Л.Г. Богославец, Т.В. Поданёва, О.И. Давыдова

Управление персоналом в системе деятельности образовательной организации

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ОБ ИЗДАНИИ

Основной титульный экран

Дополнительный титульный экран непериодического издания – 1

Дополнительный титульный экран непериодического издания – 2

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Алтайский государственный педагогический университет»
(ФГБОУ ВО «АлтГПУ»)

Л. Г. Богославец, Т. В. Поданёва, О. И. Давыдова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Барнаул
ФГБОУ ВО «АлтГПУ»
2023

Об издании - 1, 2, 3.

ISBN 978-5-907487-36-9

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

УДК 371.1(075)
ББК 74.04я73
Б746

Богославец, Л. Г.

Управление персоналом в системе деятельности образовательной организации : учебное пособие / Л. Г. Богославец, Т. В. Поданёва, О. И. Давыдова. – Барнаул : АлтГПУ, 2023. – Текст (визуальный) : электронный. – Систем. требования: PC не ниже класса Intel Celeron 2 ГГц ; 512 Mb RAM ; Windows XP/ Vista/7/8/10 ; Adobe Acrobat Reader ; SVGA монитор с разрешением 1024x768 ; мышь.

ISBN 978-5-907487-36-9

Рецензенты:

Морозова О. П., доктор педагогических наук, профессор (Алтайский государственный университет);

Болденков А. В., кандидат экономических наук, эксперт ПАО «Ростелеком»

В учебном пособии содержится теоретический и практический материал, способствующий повышению эффективности управления персоналом в условиях образовательной организации.

Пособие предназначено для обучающихся по направлениям подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным и дополнительным образованием»; 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным образованием», а также студентов, осваивающих дисциплины в области менеджмента, преподавателей вузов и сузов, руководителей образовательных организаций.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом АлтГПУ 27.10.2022 г.

Текст (визуальный) : электронный

Системные требования:

PC не ниже класса Intel Celeron 2 ГГц ; 512 Mb RAM ; Windows XP/Vista/7/8/10 ; Adobe Acrobat Reader ; SVGA монитор с разрешением 1024x768 ; мышь.

Об издании - 1, 2, 3.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Электронное издание создано при использовании программного обеспечения Sunrav BookOffice.

Объём издания – 3 900 КБ.

Дата подписания к использованию: 23.03.2023

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский государственный педагогический университет» (ФГБОУ ВО «АлтГПУ»)

ул. Молодежная, 55, г. Барнаул, 656031

Тел. (385-2) 36-82-71, факс (385-2) 24-18-72

e-mail: rector@altspu.ru, http://www.altspu.ru

Об издании - 1, 2, 3.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Глава 1. Система управления персоналом в образовательной организации

1.1. Понятие «персонал» в организации

1.2. Общая характеристика системы управления персоналом образовательной организации

1.3. Принципы, методы и стили управления персоналом

Список использованной и рекомендуемой литературы

Глава 2. Мотивация трудовой деятельности

2.1. Теории мотивации персонала

2.2. Принципы и функции мотивации персонала в образовательной организации

2.3. Комплексная система мотивации персонала

Список использованной и рекомендуемой литературы

Глава 3. Кадровая политика в условиях деятельности образовательной организации

3.1. Основы и виды кадровой политики организации

3.2. Методы отбора и приема персонала

3.3. Организационная культура учреждения

Список использованной и рекомендуемой литературы

Глава 4. Управление внутрикорпоративным обучением и развитием персонала

4.1. Сущность и цели обучения, развития персонала

4.2. Характеристика активных форм обучения и развития персонала

4.3. Этапы формирования кадрового резерва в образовательной организации

Список использованной и рекомендуемой литературы

Глава 5. Управление конфликтом в образовательной организации

5.1. Функции, типы, уровни, модель конфликтов в образовательной организации

5.2. Управление конфликтной ситуацией

5.3. Медиативная практика в образовательной организации

Список использованной и рекомендуемой литературы

Глоссарий

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Заключение

Приложения

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

Приложение 6

Приложение 7

Приложение 8

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление персоналом занимает ведущее место в системе деятельности любой образовательной организации и считается основным критерием достижения результатов, успеха ее функционирования.

Основу управления персоналом образовательной организации составляет возрастающая роль профессиональных менеджеров образования, знание мотивационных установок в коллективе, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед учреждением.

Организация эффективного процесса управления персоналом, представленного в учебном пособии, включает такие термины, как «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал работника», «мотивация персонала», «разрешение конфликта», «обучение и развитие персонала» и др.

В учебном пособии представлены отдельные аспекты управления персоналом, которые востребованы в практике деятельности образовательной организации.

Предлагаемое учебное пособие содержит задания для самостоятельной работы по тематическим разделам дисциплины и вопросы для самоконтроля. В списке рекомендуемой литературы указаны работы, в которых вопросы управления персоналом освещены более подробно.

В учебном пособии представлены схематические наглядные материалы, сопровождающие текст графическими моделями по тематическому содержанию дисциплины.

«Управление персоналом в образовательной организации» является одной из основных теоретических дисциплин магистратуры по направлениям подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным и дополнительным образованием»; 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным образованием», позволяющей сформировать представления о современных способах и возможностях влияния на персонал образовательной организации, навыки теоретического и практического анализа современных управленческих проблем в сфере образования.

Активизация обучающихся при выполнении заданий достигается за счет построения занятий в виде деловых игр, решения проблемно-практических ситуаций, в которых предусмотрена индивидуальная и коллективная выработка управленческих подходов и решений в системе деятельности образовательной организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие «персонал» в организации

1.2. Общая характеристика системы управления персоналом образовательной организации

1.3. Принципы, методы и стили управления персоналом

Список использованной и рекомендуемой литературы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

1.1. Понятие «персонал» в организации

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различие в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств более широкое распространение получил термин «кадры» [1; 5; 10].

В практике управления персоналом применяются и такие понятия, как рабочая сила, человеческие ресурсы, человеческий фактор, работники, трудовой потенциал, имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо из сторон носителя этих понятий – человека.

Персонал (кадры) – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. «Обычно термин “человеческие ресурсы” применяют в отношении потенциального состава работников, а термины “кадры” и “персонал” в отношении фактического, – отмечает И. П. Беликова. – Термину “персонал” отдается предпочтение, т. к. он в большей мере учитывает личностные качества, а термин “кадры” учитывает только способность к труду» [2].

Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова выделяют основные признаки персонала:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит к лишению гарантий соблюдения по отношению к персоналу норм трудового законодательства;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и др.). Наличие этих характеристик определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала (руководителей, специалистов, служащих, рабочих);

- целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации [1].

Система управления персоналом в образовательной организации включает решение таких вопросов, как:

- материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда;

- обеспечение условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение благоприятного социально-эмоционального климата, реализация высокого уровня коммуникативного взаимодействия);

- использование перспективы карьерного роста;

- мотивация интереса к работе.

Существенное значение в деятельности профессионального менеджера занимает содержание выбранной системы управления персоналом, четкая реализация функций управления на тактическом,

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

оперативном и стратегическом этапах руководства, личные качества, опыт и знания руководителей, интересы и тренды современного образования. Если управление неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать продуктивно.

В конце XX века в теории и практике управления стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» в дополнение к термину «персонал». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху научно-технической революции и становления постиндустриального (информационного) общества и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями и т. п. [1; 10; 16; 18].

Рассмотрим более подробно структуру трудовых ресурсов, их характеристику и показатели.

Трудовые ресурсы страны – это трудоспособная часть населения, которая имеет физические и интеллектуальные возможности для производства материальных благ и услуг. К трудовым ресурсам относятся граждане как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

В таблице 1 приведена численность населения России за период 2018–2022 гг. по данным Федеральной службы государственной статистики.

Таблица 1

Численность населения России, млн человек

Показатели по годам	2018	2019	2020	2021	2022
Численность населения	146,9	146,8	146,7	146,2	145,6
В том числе:					
мужчины	68,1	68,1	68,1	67,9	67,7
женщины	78,8	78,7	78,6	78,3	77,9

Необходимые для осуществления трудовой деятельности физические и интеллектуальные качества человека зависят от возраста, который является определенным критерием, позволяющим выделить из всего населения трудовые ресурсы.

Главную роль в трудовых ресурсах выполняет трудоспособное население в трудоспособном возрасте.

Трудоспособное население – это совокупность лиц, преимущественно в трудоспособном возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовой деятельности. На практике различают общую и профессиональную трудоспособность.

Общая трудоспособность предполагает у человека наличие физических, психофизических, возрастных данных, определяющих способность к труду и не обусловливающих необходимость специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность – это способность к конкретному виду труда, приобретаемая в ходе специального обучения.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли либо в рамках какой-либо профессиональной группы.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться. Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте, а также работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

До 2018 года в России порог трудоспособного возраста для мужчин и женщин был разным: мужчины считались трудоспособными до 60 лет, женщины – до 55 лет. Пенсионная реформа, проведенная в 2018 году, включившая в себя и увеличение пенсионного возраста, должна была сократить разницу между полами, и изначально планировалось увеличить возраст выхода на пенсию для женщин на 8 лет, а для мужчин на 5 лет. Но под давлением общественности гендерную разницу в пенсионном возрасте сохранили. Теперь женщины могут выходить на пенсию в 60 лет, а мужчины в 65 лет.

Таким образом, в Российской Федерации трудоспособный возраст для мужчин составляет 49 лет (от 16 до 65 лет), а для женщин – 44 года (от 16 до 60 лет).

В таблице 2 приведено соотношение численности общего и трудоспособного населения России по данным Федеральной службы государственной статистики за последние 96 лет.

Таблица 2

Численность трудоспособного населения России, тыс. человек

Показатели по годам	**1926**	**1939**	**1959**	**1979**	**1989**	**2009**	**2019**	**2022**
Общая численность населения	92681	108377	117534	137410	147022	142737	146781	145557
Трудоспособное население	47830	56923	68609	82959	83746	89342	81362	83227

К признанным безработными (имеющим статус безработного и право на пособие) в России относятся трудоспособные (т. е. не являющиеся инвалидами I и II групп) лица трудоспособного возраста, не имеющие работы (доходного занятия), зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу и готовые приступить к ней, но служба занятости не может подобрать им подходящую работу в течение 10 дней после первичной регистрации.

Экономически неактивное население – это население, которое не входит в состав экономически активного населения и включает следующие категории:

- лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по случаю потери кормильца при достижении ими пенсионного возраста:
- лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III группы);
- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т. п.;
- лица, отчаявшиеся найти работу, т. е. прекратившие ее поиск;
- лица, у которых нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Структура трудовых ресурсов включает различные компоненты и характеристики трудовых ресурсов (см. рис. 1).

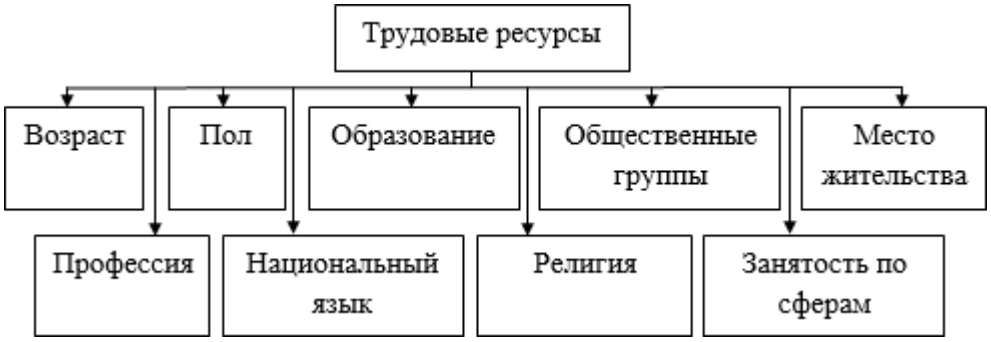

Рис. 1. Компоненты и характеристики трудовых ресурсов

Охарактеризуем отдельные показатели структуры трудовых ресурсов.

Показатель трудовых ресурсов по *полу* имеет важное значение для формирования эффективной структуры занятости по сферам приложения труда в профессионально-отраслевом и территориальном разрезах и определяется путем выявления соотношений мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном хозяйстве, на учебе с отрывом от производства и т. д. Структура трудовых ресурсов по полу различается по территории страны и сферам занятости.

В составе трудовых ресурсов России удельный вес мужчин больше, чем женщин. Это связано с тем, что трудоспособный возраст у мужчин выше.

Качества человека психофизиологические и интеллектуальные, необходимые для осуществления полезной деятельности, зависят от *возраста*, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Необходимые физические и интеллектуальные способности зависят от возраста: в ранний период жизни человека и в пору зрелости они формируются и пополняются, а к старости утрачиваются.

Показатель трудовых ресурсов определяется средним числом лет обучения, численностью обучающихся, удельным весом специалистов с высшим образованием и т. д.

Характеристика общественных групп представлена разнообразно – это профсоюзы, спортивные и молодежные организации, культурные, технические и научные общества.

Профессиональная структура работников организации представляет собой соотношение по профессиям и квалификации, в рамках которой происходит непосредственное соединение средств производства и рабочей силы.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность, структура и трудовой потенциал.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, от степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Кроме понятия «трудовые ресурсы» в науке и практике экономики, управления персоналом используется термин *«трудовой потенциал»* (общества, организации, отдельного работника). Это понятие является более объемным, разносторонним, поскольку его основой является термин «потенциал» – источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи.

Трудовой потенциал представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к профессиональной деятельности трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся процесс, характеризующий скрытые, не проявившиеся еще возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности.

Трудовой потенциал отдельного работника является исходной единицей, образующей основу формирования трудового потенциала более высоких структурных уровней: организации, общества в целом.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность получать в определенных условиях существенные результаты, обеспечивающие профессиональные достижения, а также совершенствоваться в процессе труда. Это часть индивидуального, человеческого, творческого потенциала, более широкого и всестороннего, на масштабы которого влияют разнообразные факторы, такие как способности, воспитание, образование, социальная среда и др.

Трудовой потенциал работника включает:

- психофизиологический потенциал – творческие способности и склонности человека, его интересы, состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;

- квалификационный потенциал – объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности, ресурсы рабочего времени, определяющие время занятости в течение года;

- личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, профессии, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда.

По мнению С. Е. Елкина, феноменология человеческого потенциала обладает следующей спецификой:

1. Системность: человеческий потенциал обладает системными свойствами и не может сводиться к простой сумме перечня качеств людей.

2. Внешняя обусловленность: для формирования и реализации человеческого потенциала определяющее значение, как правило, имеют внешние по отношению к нему условия и факторы, характер среды его существования.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

3. Непрозрачность: для человеческого потенциала характерно наличие скрытых свойств, которые при изменении определенных условий могут проявиться.

4. Стратегичность: свойства человеческого потенциала обусловливают возможности человеческого развития как на ближайшую перспективу, так и в более отдаленном будущем [7].

Трудовой потенциал работника зависит от степени взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов в системе деятельности образовательной организации, ее коллектива.

Управление трудовым потенциалом работника в организации должно осуществляться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание оптимальных условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и обогащения профессиональных умений и навыков работников организации [1; 5; 10].

Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова выделяют специфические особенности человека как ресурса деятельности, которые составляют его своеобразие (уникальность):

1) социальность, т. е. обусловленность природы человека, его сущностных качеств, способов поведения, целеустановок и т. д. социальными факторами;

2) человек как ресурс деятельности – это ресурс очень сложной природы;

3) человеческий ресурс – ценный организационный ресурс;

4) активно действующий человек – это наиболее динамичный, развивающийся во времени ресурс, состояние, динамика и деятельность которого в решающей степени определяют уровень развития и эффективность деятельности организации;

5) человеческий ресурс обладает способностью к самостоятельной постановке цели деятельности;

6) человек как ресурс деятельности способен инициировать и проявлять свою активность;

7) человеческий ресурс способен изменять свои свойства и способы действия во времени;

8) человеческий ресурс способен к обучению, саморазвитию, сотрудничеству, самоконтролю, к активному и многостороннему взаимодействию с партнерами;

9) человек как ресурс производственной и всякой активной деятельности может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия, в том числе и управленческого;

10) человеческий ресурс во многом предопределяет доступ и эффективность использования всех других ресурсов активной производственной, исследовательской и иной активной деятельностью людей [1].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Человек формируется, развивается, совершенствуется как ресурс активной деятельности только во взаимодействии с другими людьми и в определенной экономической и социальной ситуации, которая складывается на пересечении влияний, идущих как из того ближайшего социального окружения, которое составляет организация, где он работает, так и из обширной внешней окружающей среды. Поэтому на эффективность его деятельности влияет множество факторов, заключенных в содержании и структуре организации, где он работает, а также тех факторов, которые содержатся в окружающей внешней среде за пределами данной организации [10; 16].

Как отмечает Ж. А. Старовойтова, в теории оптимального управления образовательными системами определяется идея выбора таких технологий управления педагогическим персоналом, которые «учитывают наличие объективно существующих организационных, социально-психологических и финансово-экономических условий образовательных организаций на современном этапе» [12].

Во-первых, деятельность образовательных организаций всегда будет регламентироваться и контролироваться государством. Наличие государственного заказа на образовательные услуги, федеральных государственных стандартов общего и профессионального образования, стандартов педагога определяет консервативные позиции и к управлению педагогическим персоналом. Например, профессиональный стандарт является действенным механизмом управления карьерой работника образования, выстраивания и ограничения траектории его карьеры.

Во-вторых, образовательная организация находится в условиях модернизации и должна обладать всеми признаками обучающейся организации на персональном, командном и организационном уровнях.

В-третьих, образовательная организация может сохранить кадровый потенциал при наличии конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, что определяет искусство руководителя, его административной и педагогической команды быстро ориентироваться в меняющихся условиях, максимально адаптироваться к ним и выбирать оптимальное решение возникающих проблемных ситуаций.

В-четвертых, управление педагогическим персоналом не может исключить так называемый человеческий фактор. Образовательная организация – социальная система открытого типа, поэтому приоритет в управлении персоналом должен отдаваться социально-психологическим персонал-технологиям.

В-пятых, педагоги – особая категория работников умственного труда, ориентированная на условия непрерывного профессионального самоопределения, саморазвития, раскрытия личностного и профессионального потенциала в организации [12].

Обозначим основные компоненты трудового потенциала работника:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, выносливость, работоспособность, способности и склонности, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям и др.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т. п. [1; 10; 16].

Управление трудовым потенциалом работника организации базируется на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работника [1].

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности, уровня управления, категории работника.

Классификация, которая выделяет две основные части персонала по участию в процессе производства (рабочие и служащие), представлена на рисунке 2.

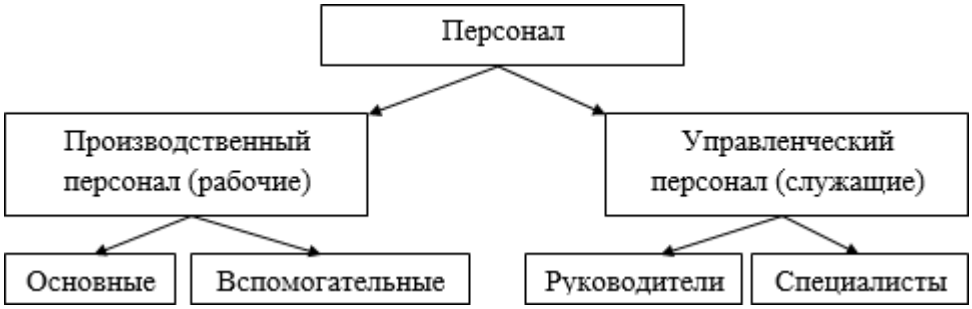

Рис. 2. Классификация персонала по категориям [1]

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- *основной персонал* – рабочие, преимущественно занятые в технологических процессах;
- *вспомогательный персонал* – рабочие, связанные с обслуживанием оборудования, занятые в заготовительных, складских и обслуживающих цехах организации.

Рабочие – непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера, обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый преимущественно оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью (дворники, уборщики производственных помещений, подсобные рабочие пищеблока, помощники повара и др.).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Группы рабочих в организации принято различать также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу, квалификации.

Рабочих по степени квалификации принято разделять на группы:

1) высококвалифицированные (срок обучения в ПТУ 2–4 года);

2) квалифицированные (ПТУ или обучение на предприятии 6–24 месяцев);

3) малоквалифицированные (производственная подготовка 2–5 месяцев);

4) неквалифицированные (инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель).

Квалификация – это степень профессиональной подготовки работника, необходимая для выполнения трудовых функций. Определяется уровнем общих и специальных знаний, стажем работы.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские и другие виды работ. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Основным результатом их трудовой деятельности является:

- изучение проблем управления;
- создание новой информации;
- изменение ее содержания или формы;
- подготовка управленческих решений;
- после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Административно-управленческий персонал разделяется на две основные группы:

1) *руководители*, осуществляющие функции общего управления.

2) *специалисты*, которые заняты созданием и внедрением знаний в форме решения отдельных производственных и управленческих проблем.

Специалисты по должности бывают главными, ведущими, старшими.

Соотношение различных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации.

Состав организации не является неизменным, он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Оборот персонала – это процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых.

Этот процесс может быть обусловлен объективными и субъективными причинами:

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- биологическими (ухудшение здоровья);
- производственными (сокращение штатов вследствие автоматизации или кризиса);
- социальными (наступление пенсионного возраста);
- личными (семейные обстоятельства);
- государственными (призыв на воинскую службу).

Эти причины свидетельствуют о подвижности коллектива организации, его мобильности.

Факторы, влияющие на мобильность персонала:

1) неудовлетворенность заработной платой, условиями и режимом труда, климатом;

2) понесенные расходы, связанные с работой и условиями жизни (наличие своего дома и хозяйства приковывает человека к месту, а высокие затраты на обучение могут затруднить поиск новой работы);

3) поиск нового места работы (чем быстрее улучшатся условия жизни и труда в другой организации, тем скорее человек оставит прежнюю);

4) легкость адаптации в новых условиях (она прямо пропорциональна квалификации и опыту, обратно пропорциональна возрасту и экономическим потерям, связанным со сменой работы);

5) обладание достоверной информацией о вакансиях.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен.

