатель знакомит педагогического работника с выпиской из приказа о принятом аттестационной комиссией решении в целях подтверждения соответствия занимаемой должности в течение трех рабочих дней.

Аттестация для установления квалификационной категории предназначена для оценки выдающихся достижений педагога в профессиональной деятельности. Проходить ли этот вид аттестации работник решает самостоятельно. Аттестацию для установления квалификационной категории может пройти любой педагог, но есть ряд ограничений. Например, для установления высшей квалификационной категории педагогический работник должен иметь первую квалификационную категорию (по этой должности). Причем заявление о проведении аттестации для установления высшей категории можно подать не ранее чем через два года после установления первой квалификационной категории. Процесс этой аттестации тоже проходит в три этапа:

1. Подготовительный этап. Формируется аттестационной комиссия, в состав которой входят компетентные специалисты, а также представитель профсоюза. На этом этапе аттестуемый педагог подает заявление (в свободной форме), в котором указывает квалификационную категорию, характеризует свою профессиональную деятельность. А материалы, которые подтверждают результаты работы, можно представить уже потом – на заседании аттестационной комиссии. Заявление педагога должны рассмотреть в течение 30 дней, причем, обращением внимание, что эта процедура полностью бесплатная.

2. Основной этап. На заседании аттестационной комиссии оценивают деятельность педагога, обычно в формате собеседования и тестирования.

3. Заключительный этап. Решение об установлении или отказе в установлении первой (высшей) квалификационной категории принимается в соответствии с критериями оценки результатов работника. Результаты фиксируют в протоколе, а потом вносят в трудовую книжку работника.

Еще один этап кадровой работы – это обучение педагогических работников. Роль и функционирование школ меняются, и, как ожидается, учителя будут повышать свои навыки. В настоящее время педагогам приходится преподавать в многокультурных классах; уделять больше внимания интеграции учащихся с особыми потребностями в обучении в своих классах; более эффективно использовать информационные и коммуникационные технологии для обучения; более активно участвовать в планировании в рамках оценки и отчетности.

Именно поэтому в системе образования необходимо предоставить учителям возможности для повышения квалификации без отрыва от преподавания. Развитие учителей, выходящее за рамки их первоначального обучения, обусловлено рядом целей:

- обновлять знания о предмете в результате последних достижений в этой области;
- обновлять навыки, отношения и подходы к учащимся ввиду развития новых методов и целей обучения, новых условий и новых образовательных методик;
- дать школам возможность разрабатывать и применять новые стратегии, касающиеся учебной программы и других аспектов педагогической практики;
- обмен информацией и опытом между учителями и школами.

Профессиональное развитие определяется как деятельность, которая развивает индивидуальные навыки, знания, опыт и другие характеристики в качестве учителя. Развитие может предоставляться различными способами, начиная от формального и неофициального. Он может быть предоставлен через внешние экспертные знания в форме курсов, семинаров или официальных программ квалификации.

Согласно исследованию TALIS 2018 года среднюю или высокую потребность в профессиональном развитии молодые учителя особенно ощущают в таких сферах, как:

- обучение учащихся с ограниченными возможностями здоровья (56,5%);
- повышение методической компетентности в преподавании предметной области (56,4%);
- обучение преподаванию метапредметных навыков (55,1%);
- необходимость в совершенствовании своих навыков преподавания в поликультурной и многоязычной среде (36,2%);
- управления школой (37,6%);
- развитии своих навыков в области компьютерных и информационных технологий применительно к работе (38,6%).

Наиболее популярный метод профессионального развития у российских учителей – чтение профессиональной литературы. Очные курсы и семинары менее популярны. Основные преграды на пути профессионального развития остаются неизменными нехватка времени в силу выполнения семейных обязанностей (50% в 2018 году), график работы, который не позволяет заниматься профессиональным развитием (40,5%) и высокую стоимость программ профессионального развития (37%).

В связи с участием в мероприятиях профессионального развития за последний год учителя только в 57% случаев были освобождены от каких-либо учительских обязанностей в целях посещения мероприятий, проходящих в рабочее время. Данную проблему можно решить путем проведения официальной программы повышения квалификации, организованной на базе школы. Она должна включать:

1. Самонаблюдение и самостоятельное выявление слабых и сильных сторон педагогической деятельности учителя.
2. Проведение уроков с приглашением коллег и руководителя для того, чтобы получить более объективную оценку деятельности.
3. Проведение опросов среди учителей одной школы на предмет выявления самых трудных моментов в преподавательской деятельности.
4. Приглашение специалистов и спикеров для проведения семинаров и обучающих тренингов по темам, выявленным в результате опроса.

Это позволит охватить большее количество учителей, вовлеченных в программу профессионального развития с минимальными затратами времени для педагогов.

Повышение квалификации понимается как вид дополнительного профессионального образования, направленного на формирование готовности работника к выполнению более сложных трудовых функций. Оно предусматривает освоение новых общетеоретических и специально- технологических знаний, расширение спектра умений и навыков, углубление понимания связи между наукой и технологией. Повышение квалификации одновременно является одной из форм освоения лучшего опыта, направленной на совершенствование профессионального труда.

Основная цель повышения квалификации работников школы состоит в том, чтобы установить соответствие между уровнем их готовности к реализации задач, стоящих перед школой, постоянно растущими социальными требованиями к его личности и деятельности, и уровнем современных научных знаний, составляющих основу управленческих процессов в системе образования. Одним из основных направлений повышения квалификации педагогов является организация в школе системы **методической работы** как части системы непрерывного образования преподавателей, воспитателей.

Целями методической работы в школе являются:

- освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания учащихся; повышение уровня общедидактической и методической подготовленности педагога к организации и ведению учебно-воспитательной работы;
- обмен опытом между членами педагогического коллектива, выявление и пропаганда передового актуального педагогического опыта. Для его реализации издаются методические материалы, проводятся лекции и консультации для учителей по вопросам методики учебно-воспитательной работы, организуются методические объединения учителей.

Задачи методической работы в школе:

- формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива школы, проявляющейся в систематическом изучении, обобщении и распространении педагогического опыта, в работе по внедрению достижений педагогической науки;
- повышение уровня теоретической (предметной) и психолого-педагогической подготовки учителей;
- организация работы по изучению новых образовательных программ, учебных планов, образовательных государственных стандартов;
- обогащение образовательно-воспитательного процесса новыми педагогическими технологиями, формами и методами обучения и воспитания;
- организация работы по изучению новых нормативных документов, инструктивно-методических материалов;
- оказание научно-методической помощи учителям на диагностической индивидуализированной и дифференцированной основе: молодым учителям; учителям-предметникам; классным руководителям и воспитателям; учителям, испытывающим определенные затруднения в педагогической работе; учителям, имеющим небольшой педагогический стаж; учителям, не имеющим педагогического образования и др.;

- оказание консультативной помощи учителям в организации педагогического самообразования;
- повышение общего уровня профессионально-педагогической культуры работников образовательного учреждения.

В масштабе района или группы школ создаются районные или кустовые предметные методические объединения и методические объединены учителей начальных классов. В школах организуются предметные комиссии, объединяющие учителей того или иного предмета. Районные педагогические кабинеты и институты усовершенствования учителей периодически созывают конференции, семинары, практикумы. Все эти коллективные формы методической работы основываются на самодеятельности, активности и взаимопомощи учителей и способствуют распространению передового методического опыта. Содержание методической работы определяется актуальными задачами школы. Управление методической работой в школе может протекать эффективно, если ее задачи, содержание, организационные основы четко и ясно представляют для себя не только директор школы, завуч, но и учителя. Методическое усовершенствование учителей осуществляется также в процессе самообразовательной работы. В соответствии с планами повышения квалификации учителей (один раз в пять лет) они проходят специальное обучение в Институте усовершенствования учителей, на специальных факультетах педагогических учебных заведений.