Выбывающие работники ожидают на новом месте более интересной работы и высокого заработка, перспектив роста. В то же время они теряют существующий заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы. Однако для оставшихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительная работа и заработки, но теряются привычные партнеры, увеличиваются нагрузки, изменяется социально-психологический климат.

Организации мобильность персонала позволяет избавиться от слабых и некомпетентных работников, омолодить персонал, что повышает его активность и гибкость. Но одновременно возникают дополнительные затраты, связанные с необходимостью набора и временной подмены кадров, их обучением, нарушаются привычные взаимосвязи, нарушается дисциплина.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать молодым специалистам, снижает уровень социально-психологического климата в коллективе.

В излишне мобильном коллективе ниже эффективность труда из-за отсутствия устоявшихся норм поведения, должной взаимной требовательности и ответственности. Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда: при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, поэтому показывает более высокую результативность [1; 10; 15].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Движение персонала характеризуется следующими показателями:

- оборот по приему;
- оборот по выбытию;
- численность сменившихся работников;
- численность лиц, проработавших весь период;
- текучесть кадров.

Считается, что нормальная текучесть кадров в организации должна составлять до 5 % в год.

Таким образом, анализ структуры персонала образовательной организации осуществляется систематически при подготовке администрацией организации своевременного решения по ее совершенствованию, снижению показателей текучести кадров и в соответствии реализуемым управленческим целям и задачам деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Уточните понятие «трудовые ресурсы». Каковы границы трудоспособного возраста для мужчин и женщин?
2. Перечислите компоненты трудовых ресурсов.
3. Раскройте понятие «экономически активное население». Кто входит в состав экономически неактивного населения?
4. Приведите пример общественной группы в структуре трудовых ресурсов. Дайте небольшую характеристику некоторых общественных групп (задачи, цели деятельности), известных вам.
5. Как можно классифицировать сотрудников по категориям персонала?
6. Дайте определение понятию «трудовой потенциал».
7. Каковы принципы управления трудовым потенциалом работника в организации?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Ознакомьтесь с Трудовым кодексом РФ. Проанализируйте основные права и обязанности работника и работодателя.

Задание 2. Проанализируйте содержание коллективного договора образовательной организации, размещенного на официальном сайте в сети Интернет. Определите взаимные обязательства работников и работодателя по защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов работников образовательной организации:

Обязательства работников	Обязательства работодателя

Задание 3. Используя данные с официального сайта Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/), проанализируйте распределение населения по возрастным группам; соотношение трудоспособного населения, проживающего в городах и сельской местности; соотношение численности трудоспособного населения и общей численности населения в разные временные периоды.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

1.2. Общая характеристика системы управления персоналом образовательной организации

Управление является неотъемлемой частью любой коллективной деятельности в любой организации (в фирме, предприятии и т. д.), в любой период истории развития общества.

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации [1; 5; 10; 18].

Анализ теоретической литературы свидетельствует, что управление персоналом учитывает законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, информационные технологии управления персоналом, психофизиология профессиональной деятельности, инновационный менеджмент и др.). Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер [1; 5; 10; 11; 15; 16; 18].

Рассмотрим основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе управления персоналом организации.

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть данной закономерности заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям сферы деятельности организации.

2. Системность управления персоналом. Эта закономерность требует учета всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организацией в целом.

3. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Суть закономерности заключается в пропорциональном совершенствовании всех подсистем и элементов системы управления персоналом.

4. Разнообразие составляющих системы управления персоналом – система должна обладать не меньшей сложностью, чем производственная система.

5. Изменение состава и содержания функций управления персоналом. Закономерность предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

6. Минимизация числа ступеней управления персоналом – чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает [1; 10; 18].

Следует отметить, что закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую основу. Они действуют объективно, не зависят от воли и желания менеджера. Закономерности управления персоналом взаимообуславливают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления персоналом организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова под *управлением* понимают основанное на достоверном знании систематическое воздействие *субъекта управления* (руководителей, управленцев разного уровня) на социальный *объект*, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т. п.), чтобы обеспечить их *целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели* [1].

Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на людей, сотрудников организации, условия их жизни и труда, их ценностные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и управляемой организации в целом.

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления, американский социолог и экономист П. Друкер так сформулировал сущность рассматриваемого явления: *«Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен»* [1].

Главная задача и основное предназначение управленческой деятельности – обеспечить совместную, целенаправленно организованную и эффективную работу людей, создавая возможности для развития предприимчивости, инициативы и ответственности каждого работника. Именно к этому сводится основная задача любой социальной организации (образовательной, производственной, торговой, научно-исследовательской и т. п.), любого социального института, будь это государство, культура, наука или система образования.

Субъект управления – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешного движения к заданной цели [1; 10; 16].

Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренними субъектами управления персоналом являются: функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т. п.; линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами; различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности; неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К *внешним субъектам* деятельности по управлению персоналом относятся государство и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; профессиональные ассоциации, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники фирмы, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект управления – это социальная система (страна, регион, отрасль, организация, коллектив и т. п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели [1; 10; 16].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Уточним, что каждой организации присущи определенные цели, которые можно разделить на четыре вида, или блока:

- экономические;
- научно-технические;
- производственно-коммерческие;
- социальные.

Охарактеризуем более подробно обозначенные цели организаций.

Экономическая цель – получение расчетной модели прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; *производственно-коммерческая цель* – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т. п.); *социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников [1; 5; 10; 18].

Исходя из задач, стоящих перед организацией на этапе стабильного функционирования и перевода ее в режим развития, цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в развивающейся организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Для достижения этих целей руководителю организации в процессе управления персоналом следует решить ряд взаимосвязанных задач:

- разработать единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;
- стимулировать адаптацию персонала к изменениям в организации;
- создать действенную систему мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление достигнутых успехов отдельными работниками и поощрение групповой работы в структуре ее командообразования;
- создать систему оценки работы персонала;
- стимулировать повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;
- обеспечить организацию оптимальным составом персонала профессионального качества;
- укрепить корпоративную лояльность персонала, развить его коммуникационные навыки, способствующие эффективной командной работе.

Для обозначения управления людьми в английском языке используется слово *management*, что изначально означало «искусство объезжать (держать в руках) лошадей». Сегодня смысл этого понятия трансформировался и наиболее точно может быть передан на русский язык термином «управление» [10].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Жизнь менеджменту открыла промышленная революция XVIII–XIX вв., послужившая основой образования многочисленных крупных предприятий. Их владельцы уже не могли квалифицированно руководить разросшимся «хозяйством» и вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляющих – менеджеров, которые должны были быть трудолюбивыми, творческими, пунктуальными, исполнительными, общительными людьми [10].

Наблюдения показывают, что нередко руководитель организации действует интуитивно, на основе жизненного опыта или личных убеждений, которые могут быть неверны. Например, старший воспитатель дошкольной образовательной организации может концентрировать внимание на использовании педагогами инновационных технологий, а сами сотрудники остаются вне поля его зрения, ему чужды их проблемы, отношения, чувства, они для него только подчиненные. Но когда старший воспитатель становится заведующим, то ему приходится управлять не столько технологическим процессом, сколько людьми, ему приходится обращать внимание на их способности, поведение, разрешать возникающие между ними конфликты и проблемы.

Таким образом, сущность управления персоналом – эффективное решение проблем, связанных с управлением людьми, стимулированием их профессионального роста.

Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова выделяют три фактора, оказывающих эффективное воздействие на людей, персонал организации при формировании общности интересов в коллективе:

1) иерархическая структура организации – основное средство воздействия – отношения власти и подчинения, влияние на человека сверху с помощью убеждения, примера, поощрения, принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура – это вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, определении конкурентных преимуществ в социуме [1].

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической и управленческой ситуации в организации. В этой связи необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей в отношениях к персоналу организации. *Главное внутри организации – работники, сотрудники, а за ее пределами – потребители продукции, социальные заказчики образовательной организации.*

Управление персоналом заключается в формировании системы целенаправленного влияния на работников, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала, выявлении потребности в персонале, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом [5; 10; 15].

Таким образом, *управление персоналом образовательной организации* – это целенаправленная деятельность руководителя, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Следует отметить, что процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

(организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк, а основными из них являются следующие:

1) социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;

2) анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;

3) изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации;

4) управление занятостью;

5) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;

6) анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах;

7) профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

8) психофизиология, экономика, социология и эстетика труда;

9) управление трудовой мотивацией;

10) планирование и контроль деловой карьеры;

11) правовые вопросы трудовых отношений;

12) информационное, техническое, нормативно-методическое обеспечение кадрового управления.

Обширный перечень обозначенных управленческих задач в области работы с персоналом, многообразие и направленность их содержания свидетельствуют, что процесс управления персоналом включает в себя ряд важных этапов. Управленческие задачи в работе с персоналом представлены на рисунке 3.

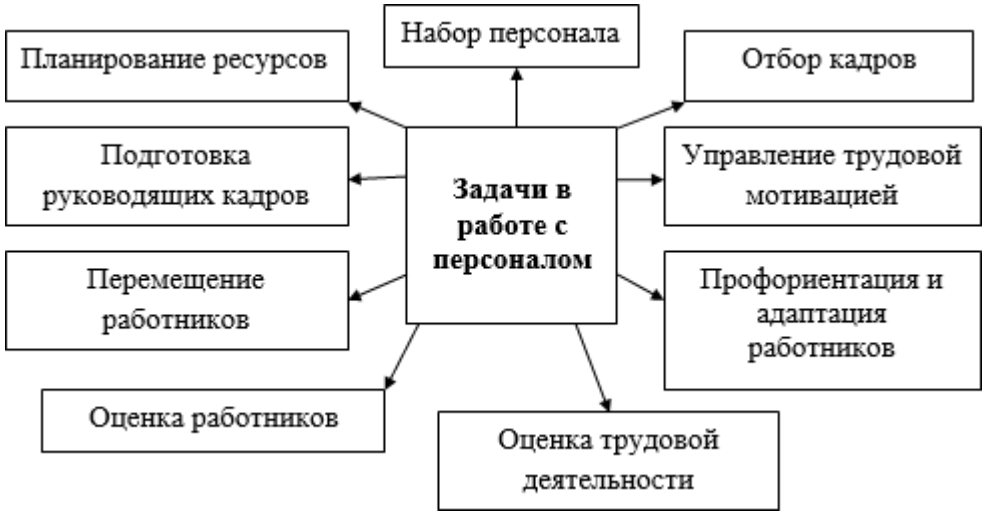

Рис. 3. Управленческие задачи в работе с персоналом [1]

Наиболее существенные из них заключаются в следующем:

1) планирование ресурсов, представляющее собой разработку планов кадрового обеспечения всех задач и функций данной организации;

2) набор персонала, ориентированный на кадровое обеспечение деятельности организации и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3) отбор кадров, включающий в качестве своего важнейшего звена оценку кандидатов на рабочие места и отбор наиболее подходящих из них из состава резерва, созданного в ходе набора;

4) управление трудовой мотивацией, включающей в себя в качестве важнейшего направления установление заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала организации;

5) профориентация и адаптация работников, ориентированная на возможно быстрое и эффективное введение нанятых работников в организацию и в ее различные подразделения; развитие у каждого работника понимания того, какие требования к нему предъявляет работа в данной организации и чего организация ожидает от него, какой труд в ней получает более высокую оценку;

6) оценка работников, включающая овладение знаниями, умениями, навыками, требующимися для успешного выполнения работы;

7) оценка трудовой деятельности, включающая в качестве важного компонента разработку методик и критериев оценки трудовой деятельности и доведение их до всех работников организации;

8) повышение, понижение, перемещение работников по должностным ступеням, а если понадобится, то и их увольнение;

9) подготовка руководящих кадров, управление продвижением по должностным позициям, включающее в себя разработку программ, ориентированных на развитие способностей, повышение знаний, совершенствование умений и навыков, повышение эффективности труда управленческих работников.

Анализ теоретической литературы свидетельствует, что эффективное управление персоналом должно учитывать воздействие на поведение сотрудников шести активных факторов:

1) технико-технологические факторы производства, включающие изменение структуры и форм занятости, пересмотр организации труда, в том числе усиление роли интегрированных трудовых функций и организующих групповых форм трудовой деятельности;

2) административно-управленческие факторы, включая иерархическую структуру организации, в которой основное средство воздействия на людей – отношение власти и подчинения, предполагающие возможность административно-должностного давления на подчиненных сверху с помощью приказа, принуждения либо контроля за распределением вознаграждений и санкций, в том числе и в отношении материальных благ (зарплата, премия и т. п.);

3) социально-экономические факторы, в состав которых входят: создание новых, экономически эффективных форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации организации, усиление взаимодействия с государственными органами, аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

4) личностные факторы, включающие в себя создание системы непрерывного образования кадров, ориентацию системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, поддержку экономической активности работников, привлечение их к разработке и реализации управленческих решений;

5) социально-культурные факторы, в системе которых решающая роль принадлежит выработанной обществом или данной организацией совокупности социальных ценностей, норм, установок, стандартов поведения, которые регламентируют действия личности и социальной группы, побуждая их вести себя определенным образом без видимого принуждения со стороны руководства;

6) факторы динамики рабочей силы, товаров и услуг, представляющие собой сеть изменений в отношениях, основанных на купле-продаже способностей к труду, производственной продукции и услуг, отношениях собственности, равноправии или согласовании интересов продавца и покупателя, нанимателя рабочей силы (предпринимателя) и наемного работника [1; 5; 10; 11; 15; 16; 18].

Совокупность обозначенных факторов, которые необходимо учитывать при разработке концепции управления персоналом, изображена на рисунке 4. Кроме учета этих факторов данная концепция включает в себя методологию управления трудовыми ресурсами, систему управления ими, а также разработку технологии управления персоналом.

Рис. 4. Факторы, влияющие на концепцию управления персоналом [1]

Методология управления трудовыми ресурсами включает в себя определение сущности персонала организации как специфического и приоритетного объекта управления, процесс формирования поведения сотрудников, соответствующий целям и задачам организации, разработку принципов и методов управления персоналом.

Система управления персоналом включает в себя формирование целей организации, определение их задач и функций, средств их успешного осуществления, путей побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности, построение организационной структуры управления кадрами, системы повышения их квалификации и переквалификации, выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений [1; 10; 18].

Такая многогранная деятельность представляет собой целостную, динамически развивающуюся систему, основные компоненты которой изображены на рисунке 5. Эта схема имеет инвариантный

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

характер, т. е. не зависит от того, на каком уровне управленческой деятельности она осуществляется (министерство, регион, организация и т. п.) и в какой отрасли народного хозяйства, культуры, образования происходит ее реализация.

Рис. 5. Совокупность факторов, которые необходимо учитывать в концепции управления персоналом организации

У любой деятельности есть цели и задачи. Главная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации кадрового потенциала организации. Особенность целей управления персоналом состоит в том, чтобы учитывать не только цели организации, но и индивидуальные цели и потребности сотрудников.

Главная цель в деятельности менеджмента – совершенствование системы управления персоналом. Следует отметить, что для достижения основной цели реализуется ряд локальных целей:

1. Стабилизация кадрового потенциала:

1.1. Удовлетворение потребностей в кадрах, их подбор, расстановка, продвижение.

1.2. Координирование поведения кадров, включая текучесть, дисциплину, ответственность.

1.3. Адаптация новых кадров, обеспечение занятости и сохранение рабочих мест.

2. Обучение персонала:

2.1. Обеспечение непрерывного обновления знаний работников.

2.2. Повышение квалификации: курсы, семинары, вузы.

2.3. Формирование рационального стиля управления.

3. Развитие кадрового потенциала:

3.1. Повышение качества оценки кадров.

3.2. Формирование кадрового резерва.

3.3. Совершенствование условий труда, самообучение персонала.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Для достижения названных целей необходимо решать определенные задачи. К основным задачам в зависимости от этапа процесса управления персоналом относятся:

- определение потребности в персонале (планирование качественной и количественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в персонале);
- обеспечение потребности в персонале (отбор персонала, его деловая оценка);
- мотивация результатов труда и поведения персонала (управление процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами);
- обеспечение процесса управления персоналом (разработка кадровой политики);
- использование персонала (введение персонала, адаптация, высвобождение, безопасность труда);
- развитие персонала (планирование карьеры и служебных помещений, организация обучения).

Вместе с тем технология управления персоналом предполагает умение применять приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал организации с целью выявления и мобилизации его трудовых ресурсов и ориентации их на достижение сформулированных целей, организовать найм, отбор, прием персонала на работу, дать ему квалификационную деловую оценку, осуществить его профориентацию и социальную адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебным продвижением, управление изменениями, конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и совершенствования ее деятельности [1].

Система управления персоналом многофункциональна, т. е. осуществляет несколько взаимосвязанных функций, поэтому она имеет сложную структуру, элементы которой изображены на рисунке 6.

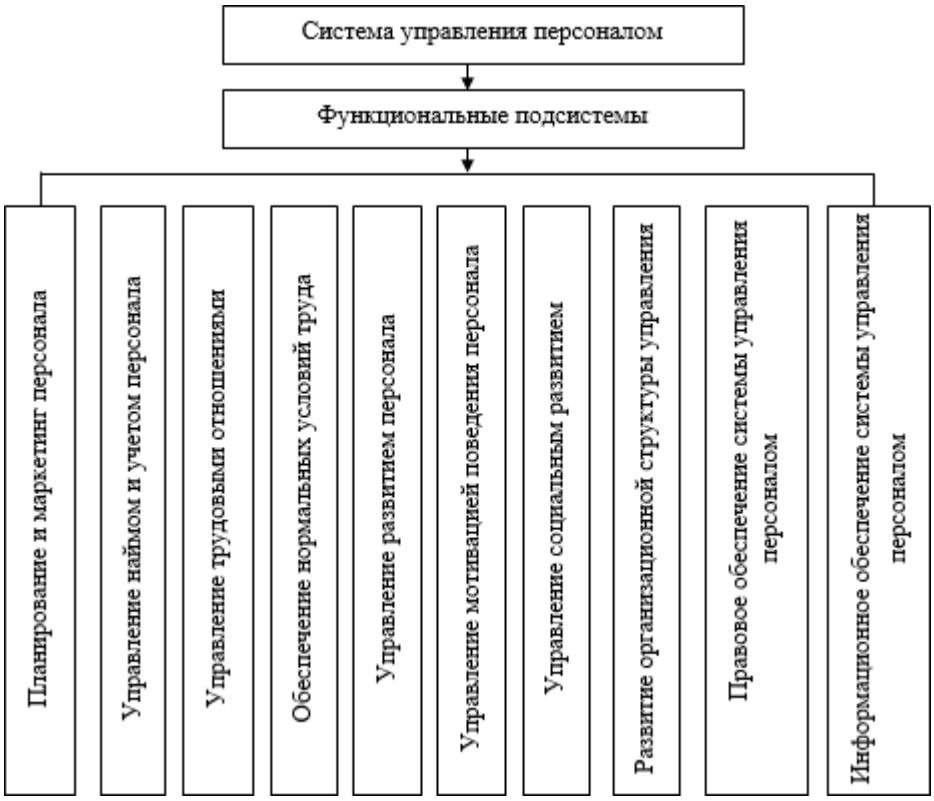

Рис. 6. Структура системы управления персоналом [1]

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Охарактеризуем основные функции управления персоналом:

- *планирование* – реализуется в процессе формирования целей кадровой и социальной политики организации, создания планов набора, продвижения и увольнения персонала, его развития и обучения;

- *организация* – воплощение замыслов, содержащихся в планах; поиск, набор, расстановка, переобучение, а также обеспечение всей этой деятельности необходимой документацией;

- *координация* – совместную деятельность людей необходимо направлять в нужную сторону, координировать и согласовывать процессы;

- *мотивация* – заинтересованность работников приводит к успешной работе; для этого необходим выбор наиболее подходящих форм и систем оплаты труда, морального и материального поощрения;

- *контроль* – результаты деятельности проверяются, оцениваются и корректируются; необходимо заблаговременно выявлять ошибки и фиксировать отклонения от стандартов.

Когда работники системы управления осуществляют набор персонала в свою организацию, то в такой деятельности необходимо четко представлять, какие требования к персоналу предъявляют структура, цели и задачи данной организации. В числе таких требований наиболее существенное значение имеют:

1) понимание потенциальными работниками специфики и задач организации, целей и значимости ее деятельности;

2) наличие у индивидов, включающихся в деятельность организации, необходимого уровня образования и квалификации (а во многих случаях – стажа и опыта соответствующей работы);

3) способность и готовность каждого сотрудника к функциональной включенности в общий процесс трудовой деятельности и обеспечение ее эффективности;

4) стремление привлекаемого в организацию работника сообразовывать свои рабочие усилия с целями и задачами данной организации, с действующими в ней нормами, правилами, инструкциями.

В работе по подбору персонала в последнее время серьезное внимание уделяется психологической и профессиональной диагностике и определению соответствия потенциального сотрудника специфике рабочего места и предлагаемой должности. Речь здесь фактически идет об определении пригодности каждого претендента на должность для решения тех задач, которые составляют поле деятельности данной организации и данного работника. В таком случае учитываются профессиональные качества (включая знания, умения и навыки), личностные качества претендента (в частности, способности и склонности к данному виду деятельности), уровень его общей культуры и др.

В современной литературе по управлению персоналом является общепризнанным утверждение, согласно которому система работы с персоналом – это совокупность концепций управления персоналом, системы и технологии этой деятельности и вытекающая отсюда кадровая политика организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой – на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций [1].

Она включает: разработку методологии, формирование системы и разработку технологии управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование:

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

Технология управления персоналом включает:

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

Основу концепции управления персоналом организации составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Система работы с персоналом организации – совокупность принципов и методов управления кадрами – состоит из шести взаимосвязанных подсистем, которые представлены на рисунке 7.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Рис. 7. Система работы с персоналом в организации

Исходные данные для разработки системы работы с персоналом следующие:

- Всеобщая декларация прав человека;
- конституция страны;
- гражданский кодекс государства;
- трудовой кодекс;
- планы экономического и социального развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу.

Кадровая политика является составной частью всей управляющей деятельности и производственной политики организации. Имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Основная задача кадровой политики – обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест и включает:

- процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников;
- нормативное описание профессиональных требований;
- способы профессионального отбора кадров;
- общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Главная задача подбора кадров – определение совокупности людей, способных занять рабочие места, исходя из внутренней мотивации, материальных и моральных стимулов трудовой деятельности.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. Оценка потенциала работника позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Структура оценки персонала включает в себя несколько взаимосвязанных элементов, изображенных на рисунке 8.

Рис. 8. Структура оценки персонала

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления, определение условий оплаты труда, планомерное движение работников аппарата (повышение, понижение, перемещение и выбытие) в зависимости от результативности оценки.

Адаптация персонала – процесс приспособления к изменяющимся условиям окружающей среды, включает адаптацию молодых специалистов, методы наставничества, консультирования, развития человеческих ресурсов.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Виды обучения:

- подготовка, предусматривающая получение базовой специальности;
- повышение квалификации по базовой специальности;
- переподготовка для приобретения новой специальности;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие данных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в следующих документах:

- устав организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание организации;
- положение об оплате и премировании труда;
- трудовой договор (контракт) сотрудника;
- должностные инструкции.

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в основных нормативных документах организации.

Достижение результатов деятельности образовательной организации определяется не только усилиями ее сотрудников, но и четкой, конкретной скоординированностью совместных действий всего персонала. В этой связи персонал организации является не просто группой совместно работающих людей, а составляет коллектив.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определения понятиям «управление», «субъект управления», «объект управления», «управление персоналом».
2. Какие компоненты включает в себя система управления персоналом?
3. Перечислите основные функции управления персоналом.
4. Какие позиции включает система работы с персоналом в организации?
5. Что такое кадровая политика и что она охватывает? Какова основная задача кадровой политики в образовательной организации?
6. Основные направления концепции управления человеческими ресурсами.
7. В чем сущность стратегического управления?
8. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности в образовательной организации.
9. Чем вызвана необходимость управления персоналом?

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Изучите приведенный ниже перечень мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация. Обоснуйте ответ. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

Мероприятия кадровой политики:

1. Мероприятия по добровольному увольнению сотрудников, в том числе работников пенсионного возраста.

2. Перевод на неполный рабочий день сотрудников всех подразделений.

3. Отказ от обучения персонала.

4. Сокращение 40–50 % персонала.

5. Оптимизация численности персонала, введение дополнительных должностных обязанностей оставшимся работникам.

6. Ужесточение контроля над использованием рабочего времени, нормирование труда.

7. Отказ от программ карьерного роста.

8. Отправка части работников в отпуск без сохранения заработной платы.

Критерии оценки выполненного задания:

- продемонстрирован необходимый уровень знаний, корректно использованы определения, терминология;
- представлена собственная точка зрения по обсуждаемому вопросу;
- ответ аргументирован с опорой на факты (или собственный опыт).

Задание 2. Охарактеризуйте желаемого сотрудника образовательной организации.

Задание 3. Предложите программу кадровых мероприятий:

- для педагогов;
- для учебно-вспомогательного персонала;
- младших воспитателей.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

1.3. Принципы, методы и стили управления персоналом

Под ***принципами управления персоналом*** понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия [1; 5; 10; 16; 18].

Охарактеризуем главные принципы управления персоналом в организации. Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом организации представлены в таблице 3.

Таблица 3

Принципы управления персоналом и их содержание в образовательной организации

Принцип	Содержание
Обусловленность функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектность	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п.
Прозрачность	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этажах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом
Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивность (гибкость)	Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичность	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом

Существует еще ряд общих принципов, на которые ориентированы все работоспособные коллективы (команды) образовательной организации.

Доверие. Создание атмосферы доверия между членами команды имеет жизненно важное значение.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Коммуникации. Прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым групповой цели и значения своего вклада в ее достижение.

Сопричастность. Участие всех членов команды в принятии решений. Это не означает, что речь непременно идет о консенсусе, но каждый член коллектива должен знать о принимаемых решениях и понимать, почему они были приняты.

Разрешение конфликтов. В слаженных коллективах конфликты выносятся на общее обсуждение и разрешаются как можно быстрее.

Обратная связь. В эффективных командах регулярно обеспечивается обратная связь, чтобы сообща улучшать деятельность всего коллектива.

Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Практика показывает, что стремление к общим целям делает работу команды намного результативнее. В итоге именно сочетание индивидуальной и групповой заинтересованности позволяет добиться эффективной организации работы подчиненных.

Методы системы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Рассмотрим три группы методов управления персоналом: административные (организационные), экономические и социально-психологические (см. табл. 4).

Таблица 4

Методы системы управления персоналом

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Формирование структуры управления персоналом; разработка и утверждение административных норм и нормативов; правовое регулирование; издание приказов и распоряжений; отбор, подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций, стандартов; установление административных санкций и поощрений	Технико-экономический анализ и обоснование; планирование; материальное стимулирование; установление экономических норм и нормативов; установление материальных санкций и поощрений	Социально-психологический анализ работников коллектива; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное и моральное стимулирование развития коллектива; удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала; установление социальных норм поведения; создание нормального социально-психологического климата; установление моральных санкций и поощрений

Административные (организационные) методы управления персоналом – это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят свое проявление организационные методы управления.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы управления персоналом – совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, стимулирование и т. п.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления персоналом – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе. Включают следующую совокупность способов воздействия: формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей, способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной деятельности; введение системы социального регулирования, которая предполагает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения благ, очередности их получения; социальное стимулирование – создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или вообще в достижении определенных целей, результатов.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы исследования составляют надежный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения, развития персонала и дают возможность обоснованно принимать кадровые решения.

При анкетировании можно собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем. Социометрический метод необходим при анализе взаимоотношений в коллективе, когда путем построения матрицы выявляется неформальный лидер в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в чрезвычайных ситуациях. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях.

Психологические методы выполняют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность работника, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

и поведению, для того чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей организации (см. рис. 9).

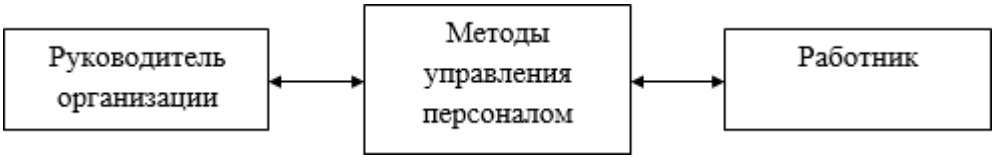

Рис. 9. Взаимосвязь методов управления персоналом в организации

Таким образом, методы управления персоналом способствуют осуществлению всего комплекса работ, связанных с эффективным управлением в организации.

Вместе с тем руководители организаций в работе с персоналом используют разные стили управления, раскроем специфику каждого из них.

Стиль управления – привычная манера поведения руководителя с подчиненными, которую он использует для влияния на них и достижения поставленных целей. Стиль, применяемый менеджером, характеризует качество менеджмента – его способность создать в коллективе атмосферу, благоприятную для развития нормальных рабочих и межличностных отношений.

Одно из значений греческого слова «стиль» – «почерк». Таким образом, индивидуальный стиль руководства – «почерк» менеджера, его привычные (интуитивные или осознанные) действия в той или иной ситуации. Управленческий стиль выражается в приемах, которыми руководитель побуждает персонал выполнять возложенные на них обязанности, методах контроля подчиненных. Основными стилями руководства персоналом считаются: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский) (см. рис. 10).

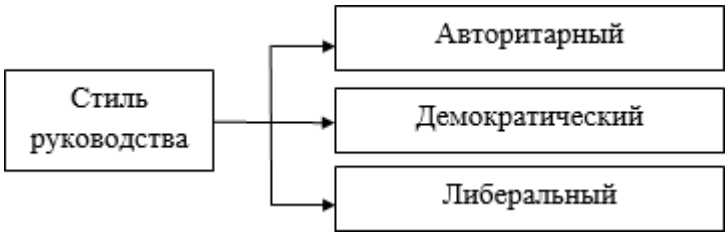

Рис. 10. Стили руководства персоналом

Руководителя считают успешным, если он быстро реагирует на инновационные процессы, хорошо разбирается в людях, умело на них влияет для достижения необходимого результата. Методы управления персоналом и производительность (качество оказываемых услуг) взаимосвязаны, поэтому в современном менеджменте умение руководить, понимание возможностей воздействия на коллектив имеет весомое практическое значение.

На рисунке 11 отражены характерные признаки различий основных стилей руководства персоналом.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Рис. 11. Характерные признаки различий основных стилей руководства персоналом

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется единоличным принятием решений и слабым интересом к работнику как к личности. Особенностями авторитарного стиля являются:

1. Преобладающие методы общения с подчиненными – приказы, распоряжения, угрозы, выговоры.

2. Поведение руководителя жесткое, нетактичное и даже грубое. Руководитель устанавливает правила и строго контролирует выполнение приказов, при этом интересы дела ставит выше интересов членов коллектива.

3. Все решения руководитель принимает только единолично.

4. Персонал не владеет полной информацией о состоянии дел в организации.

Авторитарный руководитель сознательно не передает свои полномочия другим сотрудникам, чтобы никто, кроме него, не мог управлять и не составил ему конкуренцию. Принятые решения не обсуждаются, устанавливается жесткий контроль их выполнения. Если распоряжения руководителя не выполняются, следует не менее жесткое административное наказание.

Второй вариант руководителя авторитарного типа отличается благожелательностью и снисходительностью к подчиненным. Персоналу дается определенная самостоятельность, но в ограниченных количествах, мотивирование минимально. Данные условия способствуют ухудшению социально-психологического климата.

Недостатком применения авторитарного стиля управления является нивелирование личности работника, подавление инициатив, творчества, разработки и внедрения новшеств.

Вместе с тем плюсами авторитарного стиля управления являются четкость, оперативность руководства; высокая скорость принятия решений; быстрая реакция на изменения в организационных процессах и внешних условиях.

Такой тип менеджмента применим в организациях, имеющих недостаток квалифицированных специалистов. В результате применения такой модели управления руководитель может принимать неверные решения и безосновательно обвинять в этом подчиненных; сотрудники становятся пассивными; растет неудовлетворенность результатами труда и системой жизнедеятельности организации в целом; атмосфера в коллективе не способствует производительности – интриги,

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

сплетни, конфликты, халатное отношение к своим должностным обязанностям; в условиях постоянного стресса персонал часто болеет, сотрудники увольняются.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства предполагает сочетание принципов единоначалия с привлечением подчиненных к сотрудничеству в управлении группой.

Для данного стиля характерно управление через влияние и опору на сотрудников. Руководитель оказывает подчиненным необходимую помощь, отстаивает их интересы, производит оценку их работы на основе объективных, всем известных критериев.

Особенностями демократического стиля управления являются:

1. Коллективное обсуждение проблем. Сотрудники высказывают свое мнение, после чего руководитель анализирует альтернативы предложений и принимает конкретное управленческое решение.

2. Решения практически всегда оказываются верными.

3. В ходе выполнения заданий вносятся корректировки в принятую программу действий.

4. Руководитель делегирует часть управленческих функций, а сам контролирует основной ход планирования выполнения решения.

5. Повышается производительность труда и заинтересованность его результатами.

Максимальное сочетание методов убеждения и принуждения, установление эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненными, преобладание в стимулирующих мерах поощрения, использование наказания в исключительных случаях, контроль по результатам деятельности являются отличительными чертами данного стиля. О. В. Панфилова выделяет две разновидности демократического стиля: консультативную и партисипативную.

Для *консультативной* разновидности демократического стиля характерна открытость в отношениях между руководителем и подчиненными, регулярные совещания между ними, высокая степень доверия к сотрудникам, консультации с ними по важным организационным вопросам, использование предложений по улучшению работы. Руководитель обращается к мнению подчиненных, позволяя им определять исполнителей и направления выполнения заданий.

В рамках *партисипативной* разновидности демократического стиля происходит распределение полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

Работники получают возможность:

- участвовать в разработке целей и задач организации;
- принимать решения по поводу выполняемой работы;
- контролировать результаты своей деятельности;
- вносить конструктивные предложения;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- участвовать в создании групповых структур, наделенных правом самостоятельно принимать решения.

Применение демократического стиля целесообразно в следующих условиях:

- выполнение сложных работ, ориентированных на качественные результаты;
- высокий профессиональный уровень исполнителей;
- близость образовательного уровня руководителя и подчиненных.

Результатами демократического стиля руководства являются:

- превосходство в трудовой мотивации;
- высокая удовлетворенность работников трудовой деятельностью;
- повышение качества принимаемых управленческих решений;
- более полное использование потенциала человеческих ресурсов;
- создание атмосферы групповой, совместной работы;
- улучшение социально-психологического климата организации;
- низкий уровень конфликтности в коллективе;
- уменьшение текучести кадров [11].

Данный стиль считается оптимальным для стабильного, устоявшегося коллектива.

При таком стиле управления руководитель в организации с пониманием относится к нуждам своих подчиненных, готов развивать каждого сотрудника как личность, для чего наблюдает за интересами, проявлением инициатив, талантами, оказывает помощь в карьерном росте. Сотрудники удовлетворены условиями работы и атмосферой в коллективе. Персонал работает, как единая слаженная команда, взаимодействует на основе доверия и взаимопонимания.

Анализ практики свидетельствует, что при ослаблении контроля демократия может превратиться в анархию, поэтому руководителю необходимо контролировать дисциплину в коллективе, организацию жизнедеятельности в учреждении.

Либеральный (попустительский) стиль. В него могут перерасти демократические методы руководства, когда отсутствует должный контроль за деятельностью персонала организации со стороны руководителя.

Основной чертой либерального стиля является отсутствие активного вмешательства руководителя в дела коллектива. Отстраненность руководителя от коллектива и его проблем может быть вызвана различными причинами. Поэтому в рамках либерального стиля О. В. Панфилова выделяет либерально-попустительский и оправданно-свободный стили руководства.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

При реализации *либерально-попустительского стиля* руководитель принимает решения на основе указаний вышестоящих звеньев управления или на основе решений коллектива. Он стремится избегать риска, минимизировать свою ответственность за ход работ. Необходимую информацию сотрудникам предоставляет только по их просьбе. Избегает общения, встречается с сотрудниками редко, боится конфликтов. К подчиненным нетребователен, мягок. Устанавливаемая им дистанция с подчиненными незначительна.

Руководитель подобного типа слабо осуществляет контролирующие и регулирующие функции либо в силу отсутствия у него организаторских способностей, либо в силу отсутствия опыта руководящей работы. Управленческая деятельность такого руководителя, как правило, нерезультативна.

К недостаткам данного стиля руководства относятся:

- отсутствие четкой ориентации персонала, распределения заданий между исполнителями;
- отсутствие регламентации прав и обязанностей сотрудников;
- слабая групповая сплоченность;
- низкая трудовая дисциплина;
- атмосфера произвола отдельных сотрудников.

Оправданно-свободный стиль может дать положительные результаты при решении следующих задач:

- требующих творческих, инновационных подходов;
- импровизированных, не связанных с жесткими сроками выполнения;
- требующих от исполнителей готовности к риску, инициативы, высокой квалификации.

Применение данного стиля руководства целесообразно в научных, творческих коллективах, не приемлющих мелочной опеки, давления, жесткого контроля. Предоставление сотрудникам самостоятельности в решении профессиональных проблем, творческая, благожелательная атмосфера стимулируют деятельность персонала. Однако эффективность данного стиля руководства зависит от способности руководителя:

- ставить ясные, четкие цели;
- определять основные направления деятельности коллектива;
- координировать взаимодействия исполнителей для достижения общей цели;
- обеспечивать необходимые условия для выполнения поставленных целей;
- делегировать полномочия;
- осуществлять неявный, неформальный контроль деятельности работников;
- объективно оценивать результаты деятельности сотрудников;
- справедливо и своевременно осуществлять вознаграждение персонала [11].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Либерализм возникает там, где руководитель не обладает необходимыми профессиональными, психологическими знаниями, безразличен к нуждам сотрудников и критике в свой адрес. Результат работы организации низкий, сотрудники не удовлетворены условиями работы и руководством, коллектив расслаивается на конфликтующие группировки. Психологический настрой персонала отрицательно сказывается на порядке, режиме работы, проявлении инициативы и творчества в коллективе.

Следует отметить, что в практике деятельности организаций применимы комбинированные стили управления.

1. ***Непоследовательный тип руководства.*** Отсутствует единый метод управления. Руководитель то жестко контролирует сотрудников, то допускает позиции бесконтрольности. Такие «качели» приводят к нестабильности деятельности организации, снижению эффективности при достижении результата, появлению личных и служебных проблем, межличностных конфликтов.

2. ***Управление по ситуации.*** Поведение руководителя зависит от текущей ситуации. Он применяет методы управления, которые (по его мнению) самые правильные в данной ситуации. Например, когда сотрудники не хотят работать, удачно действует модель руководства с такими характеристиками: четкие, понятные приказы; постоянный контроль; наказание за ошибки и безответственность при выполнении мероприятий; поощрение за выполненную работу.

Если у сотрудников есть желание работать, но нет соответствующей квалификации, модель поведения руководителя – сочетание авторитарности и демократии, когда он: выполняет роль наставника, советчика; четко ставит задачи и требует их выполнения; создает условия для проявления персоналом инициативы, самостоятельности, творчества; применяет жесткую систему наказаний за неисполнение приказов и поощряет хорошую работу; создает в коллективе положительный морально-психологический климат.

Анализ и обобщение работ, посвященных исследованию личности успешного менеджера (В. Н. Дружинин, Г. С. Никифоров, А. В. Филиппов, Л. И. Уманский, Д. С. МакКлелланд, Дж. Сусман, С. Сингх и др.), позволили выделить профессионально важные качества личности менеджера (см. табл. 5) [6].

Таблица 5

Профессионально важные качества личности менеджера образования

Общие группы качеств личности менеджера	**Конкретные качества личности**
Здоровье	Физическое здоровье, психологическая устойчивость
Интеллектуальные качества	Гибкость ума, рассудительность, сообразительность, аналитичность, прогностичность, стратегичность мышления, критичность, хорошая обучаемость, креативность, эрудиция, мудрость
Направленность личности	Целеустремленность, стремление к лидерству, интерес к делу, отношение к работе как к ценности, мотивация признания и уважения
Личностные (коммуникативные) качества	Коммуникабельность, адаптивность, открытость, эмпатия, человечность, уживчивость, совместимость

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Личностные (организаторские) качества	Уверенность в себе, дисциплинированность, ответственность за свои действия, объективность, справедливость, честность, организованность, надежность, рефлексивность, самоорганизация, самостоятельность
Личностные (моральные) качества	Интеллигентность, тактичность, вежливость, деликатность, доброжелательность, уравновешенность, сдержанность, терпимость, чуткость
Волевые качества	Настойчивость, принципиальность, смелость, решительность, способность к риску, выдержка, воля, требовательность, твердость, упорство
Качества динамичности	Активность, энергичность, инициативность, мобильность, динамичность, находчивость, оперативность, предприимчивость
Профессиональные качества	Образованность, компетентность, стремление к самообразованию, опыт

На основании всех этих факторов создается типаж главы организации, менеджера образования: отношение руководителя к подчиненным, манера общения, навыки управления и действия, которые он задействует в процессе работы, являются главными элементами, влияющими на формирование конкретного стиля руководства.

В приложении 1 представлено проявление управленческой культуры руководителя во время приемов по личным вопросам.

Существуют разные подходы к классификации руководителей, менеджеров образования в управленческой деятельности. В таблице 6 представлены характеристики разных типов управленцев, в том числе менеджеров образования.