Формы организации методической работы в школе многообразны и динамичны. Они изменяются, обновляются в зависимости от многих факторов, основные из которых:

- государственная политика в сфере образования, законодательные факты и документы;
- уровень педагогической культуры учителей, их методическая грамотность, выявленная в процессе диагностических измерений личностных и профессионально-деятельностных показателей;
- морально-психологический климат в коллективе школы, материально- технические возможности организации методической работы;
- изучение внутришкольного педагогического опыта, инновационная открытость и активность учителей, уровень профессиональной готовности руководителей школы к осуществлению методической работы; конкретная ситуация в коллективе школы (в отношениях между учителями, учителями и учениками, учителями и руководителями и др.).

Наиболее распространенной формой методической работы в школе являются предметные методические объединения учителей – групповая форма организации методической работы учителей того или иного предмета или классных руководителей, создаваемая в школе, в районе, в городе. На методических объединениях учителей обсуждаются вопросы:

- преподавания конкретных учебных дисциплин, методики и технологии организации учебного процесса;
- организации обмена опытом, внедрения передового педагогического опыта и достижений педагогической науки;
- преподавания наиболее трудных разделов и тем новых программ и учебников; тематики и видов творческих контрольных работ для проверки знаний учащихся и др.

В большинстве школ по инициативе руководителей или педагогов создаются **организационные координационные органы методической работы** – методические советы. В отличие от совета школы, педагогического совета методический совет имеет единственную функцию – повышение научно- методического уровня педагогической деятельности каждого учителя. Эффективность работы зависит от двух обстоятельств: кто руководит советом и каков состав его членов. В методический совет входят наиболее опытные учителя, представляющие разные ступени образования и профили учебных предметов. Это могут быть руководители различных методических формирований.

К числу традиционных форм методической работы в школе относятся:

- предметные методические объединения;
- единый методический день в школе (для всех педагогических работников школы один раз в четверть);
- проблемные семинары и практикумы (для обеспечения единства теоретической и практической подготовки учителя, стимулирования самообразовательной деятельности; введение их в круг педагогических инноваций, таких как деловые, ролевые игры, практикумы, организационно- деятельностные игры, различного рода тренинги);
- школы молодого учители (осуществляющие адаптацию учителя в первые годы работы в школе);
- школы передового опыта (реализующие цели и задачи индивидуального и коллективного наставничества);
- проблемные (инновационные) группы (создаваемые по инициативе руководителей школы, ученых-педагогов, самих учителей, направленные на изучение, обобщение и распространение передового опыта как в своей школе, так и за ее пределами; разработку и внедрение собственной концепции или методической находки, проведение соответствующей опытно- экспериментальной работы);
- работа педагогического коллектива над избранной научно-методической темой;
- проведение открытых и показательных уроков;
- научно-педагогические конференции и педагогические чтения;
- ролевые, деловые и организацнонно-деятельностные игры, моделирование и анализ педагогических ситуаций;
- научно-педагогические конференции, педагогические чтения, творческие отчеты (отдельных учителей или методических объединений), являющиеся итоговыми формами методической работы, которые проводятся по итогам деятельности за определенный промежуток времени или по завершении какого- либо этапа работы и др.

Руководит работой методического совета, как правило, завуч. Методический совет школы определяет тактику и стратегию совершенствования педагогической квалификации учителей. Он также определяет вопросы для рассмотрения на объединениях, комиссиях; разрабатывает и обсуждает программы семинаров, практикумов, лекториев, общую программу методической работы в школе. Таким образом, методический совет – это проявление коллегиальности и делегирования полномочий в такой сложной сфере управленческой деятельности, какой является повышение профессионально-педагогической культуры каждого учителя школы.

Тема 5
Мотивация персонала

Понятие мотивации персонала. Основные теоретические подходы к мотивации персонала: классические теории и современные концепции. Специфика нематериальной мотивации персонала организации. Материальная мотивация персонала организации.

Ученые уже давно доказали, что каждому человеку свойственен определенный мотивационный профиль, который в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям. Строится мотивационный профиль на определенных мотивах. Существует много определений мотивации. В основе своей они близки и развивают определение, данное М. Х. Месконом:

«Мотивация – это процесс побуждения себя и других деятельности для достижения личных целей или целей организации».

Основу мотивации составляют потребности.

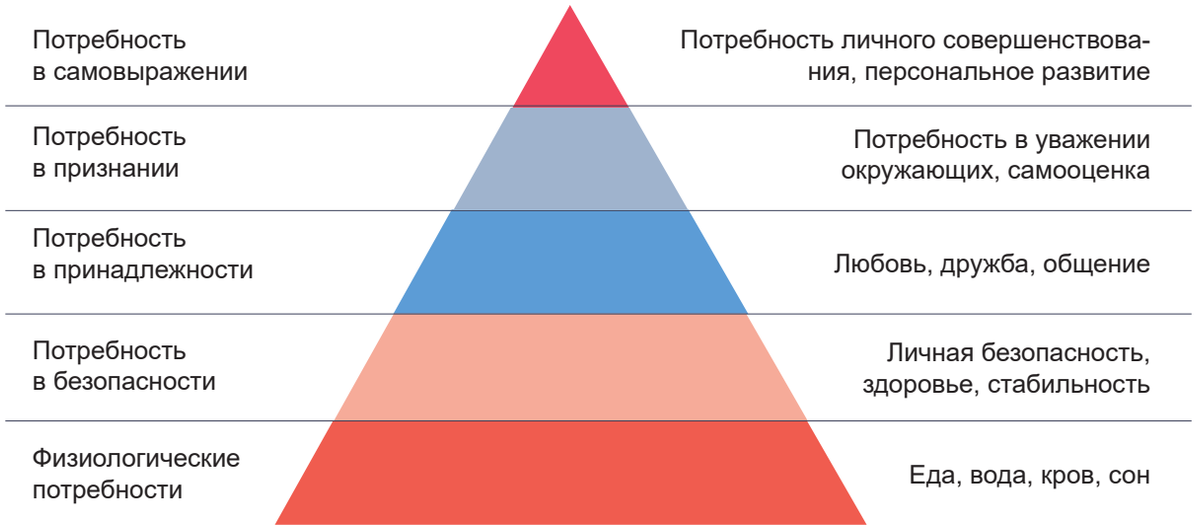

Рис. 1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Однако, наличия одних потребностей, еще недостаточно, чтобы человек проявил свою активность. Помимо них активную деятельность людей обусловливают следующие факторы:

1. мотивы, под которыми понимаются осознанные или неосознанные внутренние побуждения к действиям, направленным на удовлетворение этих потребностей. Мотив – это активная движущая сила, определяющая поведение человека. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его индивидуальную **мотивационную структуру или мотивационный профиль**, обусловленную уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, ценностями и пр. Такая структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например в процессе воспитания.

Для успешного руководства людьми каждый руководитель должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят, к чему стремятся его подчиненные.

Исходя из этого, он либо изменяет мотивационный профиль их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое воздействие на поведение.

2. притязания, то есть желаемый уровень удовлетворения потребностей. Одни, например, стремятся стать миллионерами; другие довольствуются малыми деньгами;

3. ожидания (оценка личностью вероятности наступления события, конкретизирующая ее притязания применительно к ситуации), предположения о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия;

4. установки, отражающие собой предрасположенность, готовность человека к тем или иным действиям в конкретной ситуации;

5. оценки степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

6. стимулы – блага, с помощью которых человек может удовлетворить свои потребности. Стимулы действуют не сами по себе, а предварительно подвергаются сознательной оценке (они могут и не повлиять на поведение, если потребуют нереальных действий).

Добиться от людей желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренних установок или воспользоваться внешней мотивацией с помощью стимулов.

Близкое по смыслу к определению Х.Мескона, дает А. Я. Кибанов: «Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации».

Таким образом, **мотивация трудовой деятельности** – процесс сопряжения целей организации и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей предприятия.

Существует несколько подходов к определению понятия **«мотив».** Можно выделить психологический и социально-экономический.

В рамках **психологического подхода** «мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие».

«Мотив – это феномен сознания, осознанное индивидом побуждение к деятельности». Таким образом, мотив – внутренние психологические причины, побуждающие индивида к деятельности.

Социально-экономический подход связан с включением мотива в трудовую деятельность. «Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками».