Таблица 6

Типы руководителей организаций в процессе управленческой деятельности

Тип руководителя	Характеристика
Руководитель-диктатор	Управленец этого авторитарного типа является самым жестким и непоколебимым в отношении собственных распоряжений. Он считает, что работник должен обладать абсолютным подчинением, и ценит именно это его качество. Все решения и задачи выносятся только им, его отдача работе зачастую максимальна, чего он требует и от подчиненных. В отношении с сотрудниками бывает груб, бесцеремонен, легко переходит на повышенный тон, «давит» своим авторитетом. Не считается с чужим мнением, молниеносно выносит «приговоры» – уволить, наказать, лишить. Работать под таким началом непросто: дисциплина и еще раз дисциплина, точное соблюдение режима, беспрекословное выполнение поручений и заданий. Авторитарный руководитель не приемлет проявления инициативы – она наказуема
Руководитель-манипулятор	Если атмосферу в коллективе можно назвать нервозной или даже конфликтной, то, скорее всего, в кресле руководителя сидит лидер-манипулятор. Такой руководитель ведет сознательную политику «разделяй и властвуй», в результате которой в организации и создается неприятная, негативная атмосфера интриг и слухов. Тем, кто работает с таким руководителем, настоятельно рекомендуется следить не только за стабильностью эмоционального состояния руководителя, но и стараться тщательно фильтровать все сказанное им, максимально трезво оценивать каждый приказ свыше и сохранять тотальное хладнокровие и спокойствие

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Руководитель-карьерист	Управленец этого типа воспринимает коллектив как очередную ступень к своей долгожданной мечте – головокружительной карьере. Он относится к сотрудникам достаточно поверхностно, формально. В процессе работы не всегда вникает в суть задач, а при промахе перекладывает вину на работников. Может выдавать чужие идеи за собственные, любит быстрый результат при минимальных затратах. Его поступки сведены, в принципе, к одному – «засветиться» в глазах вышестоящего руководства и продвинуться по карьерной лестнице. Успешно работать с представителем этого типа означает стать для него незаменимым, лучшим работником и правой рукой. Для плодотворной работы с «карьеристом» нужно знать наперед, какие у него цели, мысли и задачи, чтобы начать их выполнять раньше срока и показать быстрый, уже готовый результат
Руководитель-демократ	Этот тип – один из самых лояльных и свободных руководителей, который воспринимает организацию как единый коллектив, идущий к одной цели. Он доверяет сотрудникам, дает им возможность проявить инициативу, разработать собственные идеи и внести в процесс работы индивидуальность, новаторские методики. «Демократ» объективно оценивает способности каждого работника, берет во внимание новые идеи молодого поколения, участвует в жизни коллектива. Руководитель-демократ организовывает управление таким образом, чтобы дать сотрудникам свободу
Руководитель-гуманист	Приверженец-либерал, внедряющий минимум усилий в управление компанией. Можно сказать, что он предрасположен пускать работу на самотек, плыть по течению и решать критичные вопросы исключительно после указаний сверху. Риск – не его прерогатива. Он предпочитает не «высовываться» без необходимости, уходит от разбирательств и конфликтов. К подчиненным относится со свойственной ему гуманностью, в первую очередь они для него люди. Работа в организации под управлением либерала-гуманиста – хороший вариант для активных и грамотных сотрудников. Большой выбор решений, зеленый свет любым действиям. Однако не все сотрудники склонны отдаваться работе на 100 %. Иногда развитие организации «застревает» на месте, так как в штате работников числятся те, кто упорно не желает активно работать и знает, что гуманный руководитель ничего с этим не сделает
Руководитель-трудоголик	Этот тип управленца характеризуется своеобразным подходом к деятельности. Работа для него является целью и главной страстью, а не средством для достижения каких-то материальных выгод. Он закапывается в рабочие дела с самого утра: приходит раньше всех, уходит последним. Берет работу на дом, чтобы подтянуть хвосты и вовремя сдать важный проект, замыкая таким образом работу на себе. Он всерьез не понимает, почему другие работают в другом темпе. Такой руководитель рассматривает человека через призму его трудоспособности и отношения к обязанностям
Руководитель-патриарх	Управленец этого типа обладает абсолютной властью, исключительным профессионализмом и действительно знает, что только он сможет справиться с возникшей проблемой. Такой руководитель опекает сотрудников и помогает им, ожидая эффективного выполнения задач, а также создает личную свиту из приближенных ему людей. Он интересуется делами сотрудников со свойственным ему царским добродушием, даже милостью, а жесткие черты характера проявляет крайне редко. Подчиненные любят своего «государя-управленца» и активно выполняют свои обязанности, так как только он знает проблемы всех своих «подданных» и может по щелчку пальцев их решить
Руководитель-педант	Идеальный порядок и чистота на рабочем столе, безупречный вид и совершенные манеры – таким является образ управленца-педанта. Он не любит опозданий, презирает разгильдяйство, требует от подчиненных аккуратности, пунктуальности и сам устанавливает дресс-код, которому следуют все сотрудники организации. В общении может быть суховат и немногословен.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

	Успех работы под руководством педанта заключается в полном соответствии его представлениям об идеальном сотруднике. В отчетах он находит малейшие нюансы и недочеты, сразу же отправляет их на многократные доработки, однако к материальным наказаниям сотрудников прибегает крайне редко
Руководитель-организатор	Организатор является самым настоящим феноменом лидерства, так как единственный минус этого типа заключается в том, что его представителей очень и очень мало, и шанс поработать с таким руководителем выпадает не каждому. Успех руководителя-организатора строится на партнерских отношениях с сотрудниками, способности принимать быстрые и эффективные решения, желании слушать и слышать чужое мнение, умении признавать ошибки и пересматривать собственные неправильные решения. Такой руководитель значительно человечнее диктатора и манипулятора, но при этом не пускает все на самотек, как пессимист или руководитель-демократ. Руководителем-организатором нельзя манипулировать, но и сам он не стремится делать то же самое. Он всегда в состоянии расставить правильные приоритеты и реализовать новаторские проекты, не в угоду собственному тщеславию и не жертвуя людьми

От грамотного подхода руководителя к управлению персоналом зависит качество рабочей атмосферы в коллективе и эффективность работы организации в целом. Каждый управленец, менеджер образования в первую очередь – это уникальный человек, которому присущи своеобразные черты характера, способности, личностные качества администратора. Он имеет свои взгляды на жизнь и подвержен своим личностным правилам, созданным им на протяжении многих лет.

В следующей главе учебного пособия рассмотрим формирование мотивации в трудовом коллективе образовательной организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте основные принципы управления персоналом в образовательной организации.
2. В чем особенность административных методов управления персоналом?
3. Проанализируйте сущность социально-психологических методов управления персоналом. Приведите примеры из опыта работы и взаимодействия в образовательной организации.
4. Какие экономические способы воздействия используют менеджеры образования в работе с персоналом организации?
5. Охарактеризуйте основные стили руководства персоналом в организации.
6. Какие типы руководителей в ходе управленческой деятельности вам известны?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Разрешите ситуации, сложившиеся в дошкольной образовательной организации.

Ситуация «Новый руководитель»

Описание ситуации

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Заведующий МБДОУ «Детский сад № 350» уволилась по собственному желанию. Руководство комитета по образованию решило внести некоторые изменения в функционирование данного учреждения. К назначению нового заведующего подошли очень серьезно, притом что стиль управления предыдущего заведующего их не удовлетворял. По их мнению, она была слишком либеральным человеком. В учреждении имеется должность старшего воспитателя, её занимает опытный сотрудник Ольга Николаевна, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для учреждения подходов, поэтому на должность заведующего решили её не назначать. И вот из кадрового резерва комитета по образованию в учреждение назначается новый заведующий Марина Владимировна, имеющий опыт работы на аналогичной должности.

Описание учреждения: в учреждении работают 48 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по группам и кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

Задание: опишите действия нового заведующего Марины Владимировны и разработайте план мероприятий по выводу учреждения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства. Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

Ситуация «Опоздания»

Описание ситуации

В МБДОУ «Детский сад № 114» сложилась неблагоприятная ситуация. Воспитатель, которая считается «звездой» детского сада, постоянно опаздывает на работу. Администрация учреждения ценит её заслуги, поэтому официально позволила ей приходить на 1 час позже (во вторую смену), чем остальным. Но сотрудница все равно продолжила опаздывать на 15–20 минут. Руководство решило не замечать данную проблему, так как лучше этой сотрудницы никто не работает и в принципе учреждение от её опозданий ничего не теряет. Но, глядя на её поведение и безнаказанность со стороны администрации, остальные сотрудники детского сада начали также позволять себе опоздания, оправдываясь «кому-то можно, а нам что нельзя», таким образом в коллективе сложилась негативная ситуация, оказывающая влияние как на социально-психологический климат, так и на результаты труда персонала.

Задание:

1. Опишите причины возникшей ситуации и дайте оценку поведению руководства.

2. Охарактеризуйте возникший конфликт согласно типологии конфликтов.

3. Что можно предпринять администрации, чтобы решить ситуацию с пользой для учреждения?

Ситуация «Я – начальник. А что делать-то нужно?»

Описание ситуации

Елена Николаевна несколько лет проработала воспитателем в дошкольной образовательной организации. После того как старший воспитатель уволился, ее назначили старшим воспитателем.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Свою работу Елена знала отлично, а вот что должен делать руководитель методической службы, она не совсем понимала. К тому же не могла определить, что важнее – сделать годовой отчет или подготовить презентацию к педагогическому совету. Она думала, что руководитель ей поставит конкретные цели, задачи, поможет составить план работы на первое время и определиться с приоритетами. Однако указаний и распоряжений от заведующего не поступало.

Вопросы. Что делать Елене в такой ситуации? В чем ошибка руководителя дошкольной образовательной организации?

Задание 2. Распределите обозначенные меры управленческого воздействия на персонал по соответствующим группам методов управления персоналом:

- устная похвала;
- разъяснение;
- объявление благодарности;
- приказ об отстранении сотрудника от работы;
- распоряжение;
- предостережение;
- обеспечение работника бесплатным (льготным) санаторным лечением;
- приказ об увольнении;
- вручение грамоты;
- замечание;
- методические рекомендации;
- уведомление о необходимости предоставить письменное объяснение;
- анализ документов;
- личный пример;
- приказ о материальном стимулировании сотрудника;
- размещение фотографии работника на доске почета;
- выговор;
- приказ о наложении дисциплинарного взыскания.

Организационно-распорядительные	Экономические	Социально-психологические

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : Тетра Системс, 2012. – 288 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/28268.html (дата обращения: 18.09.2022).

2. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного университета, 2021. – 63 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/121753.html (дата обращения: 27.09.2022).

3. Вудвок, М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудвок, Д. Френсис. – Москва, 1994. – 160 с.

4. Давыдова, О. И. Развитие кадрового потенциала дошкольной образовательной организации в условиях изменений / О. И. Давыдова // Современные ориентиры и проблемы дошкольного и начального образования : материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Барнаул – Липецк, 21 апреля 2022 года / отв. ред. Т. В. Поданёва. – Барнаул : АлтГПУ, 2022. – С. 153–157.

5. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 288 с. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1091562 (дата обращения: 18.09.2022).

6. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании : учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С. А. Езопова. – Москва : Академия, 2003. – 320 с.

7. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. – Саратов : Профобразование, 2021. – 242 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/100164.html (дата обращения: 27.09.2022).

8. Курс по управлению персоналом. – Новосибирск : Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. – 186 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/65253.html (дата обращения: 27.09.2022).

9. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 323 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/108225.html (дата обращения: 27.09.2022).

10. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – 118 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/14628.html (дата обращения: 27.09.2022).

11. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 56 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/118110.html (дата обращения: 27.09.2022).

12. Старовойтова, Ж. А. Технологии управления педагогическим персоналом в образовательной организации : учебное пособие / Ж. А. Старовойтова. – Омск : Издательство ОмГПУ, 2021. – 164 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/121133.html (дата обращения: 18.09.2022).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

13. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 1995. – 331 с.

14. Управление качеством образования : практико-ориентированная моногр. и метод. пособие / под ред. М. М. Поташника. – Москва : Пед. о-во России, 2000. – 448 с.

15. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под ред. К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. – 374 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/85473.html (дата обращения: 27.09.2022).

16. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/110942.html?replacement=1 (дата обращения: 18.09.2022).

17. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.

18. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – С. 559.

19. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – Москва, 1996. – 278 с.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛАВА 2. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Теории мотивации персонала

2.2. Принципы и функции мотивации персонала в образовательной организации

2.3. Комплексная система мотивации персонала

Список использованной и рекомендуемой литературы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2.1. Теории мотивации персонала

В настоящее время в Российской Федерации достаточно ярко стали проявляться признаки деградации работников в сфере труда, как отмечает Е. В. Салалыкина. Большинство людей стали трудиться лишь для своего дальнейшего выживания. Такая тенденция в нашей стране продолжает набирать обороты, что негативно сказывается на социальной, экономической, трудовой и других сферах деятельности. Соответственно, нельзя говорить об эффективной и производительной работе организации, повышении квалификации и мотивации у работников. Именно поэтому на данный момент руководители организации в первую очередь отдают приоритет управлению мотивацией и стимулированию труда, что является сложной стороной в управлении людьми [5].

Любой современный менеджер осознает, что успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала.

Обеспечение соответствующего уровня мотивации способствует повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности деятельности коллектива, обеспечению систематического повышения квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Мотивация – это внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы сотрудников, т. е. побуждения, вызывающие те или иные их действия [4; 5].

Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны, зачастую они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента, нескольких мотивов или мотивационного ядра [5].

Мотивационное ядро – это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении [1].

Структура мотивационного ядра различна и зависит от конкретных трудовых ситуаций. Наиболее часто встречаются трудовые ситуации, представленные на рисунке 12.

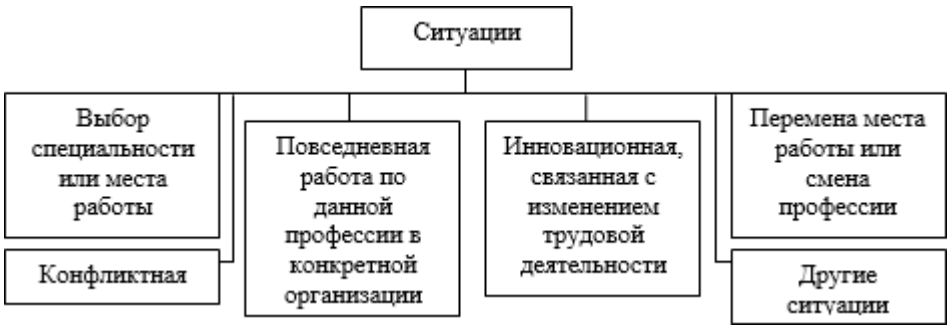

Рис. 12. Ситуации, определяющие структуру мотивационного ядра коллектива

Ведущее место в приведенной классификации трудовых ситуаций занимает повседневное трудовое поведение, оно характеризуется следующим мотивационным ядром (см. рис. 13).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Рис. 13. Мотивационное ядро трудового поведения

Следует отметить, что мотивация – это процесс сознательного выбора сотрудником того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (см. рис. 14).

Рис. 14. Процесс мотивации персонала

Сотрудник организации мотивирует свое поведение, пропуская внешние факторы через призму своего сознания. Через систему мотивации он включается в определенный контекст социальной действительности. Таким образом, мотивация – пограничное проявление структуры личности, действующей или ведущей себя определенным образом всегда на пересечении субъективных (исходящих изнутри) сил и объективных (влияющих извне) факторов. Процесс мотивации преобразуется в поступках и действиях индивида, который объективирует, обнаруживает вовне собственные замыслы и решения [4].

Поведение работника в сфере труда переходит от общих установок к конкретному мотивированному выбору сферы деятельности, содержательно и структурно он проходит ряд стадий, на каждой из которых формируются определенные качества личности.

В основе взаимодействия между индивидами обозначается реализация потребностей людей.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Потребности – это недостаток чего-либо для поддержания жизнедеятельности и развития личности.

Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект (предмет) человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т. п.

Мотивация трудовой деятельности обладает конкретными мотивационно-трудовыми значениями, среди них можно выделить четыре основные группы:

1) потребности в содержательности труда – потребность в интересной, с точки зрения работника, деятельности; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, т. е. возможности самому выбирать, что и как делать; в повышении профессионального мастерства;

2) потребности в общественной полезности работы – отношение к работе как к своему долгу перед обществом;

3) потребности в работе как источнике средств существования – потребность в заработке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд (прохождение медицинского осмотра, диспансеризация, санаторно-курортное лечение и др.);

4) статусные потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом – потребности в общении, уважении и профессиональном росте.

Потребности как движущая сила процесса мотивации трудовой деятельности характеризуются следующими основными свойствами: модальностью (в чем именно возникает нужда); силой (степенью потребностного напряжения); остротой (субъективным восприятием и субъективной оценкой степени неудовлетворения или полноты удовлетворения потребности) [3; 7; 8].

Как любая динамическая система, потребности имеют ряд особенностей, связанных со способностью потребностей индивида или группы изменяться во времени. Среди них: явление замещения потребности (своеобразной взаимозаменяемости потребности), законы инерции и возвышения потребности (при удовлетворении потребности последняя либо продолжает субъективно переживаться как актуальная, либо умножается или усиливается), борьба между физическим и духовным в потребности, развитие потребности (их изменение во времени вследствие опыта, образования, культурного роста и наибольшей информированности) и др.

Теории мотивации – система знаний о причинах, побуждающих человека к трудовой деятельности: содержательные и процессуальные (см. табл. 7).

Таблица 7

Теории мотивации

Содержательные (основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации)	**Процессуальные (отражают механизмы мотивации)**
• Иерархия потребностей А. Маслоу. • Теория потребностей Д. Мак-Клелланда. • Двухфакторная теория Ф. Герцберга	• Теория ожиданий В. Врума. • Теория справедливости и модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. • Теория *X* и теория *Y* Д. Мак-Грегора

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Различают *содержательные* теории мотивации, основывающиеся на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать, и *процессуальные* теории мотивации, которые определяют не только потребности, но и исходят из восприятия и ожиданий человека, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда.

В соответствии с теорией иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу, люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. А. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды (см. рис. 15).

Рис. 15. Иерархия потребностей А. Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению А. Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того как оно будет достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Автор созданной в конце 1950-х гг. двухфакторной модели Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими (см. табл. 8).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Таблица 8

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Заработок. Условия труда. Отношения с другими работниками. Информированность о делах в организации	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, оценкой результатов, руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы. Возможность продвижения по службе. Высокая степень самостоятельности и ответственности. Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качеству труда

Таким образом, Ф. Герцберг сделал вывод, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Поскольку гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Практика показывает, что модель Ф. Герцберга эффективнее действует в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Д. Мак-Клелланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями причастности, власти, успеха, лидерства.

Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, эффективности деятельности организаций и даже общества в целом.

Между теориями А. Маслоу и Д. Мак-Клелланда существует много общего (см. табл. 9).

Таблица 9

Связь между теориями А. Маслоу и Д. Мак-Клелланда

Потребности, мотивирующие людей	
по А. Маслоу	**по Д. Мак-Клелланду**
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
В безопасности (подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера, теория *X* и теория *Y* Д. Мак-Грегора).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Теория ожидания была предложена В. Врумом в 1964 году. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов, выражающихся в ожиданиях человека. Мотивационные факторы по В. Вруму представлены на рисунке 16.

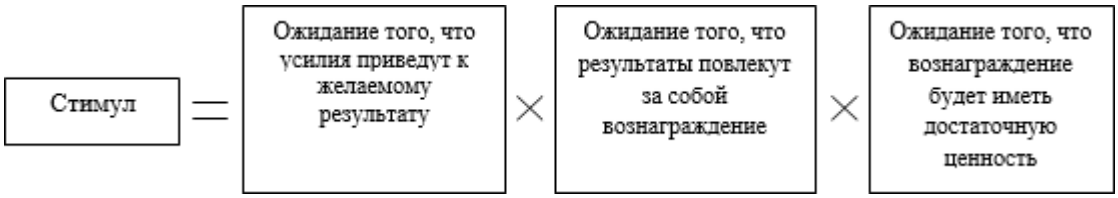

Рис. 16. Мотивационные факторы по В. Вруму

Стимул (мотив) – побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Таким образом, чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к трудовой деятельности.

Теория ожиданий указывает, что должны делать профессиональные менеджеры, чтобы стимулы к труду в коллективе были направляющими:

1. Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого необходимые условия.

2. Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.

3. Изучать потребности подчиненных, чтобы знать, какие вознаграждения имеют для них ценность.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость, большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, то работник будет снижать интенсивность и продуктивность работы.

Чтобы избежать несправедливости в организации, менеджеры должны:

1) устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;

2) разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый понимал, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Согласно модели Л. Портера – Э. Лоулера достигнутые результаты зависят не только от удовлетворенности ожиданий и справедливости вознаграждений, но и от способностей и характера работника, а также осознания им своей роли в трудовом процессе (см. рис. 17).

Рис. 17. Модель Л. Портера – Э. Лоулера

Д. Мак-Грегор (1906–1964) – американский социальный психолог, предложил теорию *X* и теорию *Y*, которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

В начале 1950-х гг. Д. Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Он утверждал, что существуют два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на теории *X,* а второй – на теории *Y.*

Теория *X* обосновывает: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к «жестким» (тотальный контроль и система наказаний) и «мягким» (убеждение и поощрение) формам принуждения. Практика показывает, что эти методы ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, самоактуализации, а любая форма принуждения этому препятствует.

Теория *Y* отмечает, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью реализоваться в профессиональной деятельности, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Д. Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью. Д. Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория *X,* а в других – только теория *Y.* Понимая, что полностью реализовать его теории на практике невозможно, Д. Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что сотрудники могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными кадрами.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно, и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности человека развиваются параллельно и совокупно и управляются его поведением на всех уровнях организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [4; 5].

Основные понятия теории мотивации, ее развитие представлены на рисунке 18, который раскрывает алгоритм развития мотивации с последующим результатом удовлетворения потребностей.

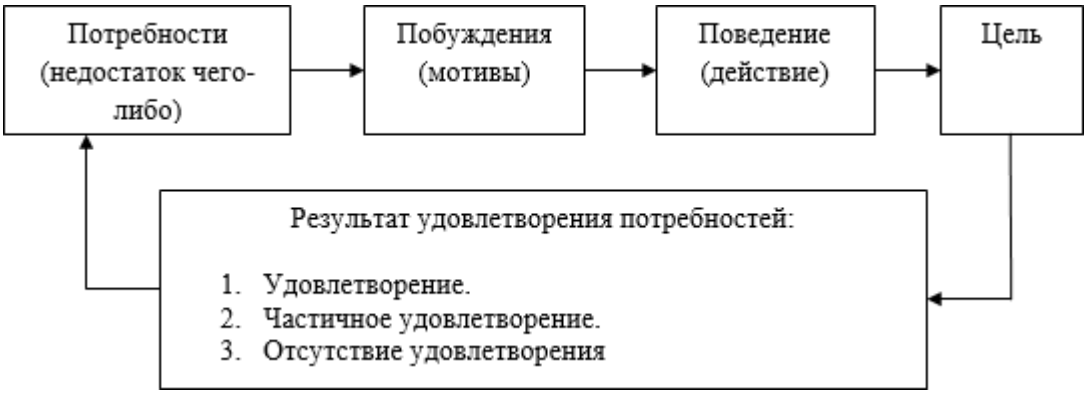

Рис. 18. Основные понятия теории мотивации и ее развитие

Высокая мотивация персонала – это важное условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, высокого уровня приверженности персонала, заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей к изучению причин, заставляющих сотрудников работать с полной отдачей сил в интересах организации, достижения ее результативных целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое мотивация?
2. Охарактеризуйте сущность разных теорий мотивации, используемых в управлении персоналом.
3. Перечислите ситуации, определяющие структуру мотивационного ядра коллектива.
4. Раскройте и проанализируйте процесс формирования мотивации персонала образовательной организации.

Задание для самостоятельной работы

Деловая игра «Мотивация персонала в образовательной организации»

Цель: развитие способностей в ходе анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций, повышения эффективности работы персонала.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных ниже ситуаций, сложившихся в дошкольной образовательной организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.

Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

1. Грамотного и трудолюбивого педагога переманивает руководитель другой образовательной организации.

2. В результате реорганизации двух образовательных организаций создана одна организация, люди с трудом вступают во взаимодействие, появляются микрогруппы, разногласия.

3. Педагог – победитель городского конкурса «Педагогический дебют» прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. Среди педагогов и младших воспитателей средних возрастных групп (их 3) часто возникают конфликтные ситуации.

5. В образовательной организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

6. Из кабинета руководителя образовательной организации происходит утечка информации руководителю другой образовательной организации.

7. Молодые специалисты – педагоги постоянно участвуют с детьми в различных конкурсах в отличие от педагогов-стажистов.

8. Опытные педагоги стали хуже организовывать мероприятия с детьми и родителями.

9. В профсоюзный комитет образовательной организации постоянно поступают анонимки на старшего воспитателя.

10. Перед началом учебного года старшая возрастная группа осталась без педагога. Руководитель думает перевести в эту группу опытного педагога, готовившегося набрать малышей, а на его место поставить молодого специалиста.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (рабочее место, трудовые отношения и межличностные);
- участники ситуации (взаимосвязи, мотивации, сотрудники).

2. Определение проблемы:

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- формулировка проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (сотрудника):

- выявление потребностей работника;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности – стимулы»;
- способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- коррекция стимулов.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2.2. Принципы и функции мотивации персонала в образовательной организации

Мотивация – внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Существует множество социальных и моральных потребностей, как отмечает А. Г. Плеханов, определенная их часть имеет непосредственное отношение к проблеме мотивации труда. Среди них можно выделить потребности:

- в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность, независимо от контроля и оплаты труда, ради положительного собственного мнения о себе);
- в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета, положительного отношения к себе со стороны других);
- в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей);
- в социальной роли (хорошая работа как доказательство необходимости для людей, занятие достойного места среди них);
- в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней, работа как способ получения каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности);
- в активности (стремление к поддержанию через активность здоровья и самочувствия);
- в продолжении рода (особая ориентация в работе на благополучие семьи и близких, повышение их статуса в обществе; реализация через результаты труда стремления к созиданию и наследованию чего-либо);
- в досуге и свободном времени (предпочтение работать меньше и иметь больше свободного времени, установка на работу как на ценность, но не как на основную цель жизни);
- в самосохранении (потребность работать меньше и в лучших условиях, пусть и за меньшую оплату, в целях сохранения здоровья);
- в стабильности (восприятие работы как способа поддержания существующего образа жизни, достигнутого достатка, неприятие риска);
- в общении (установка на трудовую деятельность как условия и повод для человеческих контактов);

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- в социальном статусе (подчинение трудовой деятельности целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими) [4].

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования, мотивации персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. К этим ключевым принципам могут быть отнесены:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления.

Охарактеризуем выделенные принципы мотивации персонала.

Полимотивированность трудового поведения. Деятельность человека является полимотивированной, т. е. на поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, так организовать рабочий процесс, чтобы подчиненные работали эффективно и с желанием, а с другой – избежать конфликта мотивов, когда определенные мотивы требуют от сотрудника разных линий поведения, действий или решений.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Иерархическая организация мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых находятся потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации.

От индивида к индивиду положение данного мотива в иерархии может изменяться, оказывая влияние на его рабочее поведение. К примеру, для одного сотрудника отношение к работе будет определять заработок, для другого – стремление к лидерству, для третьего – возможность иметь свободное время.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации. Если при начале работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией на новом месте работы, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда работник уже в полной мере освоился на новом месте, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Принцип справедливости. Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Сотрудники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Любое нарушение равновесия как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое может выразиться в определенных действиях со стороны работника.

Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным. Это мнение, восприятие или представление работника относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада (недоплату), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (то есть работник получает от организации больше того, что заслуживает).

Принцип подкрепления. Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий. Например, сотрудники стремятся в точности исполнять требования своего руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом влекло за собой наказание (выговор, лишение премии и др.).

Позитивное подкрепление – это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. В условиях трудовых отношений значимое для сотрудника позитивное подкрепление может быть использовано для закрепления эффективных рабочих действий и улучшения условий труда. При этом следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного работника, может не представлять никакого интереса для другого. К примеру, для одних работников большое значение имеют престиж и значимость работы, тогда как других интересует только уровень оплаты.

Негативное подкрепление может не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа с целью завершения проекта может подкрепляться тем, что дает возможность не выслушивать выговоры или замечания руководителя, позволяя избежать лишения премии или других негативных последствий [3–6; 9].

П. Ройш сформулировал десять основополагающих принципов мотивации:

1. Каждый может мотивировать.
2. Каждого можно мотивировать.
3. Только тот, кто мотивирован, может мотивировать.
4. Мотивация нуждается в цели.
5. Мотивация никогда не заканчивается.
6. Мотивация нуждается в признании.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

7. Причастность мотивирует.
8. Успех мотивирует.
9. Принадлежность мотивирует.
10. Вызов мотивирует, когда его можно преодолеть.

Основными функциями мотивации персонала организации являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации.

Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов, чтобы добиться желаемого результата.

Шаг 1 – оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям, проектам, мероприятиям.

Шаг 2 – определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3 – выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4 – воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей и возможностей работника.

Шаг 5 – оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Вместе с тем низкая мотивация персонала может привести к негативным последствиям в организации:

- падение производительности труда;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- снижение качества деятельности;
- ухудшение имиджа организации, ее деловой репутации в социуме, среди общественности.

Следует выделять две основные формы мотивации, действующие на сотрудников.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

1. Внешние формы вознаграждения – заработная плата, премии, хорошие условия труда (социальные гарантии, предоставляемые ему организацией).

2. Внутренние формы вознаграждения – совпадение ценностей организации с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущение успеха, доброжелательные отношения в коллективе, статус, отношение к собственному имиджу, интересная работа.

Вторая форма вознаграждения оказывает большое влияние на самомотивацию для увеличения эффективности в деятельности сотрудника и, следовательно, на культуру организации в целом, на возможности ее совершенствования и прогнозирование перспектив развития.

Таким образом, высокая мотивация персонала – важное и значимое условие успешной и результативной жизнедеятельности образовательной организации. Именно поэтому высок интерес руководителей, менеджеров образования всех уровней к выявлению причин, факторов, направляющих персонал работать с полной отдачей сил, с творческим подъемом и вдохновением.

Вопросы для самоконтроля

1. Обоснуйте и раскройте основные принципы мотивации персонала в организации.

2. Какие основополагающие принципы мотивации персонала сформулировал П. Ройш?

3. Какие шаги необходимо предпринять руководителю организации, чтобы эффективно воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных?

4. Назовите основные формы мотивации, действующие на сотрудников организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2.3. Комплексная система мотивации персонала

Практика свидетельствует, что мотивированный сотрудник организации – тот, который с внутренним желанием хочет работать и проявлять личную инициативу, у него горят глаза, он идет на работу как на праздник, постоянно стремится расширять свои компетенции и совершенствоваться, тем самым способствует обновлению деятельности организации и ее развитию.

Комплексная система мотивации персонала включает в себя материальное стимулирование, разнообразные инструменты нематериального стимулирования.

Группа мотивов, образующих в совокупности единую систему, – это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность деятельности.

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимально полного набора средств воздействия на нее (см. табл. 10) [3].

Таблица 10

Средства воздействия на мотивацию персонала

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Требования к качеству работы
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность оплаты труда. Связь оплаты труда и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.)
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Формы контроля за работой персонала, осуществляемые непосредственно администрацией и руководителем. Оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота информации, необходимой для выполнения работ, реализация коммуникативных аспектов управления персоналом
Корпоративная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в организации, традиции и правила, определяющие элементы корпоративной культуры
Особенности управления	Качество управления, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Факторы мотивации персонала способствуют определенному влиянию на трудовую деятельность и оказывают повышающее или понижающее действие (см. табл. 11).

Таблица 11

Факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала

Факторы, повышающие мотивацию	Факторы, понижающие мотивацию
Возможность карьерного роста	Отсутствие перспектив, неуверенность в будущей профессиональной занятости
Оплата труда по результатам	Несправедливая оценка труда
Одобрение хорошо выполненной работы	Обезличивание результатов труда: администрация приписывает успех себе, а неудачи – подчиненным, безразличное отношение к оценке работы
Развитие способностей в профессиональной деятельности	Проявление инициативы обеспечивает большую загруженность
Выполнение сложной, творческой работы	Примитивная работа, заниженные требования к работнику
Работа, позволяющая самостоятельно принимать решения	Постоянный мелочный контроль, отсутствие контроля со стороны администрации организации
Высокая степень ответственности, значимости работы	Сотрудник считает свою работу бессмысленной или ненужной
Интересная работа	Неполная загруженность
Работа, требующая творческого подхода	Монотонная работа
Справедливое распределение работы	Сотрудники загружены работой в разной степени
Отсутствие стрессовых ситуаций	Частые стрессовые ситуации из-за недостатков в управлении
Хорошие отношения с коллегами и руководством	Постоянные межличностные конфликты, ограниченная возможность общения на работе
Хорошая информированность о деятельности организации	Работники плохо информированы о том, что делается в организации, испытывают ощущение, что от них что-то скрывают
Гибкий график работы	Необоснованно строгий график работы

Обозначим комплексную систему мотивации персонала, разработанную в одной из организаций (см. табл. 12).

Таблица 12

Комплексная система мотивации персонала

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
1. Культура организации. Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм	Устав организации, локальные акты, распоряжения, должностные инструкции	Понимание и признание целей деятельности организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2. Идентификация с организацией. Образ организации в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации об организации	Единая ориентация в восприятии организации как внутри нее, так и вовне. Чувство принадлежности к организации
3. Система участия. Участие работников в распределении общего результата, развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результатов, развитие отношений партнерства и корпоративной социальной ответственности	Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к изменениям в деятельности
4. Обслуживание персонала	Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности
5. Организация рабочего места. Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами	Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика), цветовое оформление и т. д.	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания
6. Кадровая политика. Планирование по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинги и семинары; планирование карьеры, перспективные программы, формирование резерва кадров	Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность
7. Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации	Сокращение рабочего времени; гибкий и скользящий график рабочего времени	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с эффективностью рабочего времени

Комплексная система мотивации персонала включает основные компоненты мотивации, действие ее инструментов и достижение цели. Именно поэтому возможность развития любой организации заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников.

Практика показывает, что материальные стимулы, безусловно, играют большую роль, но при этом важны также эмоциональные факторы, и их значение в коллективе будет возрастать. Только комплексная система мотивации с обязательным учетом эмоциональной составляющей позволит добиться от персонала полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга. Между тем мотивация и стимулирование как методы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Предназначение стимулов к труду заключается в развитии системы потребностей людей, структуры их личных интересов, в раскрытии способностей работника, повышении его экономической и социальной ответственности. Чтобы стимулы выполняли свою роль в полном объеме, в общественном сознании должен быть преодолен подход к человеку только как к индивидууму, сопоставляющему выгоды от роста своего материального благополучия с напряжением от более интенсивного труда. Подобный подход (к сожалению, наиболее распространенный) ограничивает систему стимулирования заработной платой, вознаграждениями. Моральные, творческие стимулы к труду рассматриваются как менее важные, им нередко отводится второстепенная роль [4; 5].

Между тем, когда обозначена задача существенно повысить общественно необходимую интенсивность и качество работы организации, обеспечить продуктивное использование трудового потенциала, важны и социальные факторы – гармонизация личностных интересов, их сочетание с коллективными, создание благоприятных условий для развития личности в процессе труда. Следует отметить, чтобы реально управлять интересами и через интересы, необходимо обеспечивать общность материальных, моральных, творческих и других стимулов в коллективе.

Такой подход к системе стимулов к труду существенно повышает действенность материальной заинтересованности сотрудников.

Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова отмечают, что стимулирование выполняет следующие функции (см. рис. 19):

- экономическую – выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции;

- нравственную – определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта;

- социальную – обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе [1].

Рис. 19. Функции стимулирования труда

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование следующих форм и методов трудового поведения (см. рис. 20).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Рис. 20. Классификация стимулов трудового поведения

Система нематериального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна учитывать определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности) [1].

Материальное стимулирование реализуется через ряд позиций: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов).

Нематериальные стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг должностных обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные с невыполнением предъявляемых требований. Последствий невыполнения требований, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

В системе мотивации персонала используются широко распространенные вознаграждения:

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- премии;
- помещение различных записей о достижениях работника в его портфолио;
- устная благодарность;
- подарочные сертификаты;
- звание «Лучший работник месяца»;
- направление на семинар, конференцию по теме, интересующей самого работника;
- выпуск специального меморандума, распространяемого по всей организации, с выражением благодарности работнику от лица администрации;
- табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей;
- помещение фотографий в корпоративной газете или информационном листке;
- специальная публикация о работнике и его достижениях в СМИ;
- групповые вознаграждения;
- сувенирная продукция с логотипом организации;
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- помещение благодарственных писем, отзывов социальных заказчиков таким образом, чтобы все могли их видеть в коллективе;
- приоритеты в получении нового оборудования;
- вознаграждения за длительность работы в организации (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера);
- выявление номинантов конкурсов внутри организации по специальным проектам, направлениям;
- торжественные проводы работников, уходящих на заслуженный отдых;
- альбом или видеоролик с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом;
- подписка на профессиональные периодические издания;
- подарки сотрудникам исходя из специфических интересов.

Цель стимулирования не побудить персонал работать, а мотивировать его делать лучше (больше), чем обусловлено трудовыми отношениями.

В приложении 2 представлен материал системы мотивационного управления, в основе которой обозначены направления и задачи создания мотивационной среды организации (на примере дошкольной образовательной организации).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

В следующей главе рассмотрим формирование кадровой политики организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы средства воздействия на мотивацию персонала?
2. К каким негативным последствиям может привести низкая мотивация персонала?
3. Назовите факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала организации.
4. В чем заключается комплексная система мотивации персонала?
5. Что понимается под стимулированием труда?
6. Какие функции выполняет стимулирование труда?
7. Рассмотрите классификацию стимулов трудового поведения персонала в образовательной организации.
8. Какие типы вознаграждения применяются на практике в образовательной организации и какие известны вам?
9. В чем различие понятий «мотив труда» и «стимул труда»?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Обозначьте причины возможного увольнения педагогов из образовательной организации по желанию сотрудника.

Допустим, вам представилась возможность устроиться на другую, высокооплачиваемую и достаточно интересную работу. Что в принципе могло бы заставить вас уйти из образовательной организации? Что больше всего вас не устраивает в образовательной организации? Ниже перечислены основные причины.

1. Необходимость довольно часто заниматься тем, к чему не лежит душа.
2. Текучесть кадров.
3. Бесконечная череда несогласованных требований: комитет по образованию требует одно, методисты – другое, руководитель – третье и т. д.
4. Переутомление.
5. Неприятности в отношениях с обучающимися (воспитанниками) и их родителями (законными представителями).
6. Крайне низкая зарплата.
7. Претензии и придирки администрации.
8. Частые совещания, заседания.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

9. Возрастающий объем отчетной документации.
10. Напряженная атмосфера в образовательной организации.
11. Отсутствие помощи со стороны коллег и администрации.
12. Необъективность оценки деятельности педагога.
13. Навязчивый, мелочный, раздражающий контроль деятельности.
14. Постоянное чувство тревоги и ощущение неуспешности.
15. Отсутствие поддержки в разработке новшеств.
16. Состояние психологического дискомфорта.
17. Усталость от работы с детьми.
18. Вечная боязнь контрольных проверок.
19. Отсутствие ощущения позитивных видимых результатов.
20. Ухудшение состояния здоровья, особенно нервной системы.

При работе с представленной анкетой необходимо выбрать пять или менее причин возможного увольнения, расположив их по степени важности: цифра один присваивается наиболее значимой причине и т. д.

Задание 2. Обозначьте причины возможного увольнения педагогов из образовательной организации по желанию администрации.

Представьте себе, что вы руководитель образовательной организации. Есть достаточно талантливых, творческих педагогов, желающих пройти по конкурсу на работу в образовательную организацию, от каких педагогов вы хотели бы освободиться в первую очередь?

1. Личная неприязнь.
2. Необязательность.
3. Недостаточная подготовка к профессиональной деятельности.
4. Нежелание от души «возиться» с воспитанниками.
5. Безразличие к профессии.
6. Слабое знание и использование в работе психологии.
7. Низкая общая культура.
8. Скверный, неуживчивый характер.
9. Отсутствие личной привлекательности.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

10. Слабое знание и умение при организации детских видов деятельности.

11. Другое.

Задание 3. Предложите направления оптимизации системы мотивации труда в педагогическом коллективе.

Специальные исследования выявили, что, выполняя все вышестоящие указания и действуя строго в соответствии с должностными обязанностями, работник, как правило, задействует 20–30 % своих способностей. Однако на этом же рабочем месте при соответствующей мотивации работник может задействовать 80–90 % своих способностей, прежде всего за счёт личной заинтересованности в результатах труда. Задача руководителя состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала.

Для максимального удовлетворения представленных в таблице 13 мотивов профессионального развития подберите максимальное количество стимулов, которые можно использовать для профессионального развития педагога образовательной организации.

Заполните второй столбец таблицы «Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития педагога образовательной организации».

Таблица 13

Система мотивации педагогов

№ п/п	Мотивы к профессиональному развитию педагога	Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития педагога
1	Мотив самостоятельности, самореализации и признания в творческой профессиональной деятельности	
2	Мотив личного развития, расширения информационного поля	
3	Мотив самоутверждения, достижения социального успеха	
4	Мотив стабильности, защищённости, безопасности	

Задание 4. Разработайте мероприятия по усилению мотивации в коллективе образовательной организации, используя содержание мотивационных задач в структуре управления менеджера образования (см. табл. 2.3 приложения 2 учебного пособия).

Задание 5. Составьте карту диагностики мотивационной среды в образовательной организации (систематизация и подбор диагностических методик мотивации, используемых в педагогическом коллективе).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : Тетра Системс, 2012. – 288 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/28268.html (дата обращения: 18.09.2022).

2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под ред. И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/89014.html (дата обращения: 27.09.2022).

3. Кузьминов, А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. – 48 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/89497.html (дата обращения: 27.09.2022).

4. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом : учебное пособие / Л. И. Лукичёва. – Москва : МИЭТ, 2000. – 116 с.

5. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – 118 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/14628.html (дата обращения: 27.09.2022).

6. Плеханов, А. Г. Управление персоналом : учебное пособие / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. – 184 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/20533.html (дата обращения: 27.09.2022).

7. Салалыкина, Е. В. Управление персоналом в социально-культурной деятельности : учебное пособие / Е. В. Салалыкина. – Саратов : Вузовское образование, 2021. – 116 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/107090.html (дата обращения: 27.09.2022).

8. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под ред. К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. – 374 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/85473.html (дата обращения: 27.09.2022).

9. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/110942.html?replacement=1 (дата обращения: 18.09.2022).

10. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛАВА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Основы и виды кадровой политики организации

3.2. Методы отбора и приема персонала

3.3. Организационная культура учреждения

Список использованной и рекомендуемой литературы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

3.1. Основы и виды кадровой политики организации

Кадровая политика – это общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей организации [6].

Основными целями кадровой политики являются:

- своевременное и качественное обеспечение организации необходимой численностью персонала;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством.

Не все организации вырабатывают и последовательно реализуют кадровую политику, чаще всего управление персоналом ограничивается текущей, оперативной работой.

В рамках общей концепции развития любой организации выделяются обычно три важные части:

1) организационная (маркетинговые исследования, изучение потребностей социальных заказчиков на те или иные виды услуг);

2) финансовая (доходы и расходы организации, использование и получение денежных средств);

3) социальная (перспективы развития организации, прогнозирование и планирование продуктивных изменений в кадровой политике).

Кадровая политика организации учитывает:

- требования, предъявляемые к персоналу;
- количественное и качественное планирование персонала;
- маркетинг персонала, т. е. его занятость и сокращение или увеличение штатов;
- обучение персонала;
- кадровый контроль;
- политику стимулирования;
- социальную политику;
- информационную (или коммуникационную) политику.

Поскольку кадровая политика является частью концепции развития организации, она должна ориентироваться на тенденции и планы организации и учитывать:

- долгосрочные перспективы развития организации;
- сохранение ее самостоятельности (независимости);
- поступательное развитие при реализации долгосрочных программ развития;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- достижение продуктивных результатов коллективом.

В современных организациях складывается целенаправленное комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны, как обеспечение всех участков деятельности рабочей силой, а с другой – как создание мотивации работников к эффективному труду.

Экономические цели организации требуют повышения качества деятельности организации, однако достижение этих целей невозможно без решения социальных задач, т. е. без учета потребностей, интересов и требований персонала к организации.

Основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика социальных отношений в организации.

В настоящее время при формировании и реализации кадровой политики многие организации пользуются утвержденными Министерством экономики РФ (Приказ № 118 от 1 октября 1997 г.) Методическими рекомендациями по разработке кадровой политики.

Кадровая политика может быть открытой и закрытой.