Мотивы различают по уровню формирования и по содержанию. По уровню формирования мотивы могут быть индивидуальными и групповыми. По содержанию выделяют материальные, нематериальные, социальные:

- материальные связаны с заработной платой, премиями, доплатами и надбавками, доходом работника в целом;
- нематериальные – с содержанием и условиями труда, его интенсивностью;
- социальные обусловлены ориентацией на успешность работы сотрудника, процветание организации, общества, мотивы труда, связанные с признанием работника, стремлением его к росту, карьере и др.

Мотивационная сфера трудовой деятельности разнообразна. В ней можно рассматривать мотивы выбора специальности, места работы, повседневной работы по конкретной профессии. В соответствии с основными группами потребностей выделяются следующие группы мотивов, связанных с трудом:

1. формирующиеся на основе материального существования, связаны с оплатой труда, доходами работника;
2. формирующиеся на основе социальных потребностей (социальный статус, престиж труда);
3. способствующие духовному и интеллектуальному развитию, обеспечивающие само-реализацию работников;
4. мотивы-тормоза, которые направлены на недопущение снижения каких-либо потребностей.

Следует отметить, что значимость мотивов для работника не является постоянной величиной, она постоянно меняется в силу изменения самого работника и условий его существования. Мотивы труда различаются в зависимости от пола, возраста, социального статуса работника и др. характеристик. Тем не менее, можно представить «рейтинг» мотивов (по мере убывания значимости для работника): более высокий доход, лучшие шансы для карьеры, больше самостоятельности, лучшие шансы для детей, более продолжительный отпуск, интересная деятельность, больше внимания, гибкий рабочий график, более короткое рабочее время. Менее значимыми оказались для работников такие мотивы, как большее признание, более надежное рабочее место, лучшие рабочий климат, обеспечение старости и стиль управления. Совокупность представленных мотивов составляет мотивационную сферу человека, включающую все многообразие его внутренних побуждений.

Наиболее общие условия формирования **(первый уровень)** той или иной мотивации к труду связаны с экономической и социальной политикой государства, региона в области трудовых отношений. Не меньшее значение имеет и отрасль: реализация в ней достижений научно-технического прогресса, содержание труда, возможности стимулирования добросовестного труда. Естественно, что российские регионы значительно различаются по возможностям мотивации работников к труду в силу различного уровня их экономического развития и географического положения.

Предприятие выступает основным уровнем, на котором формируется мотивация к труду работников. Здесь рассматриваются внутренние факторы: содержание работы, самостоятельность, осознание своих достижений, признание их окружающими, стремление к продвижению, чувство ответственности, самоутверждения в труде.

Последний уровень – сам работник. Каждый работник имеет социально-пси-

хологические особенности, по-своему преломляет действие указанных выше факторов. В результате чего он формирует уникальную мотивационную систему, которая может быть отличной от мотивации труда основной группы (бригады, отдела). По содержанию следует выделить экономические, материально-технические, социальные (социально- психологические, духовные) факторы.

В системе мотивов, определяющих деятельность человека в труде, основными являются **экономические факторы.** Они включают в себя собственность, связь результата с вознаграждением за труд, конкуренцию. Это объективные условия возникновения мотивации к труду.

В значительной мере изменения мотивации труда связывают с научно-техническим прогрессом **(материально-технический фактор)**, оказывающим воздействие на мотивацию через содержание труда. Выделим следующие основные изменения, обусловленные научно-техническим прогрессом: содержание труда (выполняемые функции); условия и безопасность труда (санитарно-гигиенические, эстетические); повышение требований к образовательному и культурному уровню работника; возможность профессионального развития и роста, а также условия и образ жизни работников.

В формировании мотивации труда активную роль играют социальные факторы. Социально-психологические отношения в процессе труда в значительной мере оказывают влияние на реализацию потребностей, интересов человека, развитие его потенциала, возможности участия в трудовом процессе, в принятии решений, контроле и т. д. На мотивацию труда, по мнению многих авторов, оказывают влияние и факторы духовного порядка – религиозные, этические.

Формирование мотива происходит в несколько этапов.

1. Возникновение и осознание человеком своих потребностей, интересов, желаний, удовлетворение которых возможно через трудовую деятельность.
2. Представление о благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.
3. Поиск путей обеспечения потребности, оценка связи между потребностями и благами, которые их могут удовлетворить; оценка необходимых трудовых затрат.
4. Определение целей действий, трудовая деятельность, направленная на их достижение.
5. Получение вознаграждения и удовлетворение потребности.
6. Если потребность не удовлетворена, изменение своего трудового поведения или поиск другой трудовой деятельности.

5.1. Состав мотивационного ядра персонала

Однако всегда выделяется несколько основных мотивов, главных ценностей в труде, вокруг которых и формируется так называемое **мотивационное ядро.**

Мотивационное ядро персонала организации представляет собой систему стимулов и мотивов, которые выступают основой трудовой деятельности персонала в данный период. С развитием организации, ее целей и задач, изменением внешней среды система мотивов и стимулов мотивационного ядра меняется. Мотивационное ядро характеризуется рядом признаков:

- **наличием нескольких мотивов,** одновременно воздействующих на человека в процессе труда;
- **наличием стимулов,** находящихся в распоряжении системы управления;
- **наличием устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;**
- устойчивостью мотивационного ядра;
- способностью мотивационного ядра к изменениям в связи с изменениями стимулов и мотивов;
- способностью к автономному снятию противоречий между мотивами, мотивами и стимулами.

Таблица 6. Состав мотивационного ядра персонала

Мотивы, непосредственно связанные с трудом	Мотивы, непосредственно связанные с организацией	Мотивы, обусловленные жизнедеятельностью человека
Благоприятные режимы труда и отдыха, содержание труда, творчество в труде, снижение физических нагрузок	Возможность самореализации, достижений, признания, планирование карьеры, условия, обеспечивающие развитие активности	Заработная плата, система льгот и привилегий

Последняя группа мотивов (обусловленных жизнедеятельностью) является основной ~~в определении трудовой мотивации.~~ Очень важно, чтобы предприятия, организации использовали не только материальные стимулы – зарплату, но и нематериальное стимулирование, что обеспечивает комплексный подход в формировании мотивационного ядра.

Под стимулом понимается внешний фактор, который усиливает активность работника, способствует более успешному решению трудовых задач. Стимул – это остроконечная палочка, используемая для управления животными, т. е. способ управления. «Стимул – это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность».

Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, которые имеются в распоряжении конкретного предприятия и отвечают интересам работников. При этом один стимул может формировать несколько мотивов.

5.2. Классификация стимулов

Стимулирование – это процесс воздействия на трудовое поведение работника путем создания определенных внешних условий, которые могут заставить человека изменить его поведение в процессе труда. Приоритет тех или иных стимулов для отдельного человека зависит от его социально-культурных, экономических и конкретно-исторических характеристик и условий.

Стимул как внешнее воздействие побуждает работника к действию в том случае, если в структуре личности работника еще до стимулирования существует какая-то психологическая готовность (установка), которая ориентирует его на данный стимул.

Содержание стимулов – это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель для повышения эффективности и производительности труда персонала. Таковыми могут быть заработная плата, привлекательные аспекты труда (творческий характер, свобода в регулировании рабочего времени) и др. Со временем значимость их для конкретного работника меняется. Выделяют пороговое значение стимула – тот его уровень по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие человека и вызвать положительный отклик на его воздействие. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива): по мере удовлетворения потребности порог безразличия стимулу повышается.