Открытая кадровая политика направлена на привлечение сотрудников со стороны, на обучение персонала во внешних организациях, на совершенствование стимулирования труда.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что новые сотрудники привлекаются только на низшие должности, обучение персонала осуществляется преимущественно внутри организации, в системе внутрикорпоративного обучения персонала, особое внимание уделяется совершенствованию мотивации труда. Графически содержание кадровой политики представлено на рисунке 21 [13].

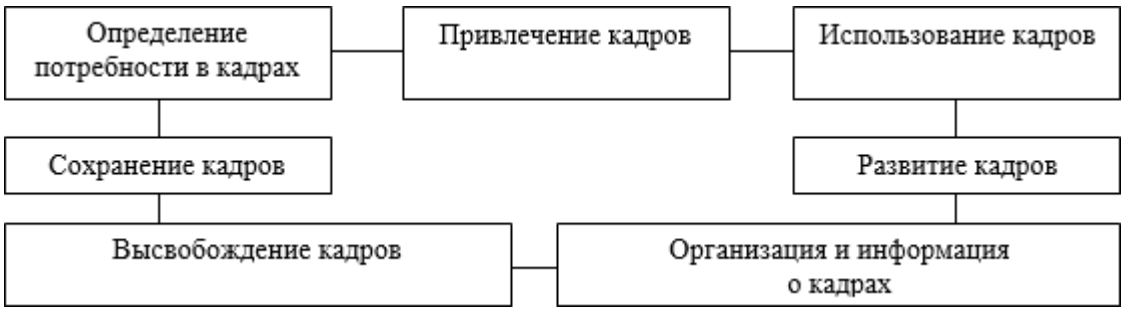

Рис. 21. Содержание кадровой политики

Кадровая политика организации может быть пассивной и активной.

Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии у администрации какой-либо программы действий относительно персонала.

Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая последовательно и комплексно разрабатывается и реализуется администрацией организации.

Направления формирования кадровой политики организации включают: планирование трудовых ресурсов; определение механизма оплаты труда; набор персонала; профориентацию, адаптацию, обучение персонала; оценку эффективности трудовой деятельности (см. рис. 22) [13].

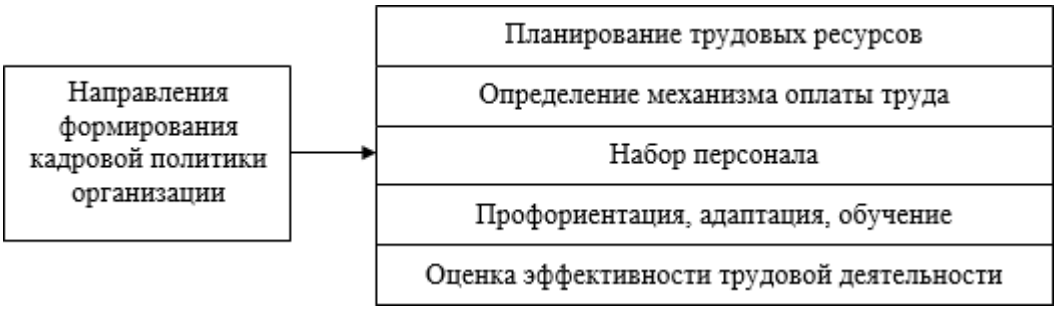

Рис. 22. Направления формирования кадровой политики организации

Отметим некоторые особенности кадровой политики в условиях рыночной нестабильности: обеспечение персоналом, оптимизация затрат, предотвращение конфликтов, поддержание психологического климата (см. рис. 23).

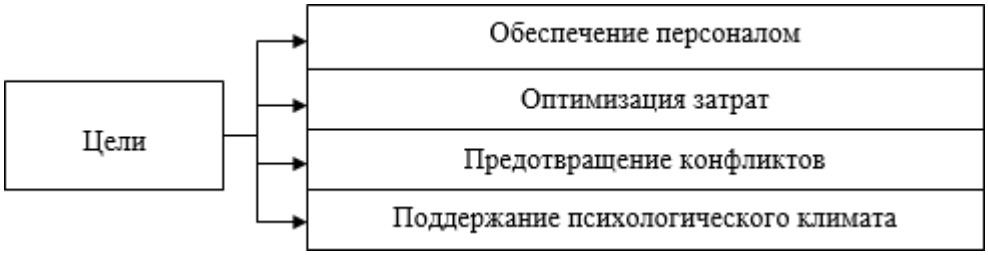

Рис. 23. Особенности кадровой политики в условиях рыночной нестабильности

Процесс разработки и подготовки к реализации кадровой политики складывается из ряда последовательных этапов (см. табл. 14).

Таблица 14

Этапы формирования кадровой политики

Этап	Форма представления результата	Ответственный исполнитель
1. Проведение анализа наличной ситуации и подготовка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов развития организации	Аналитические отчеты. Служебные записки. Прогнозы	Соответствующие подразделения организации. Внешние консультанты, эксперты
2. Определение принципов и положений кадровой политики	Аналитические материалы. Прогнозы	Руководство организации. Служба управления персоналом
3. Прогноз численности и качественной структуры кадров	Результаты исследований	Служба управления персоналом. Внешние консультанты
4. Утверждение кадровой политики организации	Планы, программы, положения	Руководство организации
5. Информирование трудового коллектива о разработанной кадровой политике	Сообщение на собрании трудового коллектива, информационные материалы	Руководство организации. Служба управления персоналом
6. Установление каналов обратной связи	Сбор предложений и отзывов	Служба управления персоналом

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Положение о кадровой политике – фундамент технологий управления персоналом, применяемых в организации (см. приложение 3).

Взаимосвязь направлений управленческой деятельности руководителя и целевых ориентиров применения коммуникативного менеджмента представлена в таблице 15.

Таблица 15

Взаимосвязь направлений управленческой деятельности руководителя и целевых ориентиров применения коммуникативного менеджмента

Управление персоналом	Направления деятельности в области управления персоналом	Цели коммуникативного взаимодействия	Коммуникативный менеджмент
	Планирование и прогнозирование трудового потенциала	Анализ ресурсов, целей, задач, условий и потенциальных направлений развития организации, потребностей в кадровых ресурсах	
	Набор персонала	Описание распространения информационных потоков о потребности в персонале, применяемых способов набора. Рассмотрение результатов набора. Установление перспективного кадрового резерва	
	Отбор персонала	Рассмотрение итогов представленной программы оценочных процедур. Анализ отклонений кадрового потенциала организации	
	Проектирование системы стимулирования	Рассмотрение соответствия сформулированных принципов, структуры заработной платы, стимулирования персонала	
	Адаптация персонала	Анализ применяемых процедур адаптации, оценка их эффективности. Аттестация	
	Обучение персонала	Рассмотрение целей и задач употребляемых форм обучения, внутрикорпоративное обучение персонала	

Процесс управления персоналом тесно взаимосвязан с формированием и проявлением коммуникативных аспектов управления, которые усиливают и обогащают взаимодействие, коллегиальность в коллективе и способствуют оптимизации социально-психологического климата в учреждении.

Одним из продуктивных методов работы с обучающимися является деловая игра. Использование интерактивных методов при организации занятий с будущими руководителями способствует проявлению инициативы, приобретению практических умений – рассуждать, анализировать на этапе подготовки управленческого решения при формировании кадровой политики организации.

Рассмотрим деловую игру «Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла организации».

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Деловая игра «Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла организации»

Цель занятия – развитие у обучающихся способностей к самостоятельной работе по формированию кадровой политики, выявлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность на различных этапах жизненного цикла организации.

Задание. Выберите сферу деятельности для создания и функционирования новой организации с учетом финансово-экономических и политических реалий российских условий.

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла организации (с учетом расширения объемов и сферы деятельности) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;
- корпоративная культура и ее особенности;
- общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт);
- система оплаты труда;
- численность рабочих групп;
- система мотивации;
- организация процесса повышения квалификации работников и т. п.

Жизненный цикл организации включает следующие этапы:

- создание инициативной группы;
- целеполагание;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования организации;
- завоевание рынка и социума;
- тиражирование условий жизнедеятельности организации.

Организация деловой игры в учебной аудитории активизирует самостоятельную работу обучающихся по формированию кадровой политики, ее эффективных процессов в условиях стабильного функционирования и перехода в режим развития образовательной организации.

В современных условиях способность организации и ее руководителя эффективно управлять своими сотрудниками выступает основным источником ее стабильного существования в условиях постоянно усиливающейся конкуренции на рынке предоставляемых услуг.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Эффективность деятельности большинства организаций в области кадровой политики объясняется тем, что:

- обеспечивается широкий доступ сотрудников к информации о ходе дел в образовательной организации, к участию в управлении и контроле;
- персонал регулярно информируется о возможных планах развития, перспективной деятельности учреждения;
- регулярно проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, обучение персонала;
- обеспечиваются организационно-педагогические условия для возможности реализации профессионализма как педагогов, так и других членов коллектива;
- организуется работа с коллективом, направленная на укрепление трудовой дисциплины, корпоративно-социальной ответственности, исполнительности;
- проводится работа по формированию профессиональной ответственности, развитию активности, инициативы;
- осуществляется делегирование полномочий при принятии управленческих решений в образовательной организации;
- обеспечивается конкурентоспособность организации в социуме [3; 6; 13; 15; 16].

Важными направлениями кадровой политики являются:

- определение квалификационных требований к персоналу в рамках общей концепции развития организации;
- формирование новых кадровых структур;
- разработка процедур, регламентирующих управление персоналом;
- формирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- определение механизмов привлечения, использования и высвобождения работников;
- развитие социальных отношений;
- обеспечение развития, обучения, переобучения, повышения квалификации персонала;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе организации и т. п. [2; 4; 12].

Приоритетность направлений кадровой политики определяется исходя из современного состояния управления персоналом в организации.

Реализация кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, направленных на решение кадровых вопросов.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. В этом качестве она находит свое воплощение в совокупности принципов и технологий, распространяющихся на всю систему работы с кадрами (отбор, оценка, продвижение, обучение) и призванных обеспечить достижение целей и задач организации.

Кадровая политика должна следовать за развитием управления, иметь своей целью установление и сохранение баланса качественного и количественного состава персонала и потребностей организации.

В. М. Маслова отмечает, что кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения гибкости, т. е. способности своевременно корректировать ее в случае изменений целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и обучении [7].

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности.

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти разработки должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода.

В настоящее время весьма важной становится проблема ориентации кадровой политики на достижение социальных целей, имеющих приоритетное значение для обеспечения выживаемости и процветания организации.

Таким образом, кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития организации.

Следует отметить, что правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования учреждения;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива организации при минимизации затрат (экономия издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров, с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду и жизнедеятельности образовательной организации;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

3.2. Методы отбора и приема персонала

Представим организацию процесса комплектования кадров учреждения, которая включает: поиск, отбор, наем, распределение по рабочим местам, оценку труда работников как со стороны самого работника, так и со стороны организации (см. рис. 24, табл. 16).

Рис. 24. Комплектование кадров

Таблица 16

Оценка труда работников в системе деятельности образовательной организации

Со стороны работника	Со стороны организации
Способности. Личные и деловые качества. Понимание своей рабочей роли. Мотивация. Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством. Отношения с коллегами. Трудовая этика и мораль. Профессиональные знания и навыки. Состояние здоровья. Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника	Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция и др.). Стиль руководства и сложившаяся практика управления. Знания и квалификация руководителя. Действующая в организации система стимулирования труда. Особенности организационной культуры. Организационная структура. Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям. Обеспеченность необходимыми ресурсами

Оценка труда работника со стороны его самого включает наличие способностей, деловых качеств, профессиональных знаний и навыков, мотивацию к труду. Со стороны организации оценка труда работника включает физические условия, особенности корпоративной культуры учреждения, его ресурсов, а также стиля руководства.

Основные задачи системы управления персоналом в учреждении – обеспечение и координация четко налаженной деятельности, внедрение научно обоснованных форм и технологий управления, оперативного и действенного внутриучрежденческого контроля. Новый подход к качественной реализации управления состоит в том, что образовательная организация рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей и приоритетов – создания условий для творческого развития личности, способной к самоактуализации и самореализации в коллективе детей и взрослых.

Анализ состояния педагогических кадров во многих образовательных организациях свидетельствует о том, что в этих учреждениях прослеживается тенденция их старения, имеется недостаточное присутствие молодых специалистов в системе образования.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Следует отметить главный принцип процесса комплектования образовательных организаций кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы с использованием методов планирования потребности в персонале. Реализация данного принципа, по мнению В. С. Алексеевой, включает решение следующих управленческих задач в системе деятельности менеджера образования:

- снижение текучести кадров;
- повышение качества образования;
- командный профессионализм;
- приверженность организации [1].

Задачи руководителя образовательной организации при комплектовании кадров, наборе персонала имеют многоступенчатое движение снизу вверх, где на каждом этапе совершается определенное управленческое действие:

- *первый этап* – начальный: кадровое планирование включает анализ возрастной и квалификационной структуры кадров, его потенциала, в этой связи должен действовать принцип «новый работник – свежая направленность в коллективе»; способы поиска нового персонала у всех разные, в зависимости от условий, ресурсов, возможностей и желания руководителя, требований к личностным качествам работников. На этом этапе организуется конкурсный отбор представителей рабочей силы на основе их резюме (см. приложение 4), важную роль выполняет собеседование с будущим работником на различные темы. Управленческие действия руководителя на этом этапе включают его ответственность при отборе будущего сотрудника;

- *второй этап* – адаптация принятого работника к коллективу организации, режиму и графику ее деятельности. На этом этапе приветствуется организация наставничества, которое включает следующие направления: взаимообмен педагогическим опытом, обучение в целях личного, духовного, профессионального роста; наставничество может происходить в естественной форме, формально или неформально, в рамках его содержательного и систематического планирования;

- *третий этап* – управление развитием персонала, в том числе принятых работников, включает систематическое планирование обучения сотрудников на рабочем месте, например, в составе педагогических кадров – разработку и реализацию индивидуальной методической тематики на период до трех лет; производственный инструктаж персонала по всем видам обеспечения безопасности организации; ротацию рабочего места (например, перевод младших воспитателей, имеющих педагогическое образование, на должность воспитателя; воспитателя, имеющего психологическое образование, – на должность педагога-психолога и т. д.); использование персонала в качестве стажеров, ассистентов (например, замена руководителя образовательной организации в период его отпуска старшим воспитателем, заместителем по административно-хозяйственной работе); организацию творческих и проектных групп в целях разработки краткосрочных и долгосрочных проектов; подготовку и проведение семинаров, коммуникативных тренингов с элементами технологий тимбилдинга, деловых игр, направленных на обучение сотрудников поведению в различных ситуациях, в том числе в конфликтных (см. параграф 4.2. «Характеристика активных форм обучения и развития персонала»);

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- *четвертый этап* – формирование единства коллектива, командный профессионализм. Этот этап важен для администрации образовательной организации, т. к. персонал постоянно должен себя ощущать в коллективе, являться его основной составляющей, поэтому важно включение активных технологий тимбилдинга по сплочению коллектива, формированию корпоративных ценностей, организации совместных мероприятий, ликвидации статусных барьеров внутри персонала (совместные КВН, спортивные мероприятия, чествования юбиляров и ветеранов организации, совместные экскурсии и походы) (см. параграф 4.2. «Характеристика активных форм обучения и развития персонала») [1; 7; 10].

В таблице 17 представлены основные позиции, учитывающие минимизацию ошибок руководителя при отборе, найме и комплектовании кадров в образовательной организации.

Таблица 17

Минимизация ошибок руководителя при отборе, найме и комплектовании кадров образовательной организации (на примере дошкольной образовательной организации)

Анализ работы	
Свойства работы	Описание содержания работы (что должно быть сделано) и характеристика ее выполнения (как должно быть сделано). Выявление условий труда, режима работы
Основная задача: разграничение элементов деятельности в структуре деятельности дошкольной образовательной организации	
Анализ требований к работнику	
Свойства работников	«Перевод» характеристик работы в характеристики работников, т. е. в «квалификации». «Предпосылки пригодности» в работе с детьми дошкольного возраста
Основная задача: распознавание на основе видимого в ходе собеседования и представленного резюме качеств и черт личности будущего работника	
Анализ значимости требований к работнику	
	В какой степени требуется выполнение отдельных предпосылок пригодности; насколько значимы отдельные требования в системе дошкольного образования
Основная задача: выбор критериев значимости требований к работникам	

Содержание таблицы 17 включает анализ, планирование потребностей персонала с учетом проведения анкетирования, собеседования, интервьюирования и резюме будущих работников.

Формирование организационной культуры учреждения способствует совершенствованию деловой эффективности каждого сотрудника, основные параметры формирования и создания организационной культуры учреждения представлены в параграфе 3.3 учебного пособия.

Вопросы для самоконтроля

1. Что включает процесс комплектования кадров?

2. Какие задачи решает руководитель образовательной организации при комплектовании кадров?

3. Обозначьте процесс минимизации ошибок руководителя при отборе, найме и комплектовании персонала образовательной организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

4. Охарактеризуйте процесс многоступенчатого комплектования кадров и набора персонала с учетом этапов и управленческих действий руководителя.

5. Обоснуйте главный принцип процесса комплектования образовательных организаций кадрами.

6. Какие требования предъявляются к оценке труда работников организации со стороны самого работника и организации?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Ознакомьтесь с квалификационными характеристиками должностей работников образования.

Задание 2. На официальных сайтах образовательных организаций в сети Интернет ознакомьтесь с кодексами профессиональной этики. Выделите ключевые требования, предъявляемые к педагогическим работникам, их деловой этике.

Задание 3. Определите критерии (требования к претенденту) для оценки педагогического персонала образовательной организации. Требования должны содержать профессионально-личностные характеристики педагога.

Задание 4. Разработайте анкету (вопросы для собеседования) для претендента на должность педагога образовательной организации.

Задание 5. Подготовьте резюме для трудоустройства в образовательную организацию (см. приложение 4).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

3.3. Организационная культура учреждения

В настоящий период современные организации утратили лимит своей конкурентоспособности в социуме в области качества оказания услуг. В этой связи имеется один эффективный ресурс – повышение квалификации персонала в сфере деловой эффективности, управление организацией через ее организационную культуру.

Уточним, что *культура* – это творческая деятельность, направленная на социокультурное и профессиональное развитие персонала, повышение производительности его труда, сплоченность коллектива организации.

Культура организации влияет на ее способность адекватно реагировать на перемены и повышать эффективность своей деятельности. В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая организация вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой (или организационной, корпоративной) культуры.

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст конкретного региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной и мировой культуры.

Организационная культура – это система ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности (микроклимат, атмосфера, стиль руководства, нормы и правила, традиции и т. д.). Она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, нормах поведения и включает в себя имидж организации, ее деловую репутацию, корпоративный профессиональный кодекс поведения, соблюдение ритуалов и традиций [2; 16].

Корпоративная культура – это микрокультура повседневного поведения и жизнедеятельности организации, присущая ее сотрудникам, совокупность формальных и неформальных правил, норм и ценностей, разделяемых большинством персонала, предопределяющая его поведение и развитие организации [1; 7; 9].

Корпоративная культура включает в себя осознание и поддержание имиджа организации, который зависит от эффективности деятельности персонала. Она связана с формированием корпоративного духа, ответственности, направленных на повышение эффективности и производительности человеческих ресурсов, на развитие чувства приверженности организации, и обеспечивает ее конкурентоспособность.

Корпоративная культура – это основной компонент в достижении целей деятельности, управлении инновациями и повышении эффективности деятельности организации. Она возникает в результате:

- эволюции организации в направлении повышения эффективности ее внешних и внутренних отношений;
- интеграции организации со своей внешней и внутренней социальной средой;
- ориентированности на человеческие потребности и интересы, их учет и воплощение в административно-хозяйственной практике организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Отметим значение и роль организационной культуры для организации:

- обеспечивает устойчивость («целевую заданность») поведения персонала, сводя к минимуму непонимание, разночтение ценностей и норм поведения и повышая вероятность точного исполнения задач;

- снижает уровень конфликтности в организации за счет осознания и нахождения путей соединения субкультур, индивидуального, межгруппового и межэтнического поведения в организации и вне ее.

- является одним из механизмов развития персонала и управления организационными изменениями;

- четкий набор корпоративных ценностей и правил поведения значимо снижает неопределенность и, следовательно, стрессогенность корпоративной среды для персонала.

Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения [17].

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты – видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т. д. Это созданное физическое пространство, технологический результат деятельности коллектива, его письменный и устный язык, внешнее поведение его членов.

Ценности. Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации, которые открыто провозглашаются. Так, организация, декларируя положение, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения при возникновении и развитии организации.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет отношение персонала организации к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы и деятельности, межличностных взаимоотношений.

Структура организационной культуры представлена на рисунке 25.

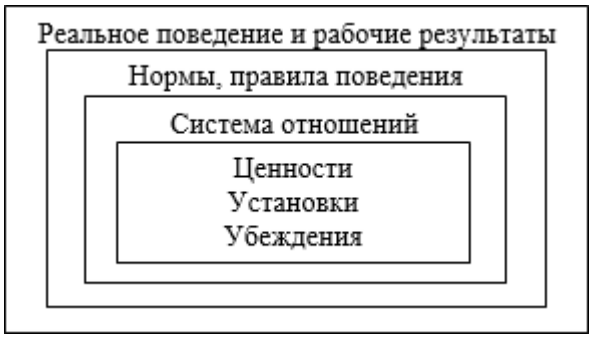

Рис. 25. Структура организационной культуры

Охарактеризуем основные *компоненты* организационной культуры:

1. *Ценности* – определяют, что нужно считать важным, менее важным и совсем неважным в организации. По своей значимости ценности, которые обеспечивают успех деятельности, – это забота о людях и уважение к ним, забота об интересах социальных заказчиков, справедливость при обращении с сотрудниками, инициатива и предприимчивость.

2. *Убеждения* – представления работника о том, что является целесообразным и правильным в организации.

3. *Нормы* – это правила поведения, подсказывающие сотрудникам, как им себя вести в определенных ситуациях и что от них ожидается. Они не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению (отражают такие моменты, как отношения «руководитель – подчиненный», «сотрудник – сотрудник», честность и соблюдение законодательства и принципов морали).