Таблица 7- Классификация стимулов

Критерии	Форма стимулов
Характер проявления	Прямого действия – приказы, распоряжения, инструкции; убеждение, внушение. Опосредованного действия – создание определенной внешней ситуации, например, системы оплаты труда
Направленность действия	Позитивные — достижение или превышение нормативов деятельности. Негативные — отклонение от норматива
Интересы субъекта	Индивидуальные — величина стимула устанавливается по результатам труда конкретного работника. Коллективные — величина стимула устанавливается по результатам труда всего коллектива
Содержание	Материальные (денежные и неденежные). Нематериальные. Организационно-трудовые
Периоды действия	Опережающие — известны до начала деятельности. Подкрепляющие — стимул используется по результатам деятельности
Масштаб действия	На уровне общества. На уровне региона, отрасли. На уровне рабочего места
Повторяемость (периодичности)	Разовые. Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые. Средней силы. Сильные

Важным и спорным до сих пор остается вопрос о соотношении и взаимосвязи мотива и стимула. Как правило, мотивы поведения и деятельности связываются со стимулами. Мотив представляет собой преломленный в сознании человека стимул. Но стимул не превращается и не может превратиться в мотив. Мотивы уже сформированы в структуре личности, когда к ней применяется стимул. Стимул, как было отмечено ранее, побуждает к действию лишь в том случае, если до стимулирования существует готовность (установка), ориентирующая личность на этот стимул. В противном случае стимул не оказывает на личность никакого действия. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность этих понятий тождественна. Но в одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо (мотив), а в другом об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляемых ему при условии эффективной деятельности (стимул).

Мотив и стимул – это две стороны одного процесса мотивации.

При построении системы мотивации обязательно следует учитывать «мотивационный профиль» сотрудника, поскольку то, что будет хорошим стимулом для одного работника, может не «сработать» для другого.

Наиболее распространена в литературе точка зрения, когда выделяют материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (моральные, социальные, творческие, социально-психологические) и организационно-трудовые стимулы.

Группа **материальных стимулов** наиболее распространена в практике управления мотивацией труда персонала. В свое время еще Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Людей они представляли чисто экономическими существами, которые работают только для получения денег на пищу, одежду, жилище. Между тем с развитием производительных сил и самого работника, его образования, квалификации, культуры возникла необходимость применения и других стимулов. Хотя на сегодня пока главным мотивом в работе остается заработная плата. К материальным денежным стимулам относят заработную плату (включая премии, доплаты, надбавки), бонусы, разовое стимулирование, дивиденды предприятий, участие в прибылях. Материальное неденежное стимулирование включает социальные выплаты и льготы, чаще всего сформированные в рамках социального пакета (оплата полностью или транспортных расходов, питания, обучение персонала, медицинское обслуживание, программы страхования, обучения работников и их детей, отчисления в НПФ и др.).

Не менее важны и **нематериальные стимулы.** Их использование предполагает регулирование трудового поведения работника на основе использования предметов и явлений, предназначенных для выражения общественного признания и способствующих снижению или повышению его. В эту группу входят моральные стимулы, социальные, творческие и социально-психологические стимулы. Данные стимулы наиболее тесно связаны с социальными потребностями работников, с их ценностными ориентациями. Эти стимулы не требуют больших материальных затрат, но при их разработке следует учитывать множество факторов, определяющих состав персонала и его особенности. Предлагается эти стимулы использовать как в период интенсивного развития организаций, так и в периоды кризиса.

Особое место занимают **организационно-трудовые стимулы,** поскольку от них в значительной мере зависит удовлетворенность трудом на конкретном предприятии или рабочем месте. Поэтому группу стимулов, относимых к организационно-трудовым, выделяют в отдельное направление.

5.3. Материальное стимулирование персонала: понятие, содержание

Материальное денежное стимулирование регулирует поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Денежные стимулы являются основными, так как с их помощью удовлетворяются в дальнейшем самые разнообразные потребности объекта стимулирования. деньги являются наиболее универсальным стимулом труда, но при определенных условиях: если создан достаточно обширный потребительский рынок различных товаров и услуг, и если заработная плата (основное поступление в деньгах) обеспечивает нормальный уровень воспроизводства работника и его семьи, их платежеспособный спрос.

В основе **материального денежного стимулирования** лежит оплата труда. Стимулирующая функция систем оплаты зависит от того, насколько вознаграждение работника связано с выполнением работы, получением конкретных результатов. Основные формы оплаты труда – сдельная и повременная.

Повременная оплата не устанавливает четкого соответствия между фактической работой и оплатой. Сдельная оплата позволяет установить более точную связь результата труда с его оплатой, но при этом большую роль играет уровень нормирования труда в организации или по данному виду работ.

Значительно повышают стимулирующую роль заработной платы премии. Возможности проявления работника в труде многообразны, так же как и условия трудовой деятельности. Поэтому важную роль в стимулировании и повышении мотивации труду играют доплаты и надбавки. Они позволяют поощрять работника за совмещение функций, расширение зон обслуживания, работу с более высокой интенсивностью труда, за высокое профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью. Особую роль выполняют при этом компенсационные доплаты и гарантированные выплаты за условия труда (прописаны в ТК РФ и обязательны для выполнения).

Современное направление развития стимулирования трудовой активности работников – предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Прежде всего, это приобретение акций. Те работники, которые приобретают акции, становятся совладельцами и ведут себя как владельцы (повышается заинтересованность в процветании предприятия). Выплаты из прибыли могут быть в форме бонусов (годовых, праздничных), годового вознаграждения («тринадцатая зарплата»). Рассмотренная форма стимулирования возможна на успешно работающем предприятии, которое стабильно получает прибыль.

Материальное денежное стимулирование является самым распространенным в управлении трудовым поведением работников. Тем не менее, оно имеет ряд особенностей, которые следует учитывать при организации стимулирования:

- результаты труда трудно поддаются оценке, особенно точная оценка индивидуального труда;
- с помощью денежных стимулов можно побудить работника выполнять определенные требования в краткосрочном плане, но нельзя рассчитывать на долгосрочный

эффект;
- денежное вознаграждение не всегда оказывает желаемое воздействие, так как зачастую побуждают работников идти на все, даже в ущерб репутации предприятия или фирмы;
- система материального стимулирования результатов труда поглощает значительные средства, что требует контроля роста заработной платы.

Материальные неденежные стимулы регулируют поведение объекта управления на основе предоставления материальных благ или услуг работникам со стороны предприятия. Материальные неденежные стимулы как набор конкретных материальных благ и услуг меняются с течением времени по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей индивидов (в 80-е годы XX в., например, распределение дефицитных товаров на предприятиях, а в 90-е годы – продажа товаров на предприятии по более низким ценам, чем на рынке и в магазинах).

В литературе материальное неденежное стимулирование получило название «бенефит», или социальный пакет. При этом социальные выплаты могут быть гарантированными государством и добровольно предоставлены предприятием. Добровольные выплаты и льготы со стороны предприятий и считаются социальным пакетом. Существует и более широкий взгляд на формирование материальных неденежных стимулов.

Таблица 8. Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места
Социальные	Высвобождение времени сотрудников на повышение эффективности использования рабочего времени
Имиджевые	Повышение статуса работника внутри компании и вне ее
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов

К дополняющим выплатам относят предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места. Это может быть полная или частичная оплата сотовой связи, предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт, переносной персональный компьютер, оплата представительских расходов. К социальным стимулам относятся доставка сотрудников на работу / с работы, негосударственное пенсионное обеспечение, компенсация отдыха детей, обязательная медицинская страховка, оказание материальной помощи, льготное питание, льготные занятия спортом, ценные подарки.

К имиджевым стимулам относятся следующие: служебный автомобиль, питание в отдельном зале для высшего руководства, за-

каз легких закусок, напитков на рабочее место, медицинская страховка по программе медицинского страхования (возможно, и для членов семьи), организация и оплата дорогостоящего отдыха, компенсация затрат на занятия спортом. Индивидуальные стимулы могут быть представлены следующие: предоставление кредитов/поручительств перед банком на неотложные нужды, в том числе жилья, оплата обучения, предоставление путевках на курорты и в дома отдыха, служебные квартиры, коттеджи или оплата аренды за счет фирмы.

Надежные неденежные стимулы в современных условиях – это медицинское обслуживание и страхование жизни за счет организации. Для работников также важны и другие социальные выплаты и льготы. Например, организация отдыха в выходные дни, оплата путевок лечения во время отпуска. Пользуются популярностью у работников и такие виды неденежных стимулов, как доставка на работу и с работы транспортом предприятия либо проездные билеты, предоставляемые организацией, доплаты на питание, оплата за обучение работника или его детей, оплата жилья и др. Материальное неденежное стимулирование имеет большое значение для привлечения и удержания квалифицированных работников. Оно демонстрирует заботу предприятия о работниках, что важно для формирования трудовой мотивации.

5.4. Материальные неденежные стимулы

5.4.1 Нематериальное стимулирование персонала: понятие, содержание

К нематериальным стимулам относятся все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые адекватны потребностям личности. Нематериальное стимулирование – это регулирование поведения объекта управления на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью, наличием творческих элементов в труде, возможностью участия в управлении, персональным продвижением по службе, стажировки, творческие командировки и т. д. Так, в образовательной организации мотивирующая потребность в самореализации у работников ОО может быть реализована через право на свободу выбора и использования методов и методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, учебников в соответствии с образовательной программой, утвержденной образовательным учреждением («Закон об образовании в РФ»).

5.4.2 Виды нематериальных стимулов

Таблица 9. Виды нематериальных стимулов

Группы нематериальных стимулов	Назначение
Моральные	Регулирование поведения на основе общественного признания, информирования о заслугах работника

Социальные	Дают возможность занять определенное место в обществе, выполнять определенную социальную роль, возможность участвовать в управлении, принимать решения, идентифицировать себя с предприятием, его целями, формировать определенный имидж предприятия, примерять этот имидж на себя как представителя организации
Творческие	Обеспечивают потребность в самореализации в профессии, самосовершенствовании личности. Стимулом выступает сам процесс труда, решение творческих задач, предоставление работнику свободы творчества
Социально-психологические	Потребность быть в коллективе, принадлежность к нему; возможность общения, совместного труда, борьбы, переживаний, получать удовлетворение от стабильности и устойчивости своего существования. Особую роль в этой группе стимулов играет стиль управления и социально-психологический климат на предприятии

5.4.3 Организационно-трудовое стимулирование. Стимулирование свободным временем

К **организационно-трудовому стимулированию** относят постановку целей, возможность расширения трудовых функций, проведение оценки труда, обогащение труда, улучшение условий труда, использование производственной ротации, развития персонала, повышение квалификации работников, информирование, применение гибких графиков работы и стимулирование свободным временем. К этой группе относят все то, что обеспечивает комфортные условия труда работникам и таким образом повышает возможность эффективного труда и приемлемый уровень удовлетворенности трудом работников.

Постановка целей. Четко и правильно поставленная трудовая цель ориентирует работника на ее достижение и служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций – это внесение разнообразия в работу персонала,

Оценка труда. Труд работника наиболее эффективен и приносит ему самому удовлетворение тогда, когда правильно оценивается. Следует отметить, что большое значение в формировании определенной мотивации имеет регулярность и объективность при проведении оценки результатов труда и личностных свойств. Важная задача оценки – обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы, проявлению творчества.

Обогащение труда предполагает предоставление человеку такой работы, которая дает возможность его профессионального роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включение в его работу функций планирования и контроля. Обогащение труда очень важно для квалифицированных работников, особенно для специалистов.

Улучшение условий труда. Новый уровень социальной зрелости работника отрица-

ет неблагоприятные условия трудовой среды. Кроме того, благоприятные условия труда – это возможность роста производительности труда, его эффективности.

Применение гибких графиков. Стимулирование временем регулирует поведение объекта управления на основе изменения времени его занятости в общественном производстве и, следовательно, изменения величины его свободного времени. К числу таких стимулов относятся гибкие графики работы, сокращение продолжительности отдельных рабочих дней, недели, перенос отпуска. Следует сказать, что использование такой практики стимулирования приемлемо не для всех предприятий и работников. Здесь имеет значение и размер предприятия, и особенности его производства, а также состав самого трудового коллектива.

Процесс развития персонала. Такая система предполагает долгосрочные перспективы трудовой деятельности, развитие индивидуального потенциала работников, их продвижение, измерение и оценку их деятельности. Развитие персонала позволяет избегать издержек на поиск работников, заполнить любую брешь, повысить уровень удовлетворенности трудом. Более квалифицированная рабочая сила обеспечивает неуклонный рост производительности труда, обеспечивают снижение затрат в связи с уменьшением текучести кадров. Возможности повышения квалификации и карьерного роста. Данный способ требует финансовых затрат, но и дает отдачу. Подчиненным, добившимся успеха, следует делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице. Продвижение вверх дает власть и большие материальные блага, возможность самореализоваться.

Своевременная и оперативная обратная связь (информирование). Система информирования в организации имеет значение и отражается на мотивации: в какой форме, и с какой скоростью, каким способом работники получают информацию о своей деятельности, оценку своего труда.

Методы стимулирования свободным временем. Особое значение приобретает такой стимул, как увеличение свободного времени. Практика стимулирования труда внерабочим временем стала развиваться в России не так давно. Увеличение внерабочего времени – это возможность улучшений условий воспроизводства рабочей силы, ее развитие, повышение квалификации, воспитания детей, расширение возможностей для самореализации в других сферах деятельности.

5.4.4. Управление мотивацией и стимулированием труда

Если мотивация имеет дело с формированием трудового потенциала, то стимулирование имеет дело с реализацией имеющегося трудового потенциала. Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая нацелена на изменение существующего положения, второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т. е. механизм стимулирования должен быть адекватным механизму мотивации.

В связи с этим встает вопрос о создании и функционировании на предприятиях систем мотивации труда.

Под системой вообще понимается некоторое множество элементов, созданное для достижения заданной цели, иначе – совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное единое целое. В этом случае под системой мотивации труда будем понимать определенный комплекс взаимосвязанных элементов в рамках социально- трудовых отношений, которые обеспечивают высокий уровень эффективности труда и удовлетворенности работников. Иначе говоря, система мотивации представляет собой комплекс элементов, которые обеспечивают связь между целями организации и интересами работников.

5.4.5. Перечень элементов системы мотивации труда

Таблица 10. Перечень элементов системы мотивации труда

Группа материальных стимулов	Группа элементов организации труда	Группа нематериальных стимулов
Система оплаты труда: • премирование • доплаты и надбавки Материальная помощь	Постановка целей трудовой деятельности	Признание ценности работника для организации (вынесение благодарности, привлечение принятию решений)
Участие в собственности и прибыли предприятия	Расширение трудовых функций	Предоставление работнику свободы творчества
Материальное поощрение: • предоставление кредитов • обеспечение бесплатными путевками • скидки на продукцию предприятия • призы и подарки	Обогащение труда (повышение содержательности труда)	Удовлетворение социальных потребностей: • сохранение неформальных групп • создание духа единой команды • взаимная поддержка
Бесплатное (частично платное) питание работников	Оценка персонала и производственная ротация	Обеспечение возможности обучения
Доставка работников транспортом организации	Развитие персонала, повышение квалификации	Высокий имидж организации (брэнд компании)
Право пользования: • сотовыми телефонами • служебной машиной (или компенсации за бензин) • отдельным кабинетом	Улучшение условий труда	Возможность повышения квалификации и карьерного роста

Развитие систем: • добровольного медицинского обслуживания • пенсионного обеспечения • материальной помощи	Применение гибких графиков работы	—
—	Своевременная и оперативная обратная связь	—
—	Вознаграждение свободным временем	—

В построении системы мотивации в образовательной организации первостепенными являются социально-психологические методы, поскольку экономические методы малоприменимы в соответствии со спецификой образовательной организации, а административные методы уходят на второй план, поскольку работники образовательных учреждений представляют собой элиту общества. Для них административные методы, как правило, плохо вписываются в мотивационный профиль. Особо следует выделить взаимосвязь системы мотивации и организационную культуру.

С одной стороны, формирование системы мотивации неизбежно вносит изменения в существующую организационную культуру. С другой стороны, оргкультура тоже формирует отношение к труду, определенную мотивацию. Поэтому при разработке системы мотивации обязательно следует учесть особенности действующей организационной культуры, особенности стиля управления руководителя, социально-психологический климат в коллективе.

Тема 6
Адаптация персонала

Понятие адаптации. Характеристики адаптации. Цели адаптации. Виды адаптации. Стадии адаптации. Этапы адаптации. Методы и технологии адаптации персонала. Групповые эффекты в адаптации персонала. Условия успешной адаптации нового сотрудника. Показатели успешной адаптации.