4. *Поведение* – ежедневные действия, которые сотрудники совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (трудовая деятельность, общение с коллегами, внимание к их нуждам и интересам, следование традициям, язык, используемый при общении).

5. *Психологический климат* – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в поддержке друг друга, эмоциональном настроении, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как сотрудники воспринимают отношения, взаимодействия, существующие в их организации [6; 8; 10; 16].

Данные компоненты организационной культуры взаимосвязаны между собой, и ни один из них поодиночке не представляет культуру организации.

Рассмотрим отдельные компоненты организационной культуры:

- ценности;
- система отношений;
- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, традиции;
- поведенческие нормы;
- действия и поведение работников.

Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими персонал на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Позитивные ценности:

- работа должна быть выполнена на «отлично»;
- в споре рождается истина;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- интересы социального заказчика превыше всего;
- успех деятельности организации – это мой успех;
- настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;
- не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

Негативные ценности:

- администрации доверять нельзя, доверять можно только друзьям;
- помни правило: «Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак»;
- не высовывайся;
- хорошо работать – это не самое главное в жизни;
- всей работы не переделать и др.

Система отношений определяет те важные отношения, которые формулируют и определяют поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. Это, например, отношение администрации к сотрудникам, отношение работников к администрации, отношение персонала к работе, отношение работников к социальным заказчикам, межличностные взаимоотношения.

Поведенческие нормы – это те требования (зафиксированные в документах и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, безоговорочное исполнение приказов, инструкций и распоряжений администрации, помощь и сотрудничество в командной работе – положительные поведенческие нормы.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий, – это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению сотрудников можно судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, мероприятий, открытости деятельности организации, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Функции организационной культуры:

- формирование, накопление и передача ценностей, миссии и стратегических целей организации;
- развитие системы внутренних коммуникаций, реализация коммуникативных аспектов управления персоналом;
- формирование системы внешних связей и коммуникаций, организация социального партнерства;
- формирование и развитие норм отношений в трудовом процессе;
- обеспечение самоорганизации, сплоченности коллектива, укрепление чувства коллегиальности и корпоративности;
- повышение конкурентных преимуществ организации;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- создание чувства «мы» и связанного с этим влияния на социальное окружение;
- воздействие на социально-психологический климат и придание смысла внутрикорпоративной деятельности (что и для чего нужно делать оптимально и эффективно);
- основа для реализации возможностей перспектив развития организации.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения, ориентированные на сплочение коллектива и командообразование, совершенствование эффективности его жизнедеятельности [7; 13; 16].

Выбор объектов реализации организационной культуры определяется ее структурой. Все элементы культурной структуры необходимо разделять на две крупные группы:

1) одна группа включает в себя базовые ориентиры и установки – *ценности организационной культуры*. Ценности являются ядром, стержневым элементом организационной культуры. Важность ценностей для корпоративной культуры достаточно велика, принятые организацией ценности задают форму существования и содержания остальным элементам культурного пространства организации;

2) вторая группа включает *средства реализации системы ценностей организационной культуры*, можно выделить следующие ее элементы:

- лидеры организационной культуры;
- неформальные способы организации мероприятий, корпоративных праздников и традиций;
- традиционные формы культурного взаимодействия (этика речевого и делового общения) – культурные коммуникации. В рамках культурных сетей существуют различные способы передачи информации о ценностях организации – это ветераны организации, традиции, история ее создания, деловая репутация организации, транслируемый имидж в социуме и т. п.
- формы культурного регулирования и управления – основными формами воспитания и развития культурных навыков персонала являются социализация и индивидуализация.

Социализация рассматривается как адаптация нового работника к профессиональной деятельности в коллективе, нормам группового поведения, организации в целом. Если социализация предполагает влияние культуры организации на личность и поведение работника, то индивидуализация, напротив, процесс влияния отдельного участника организации на социальную и культурную среду и деятельность организации в целом.

Индивидуализация находит свое воплощение в следующих случаях:

- проявление сотрудником личной инициативы при выполнении заданий;
- постановка им проблемных вопросов, касающихся деятельности организации;
- активное участие в разработке и внедрении инновационных процессов, диссеминации опыта деятельности организации на различных уровнях.

Свойства организационной культуры базируются на следующих существенных признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

1. *Всеобщность* организационной культуры выражается в том, что она учитывает все виды деятельности, осуществляемой в организации. Она может определять тот или иной порядок оперативных, тактических и стратегических проблем или процедур найма работников или способы контактов между сотрудниками организации, социальными заказчиками, общественностью.

2. *Неформальность* организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. Она действует как бы параллельно с формальным административно-хозяйственным механизмом организации, хотя обе – формальная и неформальная – системы координации управленческих действий представлены одними и теми же субъектами.

Отличительной чертой организационной культуры является использование устных, речевых форм коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе. Значение неформальных контактов определяется тем, что более 90 % деловых решений в современных организациях принимается не в формальной обстановке – на совещаниях и собраниях, а при неофициальных встречах, вне официально установленных мест.

Однако организационную культуру нельзя отождествлять с любыми неформальными контактами в организации. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Так, разговоры на личные темы, которые ведут в рабочее время сотрудники, могут прийти в противоречие с принятой в организации ценностью эффективности профессиональной деятельности и потому не вписаться в параметры данной культуры.

3. *Устойчивость* организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность ее норм и институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий со стороны администрации. Однако, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений, работающих в организации. Многие стабильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные руководителями данной организации много десятилетий назад [2; 3; 6; 15; 16].

Корпоративная культура специфична для каждой организации, однако есть базовые направления, которые так или иначе обеспечиваются в любой организации, отличаясь лишь инструментами ответственности, способами реализации.

Корпоративная культура выполняет целый ряд функций:

- *охранная* служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и ценностей, характерных для внешней среды, т. о. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия сотрудников организации и тем самым создает ее неповторимый индивидуальный облик;

- *интегрирующая* транслирует определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, создает ощущение идентичности у сотрудников, что позволяет каждому субъекту жизнедеятельности: лучше осознать цели организации; приобрести более благоприятное впечатление

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

о ней; ощутить себя частью единой системы, определить свою роль в ней и социальную ответственность перед ней;

- *регулирующая* функция включает в себя неформальные правила, которые указывают на то, как сотрудники должны вести себя в процессе работы (режим и порядок деятельности, характер заключения трудовых договоров, соблюдения норм трудового законодательства, формы обмена информацией и пр.);

- *адаптивная* функция облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику;

- *образовательная и развивающая* функции обусловлены тем, что культура всегда связана с образовательным и воспитательным эффектом, поэтому руководители должны заботиться о подготовке и образовании персонала в целом. Именно таким образом организация обогащает качество деятельности при достижении желаемого результата;

- *функция управления качеством* воплощается в том, что организационная культура, продуцируя более внимательное, серьезное, ответственное отношение к работе, способствует повышению качества ее жизнедеятельности;

- *воспитательная* создает возможности для усвоения ценностей и норм, ориентируя сотрудников на определенные поступки и предостерегая от других, направляя их к определенным целям, всем богатством своего содержания, форм, стилей и образцов воспитывает как духовно развитую и социально активную личность;

- *мотивационная* формирует мотивы действий персонала, побуждающие его к определенным поступкам, делам и пр.;

- *релаксационная* помогает сотруднику организовать свой отдых, восстановить физические и духовные силы;

- *мобилизующая* побуждает персонал к определенным действиям и мобилизует его волю, интеллект, чувства, профессиональные знания и навыки для достижения поставленных целей организации;

- *нормативная*, выступая в качестве совокупности идеалов, норм, образцов поведения, предписывает персоналу определенные стандарты и правила, в соответствии с которыми складывается образ жизни, их установки и ценностные ориентации, ролевые ожидания и способы деятельности [2; 6; 15].

Каждая организация, в которой развивается корпоративная культура, вырабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте.

Процесс планирования организационной культуры подчиняется общим закономерностям внутриорганизационного планирования.

Обозначим *факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры*:

- миссия и цели организации;

- стратегия развития организации;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя: его представления, принципы, ценности, поведение;
- внешнее окружение: конкретное положение и экономические условия, национальные особенности, традиции, классовые, этнические, расовые различия, деловая среда.

Раскроем содержание *этапов формирования организационной (корпоративной) культуры*.

Организационная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, т. е. проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, реорганизации).

После того как культура сформирована, ее сохранность включает следующие направления:

- четкое определение ключевых ценностей организации;
- преемственность лидерства;
- подбор новых членов коллектива с учетом соответствия ценностям;
- систематическое внушение элементов культуры новым членам (заявления, призывы, декларации руководства, кодекс внутрикорпоративной профессиональной этики);
- поведение руководителей;
- регулярные награждения и стимулирование тех, кто придерживается культурных идеалов, следует культурным нормам, и наказание тех, кто уклоняется от них;
- поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций;
- организационные традиции, правила и порядок;
- широкое внедрение корпоративной символики, атрибутов организации.

Таким образом, организационная культура образовательной организации – одно из эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников, ее формирование предполагает создание в коллективе таких трудовых, социальных, бытовых эмоционально-психологических условий, в которых каждый сотрудник чувствует себя комфортно.

Вместе с тем администрация образовательной организации стремится использовать элементы организационной культуры как фактор повышения конкурентных преимуществ организации в городе, районе, поселке, регионе. Именно поэтому организационная культура учреждения выступает важным инструментом управления персоналом.

В следующей главе учебного пособия проанализируем процесс внутрикорпоративного обучения и развития персонала.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое организационная (корпоративная) культура? Каково значение организационной культуры для организации?
2. Какие компоненты выделяют в структуре организационной культуры?
3. Обозначьте функции, которые выполняет организационная (корпоративная) культура организации.
4. Охарактеризуйте этапы формирования организационной (корпоративной) культуры организации.
5. Какие факторы оптимизируют процесс формирования корпоративной культуры образовательной организации и влияют на неё?

Задание для самостоятельной работы

Сформулируйте миссию и девиз образовательной организации. Проанализируйте содержание таблицы 18 по формированию миссии на примере деятельности дошкольной образовательной организации. Актуализируйте содержание миссии с учетом современных трендов дошкольного образования.

Таблица 18

Формирование миссии дошкольной образовательной организации

Миссия дошкольной образовательной организации, ориентированная на собственное развитие, процветание, повышение привлекательности, значимости и востребованности в городе, районе, социуме	**Миссия дошкольной образовательной организации, ориентированная на государственную политику в сфере дошкольного образования**	**Миссия дошкольной образовательной организации, ориентированная на субъектов воспитательно-образовательного пространства**
Создание и реализация условий воспитания, образования развития детей дошкольного возраста	Содействие ускоренной модернизации системы дошкольного образования как средства достижения его качества, адекватного потребностям общества с учетом Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования	Миссия дошкольной образовательной организации по отношению к собственному персоналу – обеспечивать профессиональный, личностный и карьерный рост сотрудников организации
Быть научно-методическим образовательным центром, способствующим личностному росту и творческой самореализации педагогических работников	Соответствие современным развивающимся социально-экономическим условиям страны и региона, стандартам качества в сфере образования, в т. ч. дошкольного	
Быть лидером в системе дошкольного образования города (района), содействовать инновационным процессам в воспитательно-образовательном пространстве города (района)		

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Алексеева, В. С. Особенности управления персоналом в ДОУ. Пути повышения эффективности управления персоналом в современных условиях / В. С. Алексеева // Экстернат.рф : [сайт]. – URL: http://ext.spb.ru/2011-03-29-09-03-14/77-management-educational-institution/9235-osobennosti-upravleniy (дата обращения: 25.09.2022).

2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с. : табл., схем. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916 (дата обращения: 18.09.2022).

3. Базанова, О. С. Организационное поведение и организационная культура : монография / О. С. Базанова. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 111 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141634 (дата обращения: 18.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Грошев, И. В. Организационная культура : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 535 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/109169.html (дата обращения: 18.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. Давыдова, О. И. Миссия ДОУ / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец // Управление ДОУ. – 2015. – № 1. – С. 16–22.

6. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 288 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/111017.html (дата обращения: 18.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

7. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 333 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/110954.html (дата обращения: 18.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

8. Наумов, Н. В. Организационная культура / Н. В. Наумов. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 82 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87525 (дата обращения: 25.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

9. Прытков, Р. М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р. М. Прытков ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. – 196 с. : табл., схем. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237 (дата обращения: 27.09.2022).

10. Семенов, Ю. Г. Организационная культура : учебное пособие / Ю. Г. Семенов. – Москва : Логос, 2006. – 256 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84740 (дата обращения: 25.09.2022).

11. Семенова, В. В. Управление персоналом : инновационные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 82 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/107831.html (дата обращения: 27.09.2022).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

12. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под ред. О. В. Калининой. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. – 166 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/116151.html (дата обращения: 27.09.2022).

13. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 1995. – 331 с.

14. Управление дошкольной образовательной организацией: магистерская программа «Менеджмент в дошкольном образовании» / Л. М. Волобуева, Н. А. Морева, О. В. Никифорова, И. В. Тимофеева ; Московский педагогический государственный университет. – Москва : Московский педагогический государственный университет (МПГУ), 2015. – 108 с. : ил. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471565 (дата обращения: 25.09.2022).

15. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 280 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/110942.html (дата обращения: 18.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

16. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др. ; ред. П. Э. Шлендер. – Москва : Юнити, 2012. – 320 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/71073.html (дата обращения: 18.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

17. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫМ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

4.1. Сущность и цели обучения, развития персонала

4.2. Характеристика активных форм обучения и развития персонала

4.3. Этапы формирования кадрового резерва в образовательной организации

Список использованной и рекомендуемой литературы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

4.1. Сущность и цели обучения, развития персонала

Одной из важных функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Л. И. Лукичёва отмечает: «эффективный персонал – один из наиболее значимых стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ организаций. При этом ситуация на кадровом рынке такова, что практически любая организация испытывает острую нехватку профессионально подготовленных, эффективных сотрудников, поэтому большинство организаций проводит обучение и развитие персонала» [8].

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала учреждения для более эффективного достижения целей и задач организации [1].

Развитие персонала как одного из ресурсных направлений деятельности образовательной организации включает следующее:

- повышение профессиональной компетентности посредством целенаправленной подготовки, обучения структуре методической работы дошкольной образовательной организации;
- развитие организаторских навыков, элементов лидерства будущих менеджеров дошкольной образовательной организации;
- планирование дальнейших ресурсов.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, со стратегическими целями организации. Место обучения в общей системе управления персоналом организации представлено на рисунке 26.

Рис. 26. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Система обучения эффективна лишь в том случае, если она взаимосвязана с важными направлениями работы по управлению персоналом – системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития и обучения персонала и др.

В таблице 19 представлены основные методы, используемые в процессе обучения и развития персонала организации, и охарактеризованы их особенности.

Таблица 19

Управление развитием персонала организации

Методы обучения	Особенности метода
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, 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 (специальные программы для молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в организации для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Управление развитием персонала организации, представленное в таблице 19, включает основные методы обучения (производственный инструктаж, работу в качестве ассистентов и стажеров, деятельность проектных групп и т. д.) и характеристику особенностей современных методов обучения персонала.

Анализ практики показывает, что профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний, как отмечает В. М. Маслова [9].

Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе при самоактуализации в профессии.

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от корпоративного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей образовательной организации в этой области. Это выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и такими знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий управления персоналом, самого сотрудника и его руководителя [9].

Важным средством профессионального развития персонала выступает профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

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.

Выделяют четыре направления обучения персонала (см. рис. 27).

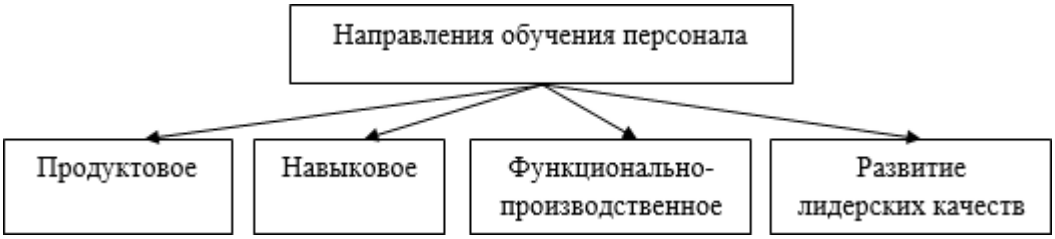

Рис. 27. Основные направления обучения персонала

Рассмотрим подробнее содержание направлений обучения персонала в организации.

1. *Продуктовое обучение* – передача знаний о продукте (услугах). Продуктовое обучение относится к продукту, т. е. к тому, что является предметом жизнедеятельности организации. Это обучение проводится для ознакомления со спецификой деятельности образовательной организации; формирования лояльности по отношению к работодателю [1; 9].

Обучение этого направления начинается с адаптации новых сотрудников, в ходе которой организуется эдутон-курс о миссии, целях, задачах, направлениях деятельности образовательной организации.

2. *Навыковое обучение* – развитие деловых навыков.

Деловые навыки необходимы сотруднику для эффективной работы. К ним относятся управление временем (тайм-менеджмент), навыки ведения переговоров, создание презентаций, эффективное общение и т. д.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Навык – это действие, которое через систематическое обучение и повторение может превратиться почти в условный рефлекс, помогая достижению целей на подсознательном уровне. Степень владения навыками зависит как от подготовки человека, так и от уровня его позиции в образовательной организации.

Набор базовых навыков специалиста должен быть все больше и зависит от того уровня управления, на котором он работает. Выделим основные уровни ответственности:

- управление собой;
- управление образовательным процессом;
- управление детским коллективом.

3. *Функционально-производственное обучение.* Цель функционально-производственного обучения – это совершенствование профессиональных навыков и знаний. В данное направление входят узкоспециализированные знания и навыки, направленные на расширение предметной области [11].

4. *Развитие лидерских качеств.* Данное направление обучения применяется по отношению к сотрудникам с высоким управленческим потенциалом, т. е. к тем, кто входит в кадровый резерв образовательной организации. По итогам таких тренингов персонал по-новому воспринимает привычные процессы жизнедеятельности и систему отношений в организации, меняется и отношение к ценностям педагогической профессии.

Существуют несколько методов обучения:

- корпоративное обучение;
- самообразование;
- обучение в специализированных учреждениях.

Рассмотрим и охарактеризуем особенности методов обучения персонала в образовательной организации (см. табл. 20).

Таблица 20

Характеристика методов обучения персонала

Методы обучения	Особенности метода
Корпоративное обучение	• Обучение на рабочем месте. • Наставничество. • Смена рабочего места (ротация). • Обучение в учебных центрах (лекции, тренинги, деловые игры, конференции, семинары и т. д.)
Самообразование	Обучение самостоятельное по желанию работника осваивать новые знания и навыки
Обучение в специализированных учреждениях (метод обучения руководящих кадров)	Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, развитие творчества в процессах принятия решений

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Собственная система обучения и развития персонала организации способствует формированию более объективной оценки персонала, снижая затраты на адаптацию и аттестацию; формирует корпоративную культуру и культуру обучения [11].

Привлечение независимых консультантов и преподавателей вузов и сузов в программы организации вносят определенные инновации, препятствуют стагнации в обучении, что является необходимым во всей системе обучения персонала.

Рассмотрим подробнее процесс корпоративного обучения персонала, которое состоит из пяти этапов:

- анализ потребностей в обучении;
- планирование обучения;
- разработка программ обучения;
- проведение обучения;
- оценка эффективности обучения.

Следует отметить, что если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения персонала заметно снизится. Рассмотрим более подробно этапы корпоративного обучения в образовательной организации.

Этап 1. Анализ потребностей в обучении персонала можно сравнить с постановкой задачи. От того, насколько корректно заданы параметры, будет зависеть эффективность всего обучения и его конечный результат:

- сотрудник не хочет работать с отдачей;
- у сотрудника нет возможностей для работы в полную силу (нет времени, ресурсов или полномочий);
- сотрудник не до конца понимает, что от него требуется – ему не ясны критерии качества работы.

Этап 2. Планирование обучения включает:

- определение целей и задач обучения;
- отбор участников;
- выбор ресурсов;
- выбор формы обучения;
- бюджетирование обучения.

При формулировании целей обучения персонала описываются знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания от его проведения. Цели обучения определяют основные акценты при разработке программы обучения. Правильная формулировка целей является основной для измерения эффективности обучения [11].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Этап 3. Разработка программы обучения является следующим этапом, на котором происходит адаптация программы под конкретные задачи. В этап разработки содержания программы входит определение ее длительности и формата, а также структуры. Неотъемлемой частью программы являются такие элементы, как групповые дискуссии, упражнения, промежуточные тесты, деловые игры и т. д.

Этап 4. Проведение обучения готовится администрацией образовательной организации, по запросу приглашаются научные консультанты – преподаватели вузов и сузов.

Этап 5. Оценка эффективности обучения дает возможность:

- определить сильные и слабые стороны программы;
- оценить качество организации обучения персонала;
- оценить, чему в большей степени научились участники;
- разработать формальную систему анализа результатов после окончания тренинга, которая послужит для закрепления новых методов работы;
- выбрать лучшую программу, обозначить теоретико-практические основы обучения персонала по конкретной теме.

С помощью профессионального обучения у персонала организации формируется единая терминология, общий подход к выполнению конкретных должностных обязанностей, ответственность к выполнению поручений и к профессиональной деятельности в целом.

Таким образом, как для результативной деятельности организации в целом, так и для профессионального совершенствования, саморазвития персонала руководитель образовательной организации должен постоянно и целенаправленно работать над повышением его потенциала.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «развитие персонала». Что оно в себя включает?
2. Какие методы используются в процессе обучения и развития персонала организации?
3. Какие виды обучения персонала вы знаете?
4. Раскройте этапы корпоративного обучения персонала в образовательной организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Сформулируйте основные корпоративные правила:

- в области обучения персонала;
- в области стимулирования труда;
- в области корпоративной и деловой этики.