Профессиональная адаптация представляет собой процесс приобщения человека к работе в рамках определенной профессии, включения его в профессиональную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. В то же время адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предполагает также приспособление нового сотрудника к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, формирование таких взаимоотношений личности и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективность профессиональной деятельности, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Таким образом, *адаптация персонала* – взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном включении в процесс профессиональной деятельности в новых для него профессиональных, социально-психологических, психофизиологических, организационно-административных, экономических санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Основными целями адаптации персонала образовательной организации являются:

- более быстрое достижение профессиональных показателей, на основе стандартов и норм, уменьшение стартовых издержек;
- снижение степени неопределенности, тревожности и неуверенности и у начинающих педагогов и руководителей;
- развитие позитивного отношения к работе, повышение уровня мотивации, удовлетворенности работой;
- вхождение сотрудника в педагогический коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя в качестве члена команды;
- сокращение текучести кадров, так как сотрудники, которые не смогли своевременно освоиться в организации, могут стремиться к увольнению;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

Успешность адаптации зависит от **целого ряда условий,** главными из которых являются:

- эффективность процесса управления адаптацией, проработанность соответствующих организационных механизмов;
- объективность профессиональной и деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
- организация и уровень эффективности работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- особенности характера педагогической и научной деятельности, их сложность и

напряженность, престиж и привлекательность профессии, значимость работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, его стимулирования и оценки, их влияние на мотивационные установки сотрудника;
- гибкость и эффективность системы внутриорганизационного обучения персонала; уровень организационной культуры;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в педагогическом коллективе;
- личностные качества адаптируемого сотрудника, связанные с его характером, психологическими особенностями, возрастом, семейным положением, предыдущей работой.

Эффективная адаптация сотрудников возможна только при условии целенаправленного управления данным процессом.

Основные задачи управлению адаптацией в образовательной организации:
- планирование процесса адаптации новых сотрудников, назначение ответственных и наставников;
- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- организация интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- организация специальных курсов подготовки наставников; организация подконтрольной профессиональной деятельности с использованием метода постепенного усложнения выполняемых заданий, в частности проведение пробных и открытых занятий для начиняющих педагогов;
- вовлечение педагогов в общественную, внеурочную деятельность, социальные проекты образовательного учреждения;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению коллектива.

Наиболее важную роль в процессе адаптации играет осуществление *наставничества.* Помимо повышения эффективности адаптации новых сотрудников, наставничество дает возможность опытным педагогам приобрести опыт руководства и является важным фактором формирования кадрового резерва.

Различают следующие формы адаптации персонала.

Социальная адаптация – процесс вживания индивида в социальную среду организации, региона и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:
- внедрение в педагогическую среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- формирование активного отношение работника к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Профессиональная адаптация – процесс включения педагога, руководителя в новую для него педагогическую сферу, усвоения им условий, норм образовательной, управленческой деятельности. Данный процесс характеризуется дополнительным освоением

знаний, умений, навыков и компетенций, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям педагогического, управленческого труда.

Социально-психологическая адаптация – гармонизация взаимодействия с коллегами, вхождение в коллектив, усвоение норм и традиций, выстраивание комфортных межличностных отношений.

Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления образовательным учреждением (ОУ), местом своей должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в образовательном процессе.

Экономическая (финансовая) адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы, организация и порядок выплат, особенности премиальной системы.

Выделяют два основных вида адаптации:

Первичная адаптация – приспособление к работе молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений, начинающих педагогах).

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

Стадия ознакомления.

На этой стадии новый специалист уясняет цели и задачи организации, особенности микроклимата среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место.

Администрация в свою очередь проводит определенную работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении его в штат образовательного учреждения;
- выявляет его потенциальные возможности;
- обеспечивает скорейший переход педагога (руководителя) в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- окончательно определяет профессиональную категорию нового сотрудника и направления последующего профессионального развития.

Все перечисленные задачи должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

Стадия приспособления.

Период адаптации сотрудника на этой стадии может составлять от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, педагог наставник, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

Стадия ассимиляции.

На этой стадии работник проходит этап полного приспособления, полностью осваивает свои должностные обязанности, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Таким образом, профессиональная адаптация заключается, прежде всего, в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют педагога наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности сотрудника.

Эффективность процесса адаптации персонала во многом зависит от его **информационного обеспечения,** которое заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может служить значимым индикатором степени зрелости педагогического коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Адаптация персонала в образовательной организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, начиная педагогическую или управленческую деятельность, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему организацией.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации педагогических и управленческих работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается органами управления образованием на протяжении долгого периода. В образовательных учреждениях необходима разработка программ экспресс-адаптации педагогов в виде совокупности мероприятий, направленных на восприятие ими поведенческих (профессиональных, социальных) основ корпоративной культуры образовательных учреждений и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Необходимой составляющей программы является назначение наставника и организация «школы начинающего педагога» (как правило, один год).

В условиях введения новых механизмов оплаты труда, развития внебюджетной деятельности, самофинансирования, самоокупаемости, повышения уровня профессиональной мобильности персонала важность проблемы адаптации ещё больше возрастает.

Конечной целью программ адаптации является оптимизация поведения сотрудника и обеспечение требуемой эффективности педагогической, научной, управленческой деятельности. Значимым методом адаптации является организация наставничества. В процессе его организации необходимо оценить исходный уровень подготовки и целевые ориентиры адаптации.

Тема 7
Формирование организационной культуры и управленческой команды в организации

Понятие адаптации. Характеристики адаптации. Цели адаптации. Виды адаптации. Понятие организационной культуры. Методы создания и управления организационной культурой. Методология формирования управленческой команды. Основы эффективного распределения полномочий.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «организационная культура». Имеются как узкие, так и широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Мы приведем некоторые из них.

О. С. Виханский, А. И. Наумов понимают **организационную культуру** как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий». Е. Шейн дает следующее определение: **«Организационная культура** есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные».

М. И. Магура придерживается такого определения: «**Организационная культура** – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации».

По мнению К. М. Ушакова, «**организационная культура** – набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, сознательно и бессознательно разделяемых большинством членов организации».

Организационная культура присуща любой организации независимо от числа работников и сферы деятельности, носителями ее являются люди. Для того, чтобы можно было анализировать понятие «организационная культура» и выяснить его содержание, необходимо определить его структуру. Так, Е. Шейн выделяет 3 уровня в структуре организационной культуры.

Первый – «поверхностный» (все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах оргкультуры. Этот уровень включает миссию организации (предназначение), историю организации, наблюдаемое поведение (нормы и правила), культуру власти, личность руководителя, стили его управления, традиции, ритуалы, обряды, мифологию организации: героев, язык, лозунги.

Второй – «подповерхностный» уровень. Он включает в себя ценности (общечеловеческие и профессиональные), моральные нормы и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий – «глубинный» уровень – включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру. Данные составляющие играют большую роль в определении характера культуры в конкретной организации.

В последнее десятилетие стали систематически появляться публикации по организационной культуре образовательных учреждений, в основном школ. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы К. М. Ушакова , который:

1) одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере образования;

2) глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы;

3) дает рекомендации по анализу сложившейся оргкультуры (например, уровневая модель оценки);

4) работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным учреждениям.

Вышеотмеченные аргументы показались нам весьма убедительными, и поэтому мы избрали адаптированную К. М. Ушаковым типологию С. Ханди при диагностике сложившихся организационных культур образовательных учреждений. Выделяются **следующие типы культур**:

- ролевая;
- ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»);
- ориентированная на деятельность (командная);
- ориентированная на людей (индивидуальности) [26: 58].

По мнению К. М. Ушакова, организационную культуру школы определяют, во-первых, факторы внеорганизационные, такие как: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде; во-вторых, внутриорганизационные, такие как: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов . Для более успешного анализа ситуации в образовательной организации рассмотрим подробнее каждый тип организационной культуры.

7.1 Ролевая культура

Это наиболее распространенная и традиционная оргкультура в России, ориентированная на выполнение процедур и правил. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого, ее элементы могут быть частью должностной

инструкции. Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм.

Основная задача управленца школ с такой культурой – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции.

Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, склонная игнорировать реальные изменения, которые происходят вокруг организации.

Итак, если в школе присутствует ролевая культура, то это будет устойчивая, ориентированная на традиции, стабильная организация с высокой степенью управляемости, но с низкой скоростью реакции на изменения и затруднениями в выработке собственных инноваций.

7.2. Культура, ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»)

Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и большим неформальным авторитетом. Именно последнее отличает эту культуру от предыдущей. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, но это не вызывает серьезных протестов, ибо уровень его формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис.

Итак, организация с культурой «Ордена» ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же просто реализуются.

Но есть и минусы:

1) очень большая нагрузка на руководителя, ибо организация опирается на личные ресурсы директора;

2) угроза усталости педагогов, так как организация слишком часто и быстро меняется. Реакция культуры «Ордена» зависит от отношения руководителя.

Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме, при по-

зитивном отношении руководителя к внешней идее она может быть реализована достаточно быстро и творчески.

7.3 Культура, ориентированная на деятельность (командная)

В этой культуре нет четкой иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носитель власти – лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи. В людях ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.

Непростая задача руководителя – подбирать группы, создавать условия для работы групп и объединений (систему стимулов и поощрений), демонстрировать свою поддержку командного способа работы. Особую проблему в данной культуре представляет обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости.

Это происходит из-за того, что любая группа после значительного периода работы создает свою субкультуру, то есть вырабатывает свои ритуалы, нормы общения, возможно, свой язык.

Минусами такой организации являются:

1) низкий уровень управляемости (группы, особенно успешные, слишком самостоятельны);

2) трудности информационного обмена между группами (нужно наладить гласную отчетность);

3) высокие требования к коммуникативной компетентности педагогов (навыки групповой работы не возникают сразу);

4) много времени затрачивается на обсуждение, когда нужно действовать быстро.

Реакция организаций, имеющих культуру, ориентированную на деятельность, весьма специфична: она предполагает достаточно негативное отношение к внешним новациям, но способна вырабатывать свои собственные.

7.4 Культура, ориентированная на людей (индивидуальности)

В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных взаимоотношений между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных достижений. Применительно к школе ее наивысшая ценность – автономия учителя. Руководство доверяет педагогу абсолютно независимо решать свои профессиональные задачи.

При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удается, то школа может давать хорошие результаты. Итак, «звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников, например: «Мы должны стать первыми!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!»

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды, закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться и приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения этой системы и ее основная направленность должны поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством оргкультуры. Расхождение слова и дела здесь недопустимы, ибо даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. По мнению, К.М.Ушакова, организационная культура является достаточно статичной и противостоит изменениям. Для работы в области формирования организационного климата и внедрения необходимых изменений руководитель должен использовать ситуационный подход, основанный на гибкости и адекватности.

Традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и передается в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленных норм. Так,

если руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушит установленные правила, но и покажет неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде и т. д.) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников к своей организации и чувство гордости за нее.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры предоставляет возможность:

1) эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии;

2) повышать уровень управляемости организацией;

3) усиливать сплоченность команды; 4) использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации.

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, следует ответить на два вопроса:

1) Что собой представляет сегодняшняя организационная культура?

2) Какой должна быть культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Определив желательное и сегодняшнее состояния организационной культуры, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Сложившуюся в организации культуру можно изучать разными способами, основными являются следующие: интервью, косвенные методы, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов.

Интервью. Один из способов, с которого начинается изучение оргкультуры, – опрос работников организации. Например, начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы и на другие вопросы, а именно: каковы организационные символы, «герои» и «язык» организации, обряды, правила и традиции.

Косвенные методы. Весьма полезную информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, лучше всего характеризующих важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности и приоритеты.

Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ сведений, содержащихся в документации, может помочь выявить основные реальные пред- ставления руководства относительно процесса управления.

Управленческая команда.

Сегодня нет руководителя, который бы не понимал смысл и значение термина «команда». Большинство уже имеет подобные коллективы, другие ставят их создание как приоритетную задачу. По нашим данным, более 80% руководителей высшего управленческого звена фирм, предприятий, организаций, административных структур выдвигают на первое место в числе проблем, с которыми им приходится сталкиваться, именно подбор членов управленческой команды, поиск людей, способных к эффективному взаимодействию в ходе реализации управленческих функций. А почти две трети руководителей считают, что успех возглавляемой ими организационной структуры определяется тем, насколько эффективно подобраны ближайшие помощники. Между тем, эта задача - создание дееспособной команды - далеко не простая...

Итак, речь идет об управленческой команде. Начнем с определения. Как мы понимаем, управленческая команда - это группа, ориентированная, в первую очередь, на решение организационно-управленческих задач руководителя, обеспечивающая усиление его влияния на организацию и людей в этой структуре как на явном, так и на латентном (скрытом) уровнях. Обратите внимание: речь идет о решении организационно-управленческих задач именно руководителя, а не организации. И это принципиально важно для дальнейшего разговора, поскольку данное определение представляется нам абсолютно реалистичным.

Группа, создаваемая для решения задач руководителя.

Иными словами, под командой в данном случае понимается любая группа людей, создаваемая руководителем как на официальном, так и на неофициальном уровнях для решения его собственных задач, которые в различной степени могут совпадать с целями и задачами организации. Здесь уже пахнет крамолой, хотя только на первый взгляд. Например, официальная задача, миссия школы - успешное обучение подрастающего поколения. Однако эту задачу конкретно я, директор, могу успешно решать лишь тогда, когда таковым и останусь. А это по очень разным причинам может и не случиться. Как это ни обидно, но создание организации, как правило, вообще не преследует цели блага ее членов. Конечно, предусматривается создание новых рабочих мест, но такая цель за редкими исключениями (например, общественные работы в США во время Великого кризиса) не является ведущей. Организация создается для другого. Умение адекватно оценивать членов трудового коллектива образовательной организации и эффективно распределять полномочия в команде позволяет повысить эффективность работы команды.

Решая задачи планирования в различных областях деятельности учебного заведения, стратегически целесообразно вовлекать в процесс подготовки и принятия

решений членов вашего коллектива, это резко повышает мотивацию сотрудников. Однако вовлечение большого количества людей на начальном этапе и маловероятно и, возможно, нецелесообразно. В этом случае создается «рабочая группа».

КЕЙС по созданию рабочей группы.

Рекомендации по проведению процедуры первого заседания:

- членов группы целесообразно посадить в круг. Помните, что Вы не исключение и тоже должны находиться в этом круге. Помните, что любой человек, который оказался вне его, меняет позицию участника на позицию наблюдателя или критика. Постарайтесь исключить всякие посторонние вмешательства во время работы. Ответы на нижеследующие вопросы целесообразно давать по очереди. Начните с себя. Постарайтесь говорить неформально и выделить в общей проблеме, ради которой собралась группа, свою личную. Это дает хороший пример и повышает уровень доверия. Итак, проблемы, которые следует решить сначала:

1. ЧЛЕНСТВО

- Кто является членом этой группы?

В данном случае имеется ввиду, что каждый член группы подробно представляется (даже в том случае, если члены группы хорошо знают друг друга)

- Как он стал членом этой группы?

Описывается процедура, которая привела к появлению этого человека в группе. Это может быть приглашение коллеги, руководителя, собственная инициатива и т.д.

- Кого представляют члены этой группы?

В данном случае необходимо, чтобы каждый из членов группы идентифицировал себя, если это возможно, с какой либо формальной или неформальной группой, подразделением, организацией.

ЦЕЛИ

- Чего я пытаюсь достичь?

При ответе на этот вопрос необходимо, чтобы каждый участник высказал свои личные цели участия в процессе групповой работы. Эти цели могут быть связаны как с содержательным интересом, собственным повышением квалификации, так и с симпатиями по отношению к членам группы, стремлением принять участие в коллективном процессе, желанием принадлежать к какой-либо группе в коллективе и пр.

- Чего он/она пытаются достичь?

Процедуру ответа на этот вопрос можно организовать следующим образом. Если вы сидите в круге, то после первого ответа на вопрос «Чего я пытаюсь достичь?» следующий участник в отведенное время формулирует то, как он понял цель предшественника и формулирует свою собственную цель. Следующий участник формулирует цели двух своих предшественников и говорит о своих собственных целях и т.д., до тех пор, пока все не выскажутся. В тренинговой практике этот процесс

получил название снежного кома и имеет ряд преимуществ. Во-первых, повышает внимание членов группы к высказываниям коллег, во-вторых, позволяет проверить правильность понимания высказываний, т.е. начинает процедуру согласования.

- Чего мы пытаемся достичь?

Здесь подразумевается резюмирование высказываний. Однако целесообразно иметь в виду, что сформулированная коллективная цель может иметь несколько иные рамки, чем вы первоначально задумывали. Этому не следует препятствовать, целесообразно, чтобы резюмирование осуществляли не вы, а кто-либо из участников группы.

- Есть ли у нас общий подход к одним тем же определениям?

Эта позиция представляется важной, т.к. подразумевает процедуру согласования. Предварительно отбираются ключевые понятия и запускаются в круг, где каждый из участников дает свою трактовку понятия. При анализе акцент делается не на «правильность» трактовки, а на согласие с данной трактовкой всех участников процесса.

ВЛИЯНИЕ (ВЛАСТЬ)

- Кто обладает влиянием в данной группе?

Проблема решается в круге. Каждый из участников оценивает возможности своего влияния и влияния своих коллег.

- Какое влияние имеет группа?

Ответ на этот вопрос позволяет оценить эффективность процедур внедрения решений, если они будут найдены.

РУКОВОДСТВО

- Какой стиль руководства нам необходим для лучшего решения задач?

- Какой стиль руководства необходим для лучшего вовлечения других участников?

- Какой стиль руководства необходим для лучшего использования ресурсов членов группы?

Этот набор проблем связан с первыми попытками создания структуры группы. Помните, что группа будет создавать свою культуру, и стиль руководства в ней может сильно отличаться от того, который господствует в организации в целом.

5.ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

- Какие правила нам необходимо выработать для того, чтобы плодотворно использовать время?

Сюда могут войти ограничение времени заседаний, порядок ведения дискуссии и пр.

-Какие правила нам необходимо выработать, чтобы члены группы чувствовали себя комфортно, на равных, а также чувствовали свою свободу как участники?

- Как должен быть организован обмен и распространение информации, чтобы

все участники были вовлечены и информированы, а также привлекались новые участники?

Эта позиция особенно важна. В случае успешного старта группа будет создавать свою собственную культуру, свой язык, ритуалы, легенды о своей работе, которые скоро перестанут быть понятны окружающим. Это естественное поведение группы, которая будет создавать и демонстрировать свою уникальность. Этому процессу не целесообразно противодействовать, да вы и не сможете, если сами будите членом группы, однако необходимо принять меры к тому, чтобы группа сохраняла свои связи с остальным коллективом. Основным инструментом здесь будет организация регулярного информирования коллектива о деятельности группы. Результаты работы группы необходимо протоколировать, особенно в той части, которая относится к принятому порядку руководства и операционным процедурам.

РАСПАД ГРУППЫ

К сожалению, группа может не состояться и ее работа прекратится. Основными причинами этого являются:

1.ЧЛЕНСТВО
- сильно выраженное непостоянство состава группы;
- неучастие ее членов в работе;
- неподотчетность участников;
- неудача с привлечением к работе ключевых фигур.

2.ЦЕЛИ
- отсутствие актуальных, мотивирующих целей;
- недостаточное согласование целей;
- нечеткое представление о конечном результате.

3.ВЛИЯНИЕ (ВЛАСТЬ)
- невыраженность авторитета;
- нехватка авторитета для достижения целей;
- недостаточная поддержка со стороны влиятельных лиц.

4. РУКОВОДСТВО
- неспособность справиться с межличностными конфликтами;
- недостаточная вовлеченность всех участников;
- нарушение исходных договоренностей по способам руководства.

5.ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ
- недостаток навыка решения проблем;
- нарушение согласованных принципов деятельности;
- недостаток умения достигать консенсуса;
- отсутствие плана последовательных операций.

НАЧАЛО ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР В ГРУППЕ

Отметим основные правила и требования к групповой (командной) работе:
- уважительное отношение к друг другу;

- различие точек зрения в группе повышает качество обсуждения и не ведет к изоляции кого-либо из участников;
- каждый член группы должен ощущать вовлеченность в процесс и причастность к решению;
- каждый член группы осознает, что групповая работа является более продуктивной.

При этом:
- каждому предоставляется возможность высказаться;
- не прерывайте и не перебивайте другого;
- избегайте доминирования в дискуссии;
- постарайтесь иметь непредубежденное восприятие;
- избегайте голосования, силового принятия решения, принимайте решение консенсусом;
- не унижайте других;
- не допускайте нападок на других;
- начинайте и завершайте встречу в оговоренное время.

Используя эти рекомендации, вы сможете повысить эффективность работы команды и достичь целей развития организации!

Список информационных источников

1. Трудовой кодекс российской Федерации.
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2020). Ст.47 п.3.
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».
4. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др. – М., 2018.
5. Александрова Н.А. Управление персоналом организации / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2017. – 161 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
7. Васёва О.Х. Совершенствование системы подбора и отбора персонала образовательной организации // Современные научные исследования и разработки. – М., 2017. – № 6 (14). – С. 38-40.
8. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник/ под. ред. Гапоненко А.Л. – М.: изд-во РАГС, 2008.
9. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. Июнь, 2009.
10. Герчиков В.И. Управленческая команда и мотивация работников/ Новосибирск: ИЭиОПП, 1992.
11. Долматов А.В. Тренинги, игры и практические методики адаптации, оценки и аттестации персонала организации // Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях. Панфилова А.П., Бавина П.А., Долматов А.В. и др., С-Пб.: Изд. «Свое издательство». 2014. С. 214 – 236.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2012.
14. КибановА.Я.,ДураковаИ.Б.Управлениеперсоналоморганизации:стратегия,маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
15. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПб.:Питер, 2004.-530 с.
16. Мальцева Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / Т.И. Мальцева // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.
17. Минцберг Г. Природа и структура организаций.-М.:Эксмо, 2018.-430 с.
18. Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации. Электронный учебный курс. Центр развития электронного обучения МФПУ «Синергия», 2013.
19. Монди У.Р. Управление персоналом [Текст] / Уэйн Р. Монди, М. Ноу Роберт, Р. Премо Шейн; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. – СПб.: Нева, 2014. – 640 с.
20. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. - М: Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений, 2009. – 392 с.

21. Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел //Учебное пособие /Под ред. В. В. Вахниной, Москва-2019.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008. – 444 с.
23. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практимум). – М.: Издательство «Альфа-Персс», 2010. – 640 с.
24. Отчет по результатам Международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS-2018 (Teaching and Learning International Survey). Часть 1 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://fioco.ru.
25. Отчет по результатам Международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS-2018 (Teaching and Learning International Survey). Часть 2 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://fioco.ru.
26. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом// под редакцией Ушакова К.М., М.: Сентябрь, 2011
27. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учеб. пособие [Текст] / В.П. Симонов. − М.: Высшее образование; Юрайт, 2009. – 357 с.
28. Толкачева, О. А. Проблемы кадрового обеспечения в образовательных организациях среднего образования / О. А. Толкачева, А. А. Дугарова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 5-1(45). – С. 231- 236.
29. Трапицын, С.Ю. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Трапицын С.Ю. – М .: Издательство Юрайт, 2016. – 413 с.
30. Шапкина, К. И. Особенности адаптации персонала через систему наставничества / К. И. Шапкина // Научные исследования: теория, методика и практика : сборник материалов Международной научно-практической конференции. – 2017. - С. 227-228.

Раздел

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

учебно-методические материалы

Автономная некоммерческая организация «Центр оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов»

Красноярск, пр. Мира, 19, стр.1
office@ca-kk.ru, ca-kk.ru, +7 913 516 00 42

Красноярск / 2022