Задание 2. Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.

Задание 3. Подготовьте сообщение на тему «Каким должен быть план самообразования педагога: этапы, планирование, сроки, содержание тематической направленности».

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

4.2. Характеристика активных форм обучения и развития персонала

На современном этапе реформирования системы образования руководитель организации не может обойтись без современных технологий в области управления. Своеобразным трюизмом стал тот факт, что все новое возникает на стыке разных дисциплин в результате взаимопроникновения и взаимообогащения. Такие слова, как менеджмент, маркетинг и другие, активно используются в терминологии руководителей образовательных организаций.

Современные методы обучения и развития персонала разнообразны:

- Баддинг — Buddying
- Консультирование — Counselling
- Коучинг — Coaching
- Менторинг — Mentoring
- Обучение действием — Action Learning
- Рабочая тень — Shadowing
- Супервизия — Supervision
- Тимбилдинг — Team building

Баддинг (Buddying)

Buddying (buddy в переводе с английского – «дружок») – способ группового обучения, когда обучающиеся самоорганизовываются в небольшие группы и изучают материал совместно.

Buddying – это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения поставленных целей.

Buddying основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.

Этот метод используется в следующих случаях:

- для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри образовательной организации);
- для повышения эффективности процесса преобразований в образовательной организации;
- для передачи информации в структуре деятельности образовательной организации;
- для передачи информации между другими образовательными организациями, которые имеют общие проекты;
- для развития поведенческих навыков персонала, как инструмент для командообразования.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Консультирование (Counselling)

Counselling (англ.) – получение консультации от приглашенного работником специалиста для решения конкретных личных проблем.

Co-Counselling (англ.) – метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе – свои».

Таким образом, консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Консультирование может быть индивидуальным и коллективным.

Коучинг (Coaching)

Английское слово «coaching» стремительно вошло в деловой лексикон современных руководителей относительно недавно, но занимает достойное место в ряду новых управленческих технологий.

«Coaching», согласно англо-русскому словарю В. К. Мюллера, означает «тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям» [10]. Краткий оксфордский словарь определяет coaching как способность наставлять, воодушевлять, тренировать.

Наиболее удачным русским эквивалентом, выражающим идею коучинга, является «развитие».

В 1994 году Томас Дж. Леонард основал Международную федерацию коучей (ICF). Коучинг объединяет две области знаний: науку и искусство (art and science of coaching), поскольку коучинг – это специальная деятельность, имеющая своей целью развить потенциал человека или группы и использующая для этого специальные методы.

Коучинг – инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Коучинг – это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

Если руководитель использует в своей деятельности коучинг, меняя свои методы работы с подчиненными, то речь идет о *коучинг-менеджменте*, если к работе с коллективом привлекается специальный консультант – специалист по коучингу, то в данном случае используется *коучинг-консалтинг*.

Таким образом, коучинг – это развивающее консультирование, а коуч – это консультант по развитию (личности, организации и т. д.).

Таблица 21 иллюстрирует современные подходы коучинга к обучению и развитию персонала организации и его виды.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Таблица 21

Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации

Вид коучинга	Характеристика
Индивидуальный	Для руководителей
Управленческий	Ориентирует сотрудников на повышение эффективности работы и развитие организации
Групповой	Для группы лиц без строгих функциональных взаимосвязей
Системный	Для группы лиц, между которыми существуют системные связи в организационной иерархии
Для отдельно взятого проекта	Для формирования группы участников

По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

По участникам коучинга различаются индивидуальный и корпоративный (групповой) коучинг.

По формату существуют очный (личный и фотокоучинг) и заочный (телефонный и интернет-коучинг).

Основной целью коучинга как метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи.

Для развития управленческого кадрового резерва используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг.

Менторинг (Mentoring)

Ментор – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель (чей-либо), как правило, это внутренний сотрудник организации.

Менторинг – передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к обучающемуся. Это альянс специалистов, созданный, чтобы помочь развитию одного или обоих участников программы.

Цель процесса менторинга – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания.

Менторинг необходим:

- если в образовательной организации недостаточное количество опытного персонала среднего возраста; в такой ситуации наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта от старшего поколения молодому;

- если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям профессионального стандарта;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- если в образовательной организации запланирован приток большого количества молодых специалистов;
- если наблюдается резкое снижение качества жизнедеятельности в организации.

Обучение действием (Ac on Learning)

Обучение действием – решение реальных проблем в системе деятельности образовательной организации, не имеющих однозначного решения в ходе обучения.

Формула обучения действием:

L = P + Q,

где L – обучение (*learning*) – понимание того, что изучено;

P – запрограммированные знания (*programming*) – знание, передаваемое в процессе обучения;

Q – задавание вопросов (*questioning*) – вопросы фасилитатора группе, создающие понимание того, что участники увидели, услышали, почувствовали.

Обучение (learning) происходит за счет программных знаний (programmed knowledge) и вопросов, приводящих к инсайтам (insightful question).

Данный метод развития и обучения персонала применяется, если есть необходимость сложных изменений в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.

Например, при проведении самообследования деятельности образовательной организации, внедрении технологии управления по результатам, организации внутренней системы по оценке качества деятельности, оценке действия реализации долгосрочной программы развития образовательной организации и др.

Основные принципы обучения действием:

- обучение и действие должны происходить одновременно;
- реальная проблема, не имеющая однозначного ответа, требующая срочного решения.

Характеристикой метода считается то, что участники сразу решают свои актуальные задачи с помощью необходимых знаний. Участникам не приходится переносить знания и умения, полученные в учебных условиях, на реальную ситуацию. Кроме того, происходит одновременное усвоение новых знаний и решение значимых задач.

Анализируя возможности практического применения технологии «обучение действием», следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации:

- организационное развитие и осуществление изменений;
- развитие менеджмента и подготовка резерва кадров.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

«Рабочая тень» (Shadowing)

К одним из перспективных и эффективных методов обучения персонала относится Job Shadowing. Существует несколько вариантов перевода этого термина: «бытие тенью», «рабочая тень», «следование как тень». Все они точно отражают суть данного метода.

На сегодняшний день Job Shadowing – самый популярный за рубежом метод обучения персонала, который широко применяется менеджерами. Они утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing. Суть этого метода заключается в наблюдении за действиями сотрудника организации и изучении особенностей его работы. Подопечный становится «тенью» опытного специалиста в реальной рабочей обстановке и постоянно находится рядом с ним в течение одного-трех дней. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только со специалистом, за которым наблюдает, но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности.

Можно стать «тенью» любого специалиста организации – от вспомогательного персонала до руководителя, представителя организации, в зависимости от того, какие навыки и компетенции требуется сформировать.

Если быть более точными, то изначально Job Shadowing был разработан как программа обучения студентов, которая должна была помочь им при подготовке к выбранной профессии. Они имели возможность на протяжении нескольких дней (чаще 1–5) побыть «тенью» опытного сотрудника, т. е. понаблюдать за его работой. Делалось это для получения объективных представлений о будущей профессии.

Данный метод развития и обучения персонала используется в основном для стажеров, выпускников вузов и сузов, молодых специалистов, вновь принятых работников и кадрового резерва.

Метод можно использовать в следующих направлениях:

1. Профориентация. Прием на временную работу студентов последних курсов, которые могут получить информацию «из первых рук».

2. Первичная адаптация. Достигается понимание своих профессиональных задач и должностных обязанностей.

3. Повышение профессиональной интеграции в структуре деятельности организации.

4. Обмен опытом (работа с более опытным или успешным сотрудником).

5. Обучение специалистов кадрового резерва.

Супервизия (Supervision)

«Супервизия» (от лат. «смотреть сверху») – это профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между сотрудником и консультантом, т. е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Супервизия применяется, когда есть:

- необходимость активного обучения и развития персонала в сжатые сроки (например, при подготовке мероприятий по охране труда и безопасности жизнедеятельности, планировании проектов взаимодействия с родителями воспитанников и др.);

- необходимость осмысления своей деятельности и решения возникающих проблем в системе деятельности организации, например, административно-хозяйственное, методическое, медицинское и др. направления деятельности.

Супервизия может быть групповой или индивидуальной и может проходить в следующих форматах:

1. Супервизия работы с реальной группой членов коллектива, на которую приглашается супервизор как участник, после окончания происходит анализ проделанной работы или оценка подготовки мероприятия.

2. Супервизия как консультация супервизора.

3. Супервизия работы как анализ конкретного случая в работе сотрудника, педагога (например, наличие травмы воспитанника, его самовольный уход из образовательной организации и т. п.).

4. Супервизия как демонстрация своей работы тренера, коуча или консультанта на супервизорской группе (представление слайдовых презентаций, обмен передовым педагогическим опытом с коллегами).

Супервизия предназначена для специалистов, которые хотят получить обратную связь о своей работе, рассмотреть типичные ошибки в профессиональной деятельности и найти ответы на вопросы, обозначить точки профессионально-личностного роста.

Тимбилдинг (Team building)

Тимбилдинг (англ. team building – «строительство команды»). Тимбилдинг – это достаточно разнообразный способ работы с коллективом, смысл которого заключается в совместных действиях, направленных на преодоление каких-то проблемных ситуаций.

Обязательные правила тимбилдинга:

- только педагоги и специалисты образовательной организации, в редких случаях члены семьи сотрудников участвуют в мероприятиях по «командосложению»;

- организаторами любых мероприятий, акций, проектов являются не привычные лидеры коллектива – руководители или «рабочая группа», а просто инициативные сотрудники, способные отвечать за организацию конкретного мероприятия;

- открытая и дружелюбная атмосфера, снятие традиционных барьеров в общении между руководителями образовательной организации и педагогами;

- некие ноу-хау: выездной педсовет, любые социальные проекты, например работа в центре по уходу за бездомными животными, рисование общей картины.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Примеры тимбилдинга (на примере деятельности дошкольной образовательной организации):

- совместные подвижные игры в спортзале. Проводит инструктор по физическому воспитанию, знакомя педагогов с новой подборкой подвижных игр для детей разного возраста, новым комплексом утренней гимнастики, новым комплексом основных упражнений. Подобное времяпровождение может стать не только хорошим уроком повышения профессиональных навыков педагогов, но и регулярной «оздоровительной паузой» под девизом «Здоровый образ жизни для всех»;

- участие педагогов дошкольной образовательной организации в спортивных соревнованиях за первенство по волейболу (совсем экзотично – по футболу между дошкольными образовательными учреждениями), активными участниками соревнований и членами спортивной команды могут быть и родители;

- участие в городском лыжном марафоне, который проводится во многих городах России традиционно в конце зимы. Участие в марафоне не только может превратиться в хорошую традицию, но и существенно повысит тонус всех членов коллектива, участвующих в мероприятии. Подобные совместные спортивные мероприятия способствуют переносу взаимной поддержки и доверия на рабочие ситуации;

- коллективный выезд с обзорными экскурсиями по достопримечательностям города, области, края. Такие экскурсии проводятся специально для педагогического коллектива, без участия детей. Мероприятия могут включать в себя не только сами образовательные экскурсии (посещение выставок, музейных экспозиций, предприятий), но и, например, выезд на природу;

- одним из самых распространенных видов тимбилдинга является проведение корпоративных праздников, например празднование Нового года, дней рождения педагогов и специалистов и самого дошкольного учреждения. Во время проведения этих мероприятий общение сотрудников между собой проходит в непринужденной обстановке, что во все времена способствует более тесному взаимодействию.

Итогом всех мероприятий должен стать перенос взаимной поддержки и доверия на рабочие ситуации. Руководитель дошкольной образовательной организации должен быть активным участником всех мероприятий. Если подчиненные видят, что заведующий является лидером не только во время привычных действий на работе, но и в неординарных ситуациях, то доверие к нему только усиливается.

Выделяют классический и экстремальный тимбилдинг.

Классический тимбилдинг (classic teambuilding) по-другому называют «тимбилдингом в помещении» (indoor teambuilding). Это полноформатный тренинг, целью которого является построение взаимоотношений внутри коллектива. Этот вид тренинга подходит для коллектива с большим количеством сотрудников.

Тимбилдинг основан на проведении тренингов, направленных на командообразование и развитие корпоративного духа, чтобы участники получали общий эмоциональный и коммуникативный опыт, со снижением уровня внутренней конкуренции и конфликтности, с оптимизацией общей атмосферы в компании.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Главной задачей таких тренингов является разработка программ командообразования. И совершенно не обязательно, чтобы они носили развлекательный характер. Однако такие необычные виды деятельности, как совместные уроки по кулинарии, совместные фотосессии, не редки. Классический тимбилдинг включает в себя ролевые игры с оригинальным сценарием.

Игры классического тимбилдинга интересны тем, что с виду они похожи на детские забавы, но при близком рассмотрении превращаются в настоящие и сложные испытания, пройти которые можно только всем вместе. Как правило, решение подобных задач по отдельности невозможно. Это большой плюс для формирования командного духа участников мероприятия. К тому же игры тимбилдинга – это отличный способ всем вместе отдохнуть и снять накопившееся за рабочее время напряжение. А добиться нужного результата можно только благодаря сплоченности коллектива и взаимопомощи. Также очень многое зависит от взаимной поддержки, как моральной, так и физической.

Примером хорошей игры для классического тимбилдинга может служить игра «Путешествие вокруг света». Она проходит на территории, поделенной на отдельные площадки и сектора. Каждый кусочек территории обозначает определенную страну. Задачей игроков является путешествие по всем странам, отмеченным на карте, выполнение заданий, тем или иным образом связанных с культурой и бытом страны.

«Школа специальных агентов». Участники командообразования проходят «курсы повышения квалификации» в «Школе специальных агентов». Они превращаются в настоящих сыщиков, мастеров слежки и шпионажа. И чтобы подтвердить звание лучших, они должны пройти ряд испытаний и тем самым исполнить секретную миссию – отгадать шифр и найти важные секретные документы. В результате одна из команд должна получить диплом лучшего спецотряда. А лучшим спецотрядом может быть только тот, который максимально быстро выполнит все условия задания и слаженно пройдет все испытания.

Экстремальный тимбилдинг (extreme teambuilding) – это выездные (outdoor) тренинги по командообразованию. Обычно они носят чисто практический характер. Теоретическая часть может быть начальной стадией серии тренингов. Экстрим-тимбилдинг – это не развлечение, а личностное и командное развитие.

Философия экстрим-тренинга – это преодоление сложных ситуаций командой, раскрытие ее внутренних резервов в условиях сложной природной среды.

Чтобы отличить настоящий экстрим-тренинг, необходимо обратить внимание на важные принципы экстрим-тимбилдинга:

- выполнение нестандартных и трудных задач;
- восприятие тимбилдинга как тренинга, а не как пикника;
- насыщенная и активная командная работа, режим нон-стоп;
- повышенная физическая активность;
- некомфортные условия природной среды;
- продолжительность программы более 6 часов;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- повышенное эмоциональное природное воздействие.

В экстрим-тимбилдинге, в зависимости от уровня подготовки персонала, глубины насущных проблем и способов их решения, может участвовать и педагог-психолог. Он наблюдает за процессом или выполняет роль фасилитатора (фасилитатор – тот, кто использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми, которые позволяют конкретным людям или группе принимать решения, определять цели, осваивать новые навыки), а по окончании программы тренинга проводится анализ индивидуального, внутрикомандного и межкомандного поведения и взаимодействия.

Таким образом, обучение персонала в образовательной организации актуализирует важные факторы социальной эффективности ее деятельности. Повышение профессионального мастерства, педагогической компетентности, самоактуализация педагогов в профессии, творческий подход к содержанию реализуемых мероприятий в структуре обучения и развития персонала конструктивно отражаются на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения квалификации, повышения в должности, планировании карьеры, возможностях самореализации персонала в профессии.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите активные формы обучения и развития персонала, которые могут использоваться руководителями образовательных организаций. Раскройте их особенности.
2. В чем отличие классического тимбилдинга от экстремального?
3. Охарактеризуйте основные виды коучинга.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Составьте план обучения молодого педагога в паре с опытным наставником, используя метод «рабочая тень», сроком на две недели.

Задание 2. Составьте план групповых консультаций для педагогов старших групп по теме «Управление социализацией детей старшего дошкольного возраста».

Задание 3. Подготовьте планирование этапов управленческого проекта «Мы единая команда, или Тимбилдинг как механизм управления дошкольной образовательной организацией».

Задание 4. Разработайте планирование коучинг-сессии (сроком на 1 месяц) для педагогов по темам «Эффективные формы поддержки детских инициатив в дошкольной образовательной организации», «Управление проектной деятельностью в дошкольной образовательной организации»; для младших воспитателей – «Профилактика простудных заболеваний детей».

Задание 5. Разработайте планирование по сопровождению профессиональной деятельности молодого педагога в рамках наставничества, используя современные методы обучения персонала – менторинг и обучение действием.

Задание 6. Составьте план групповых консультаций педагогов старших возрастных групп по теме «Управление успешной социализацией детей старшего дошкольного возраста».

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

4.3. Этапы формирования кадрового резерва в образовательной организации

Модернизация и реформирование образования, его стандартизация, введение требований профессионального стандарта «Педагог» актуализируют потребность в современных управленцах образования.

В этой связи формирование ***кадрового резерва*** – это ключевое звено и важная составляющая в любой кадровой деятельности, в том числе и деятельности образовательной организации; это формирование определённого состава сотрудников, прошедших подготовительный отбор (оценку) и обладающих требуемым потенциалом для исполнения прямых обязанностей на новом месте работы в установленные сроки; это группа людей (сотрудников либо соискателей), потенциально способных выполнять определенный функционал, занимать определенную должность, прошедших предварительную оценку (обучение).

Обозначим цели формирования кадрового резерва в системе деятельности образовательной организации:

- предупреждение вероятности кризисной ситуации в случаях ухода руководителя;
- снабжение организации запасом высокопрофессиональных и результативных сотрудников, готовых совершенствовать ее работу в соответствии с установленной стратегией и модернизацией образования;
- удержание и мотивация профессиональных лидеров-управленцев;
- поддерживание положительной репутации работодателя;
- понижение издержек на отбор и адаптацию нового работника.

Таким образом, формирование кадрового резерва организации имеет большое значение как в становлении, стабильном функционировании, так и в дальнейшем развитии с учетом планирования продуктивных изменений и перспектив ее деятельности.

Основная задача формирования кадрового резерва – это решение проблемы нехватки специалистов в той или иной области, будь то управление персоналом или квалифицированная методическая помощь педагогическому коллективу.

Следует обозначить два вида резерва – внешний и внутренний кадровый резерв.

Внутренний кадровый резерв состоит из сотрудников педагогического коллектива, включая оперативный внутренний кадровый резерв, то есть сотрудников, которым уже приходилось неоднократно замещать вышестоящих руководителей (например, на период отпуска, командировки, временной нетрудоспособности), и тактический (перспективный) внутренний кадровый резерв – сотрудники (нередко молодые специалисты), обладающие высоким потенциалом, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Внешний кадровый резерв состоит из соискателей, подходящих по тем или иным параметрам на руководящие должности, например образование, опыт, но по каким-то причинам не трудоустроившихся в образовательную организацию.

Формирование данного вида резерва в условиях образовательной организации необходимо в силу ряда причин – это высокая текучесть персонала, декретные отпуска сотрудников, «кадровый голод» относительно людей со специальным образованием.

Работа по формированию кадрового резерва подразумевает ряд целенаправленных действий:

- определение критериев для кандидатов, попадающих в резерв;
- формирование списка претендентов;
- проведение оценочных процедур для внесения в кадровый резерв с последующим обучением;
- внесение корректировок в список кадрового резерва;
- реализация программы обучения кадрового резерва.

Приступать к формированию внутреннего кадрового резерва следует с анализа проблемных зон в управлении персоналом, т. е. проанализировать причины текучести кадров. Изучение данной проблематики укажет не только на процент текучести кадров, на проблемных в плане совместимости членов коллектива, но и на причины недовольства, выявит цикличность увольнений. Вышеприведенные показатели помогают руководителю образовательной организации определить приоритетные задачи качественного функционирования ее деятельности.

При формировании кадрового резерва необходимо учитывать существующие условия и требования, предъявляемые к образовательной организации, в том числе и принципы работы с кадровым резервом, что позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды социума в процессе подготовки педагогических кадров на местах.

К основным принципам работы с кадровым резервом относятся:

- конкурентность (наличие как минимум двух кандидатов на одну и ту же позицию);
- гласность (вся информация по открытым вакансиям должна быть доступной);
- активность (все участники кадрового резерва должны быть заинтересованы в управленческой должности, понимать степень и уровень ответственности).

Мы полагаем, что критерии отбора во внутренний кадровый резерв могут быть различны, но, как правило, учитывают следующее:

- образование (специальность, ученую степень);
- обучаемость (наличие второго и более образований, стажировок);
- возраст (вопрос возраста достаточно спорный, условно от 27 до 50);
- качество работы (достаточно проанализировать график стимулирующих надбавок);

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- награды, благодарности, дипломы;
- стремление кандидата к самосовершенствованию и развитию карьеры в рамках данной организации и т. д.

Вместе с тем наблюдения показывают, что некоторые руководители не учитывают и не используют человеческие ресурсы, ограниченно внедряют возможности менеджмента для достижения эффективных результатов деятельности.

В такой ситуации руководитель образовательной организации и специалисты кадровых отделов обеспечивают лишь документооборот под существующие задачи организации без учета перспектив и стратегии ее развития. Вследствие этого возникает дисбаланс между текущей деятельностью организации и ее стратегическими целями. В этой связи разработка, внедрение и функционирование планомерной работы с кадровым резервом обеспечит стабильность и дальнейшие перспективы деятельности организации.

Работа с резервом кадров как одно из направлений управленческой деятельности базируется на трех позициях:

- поддержка администрации образовательной организации;
- авторитет кадровых служб и их руководителей;
- подготовленность специалистов кадровых служб, участвующих в системе работы с кадровым резервом.

Вместе с тем работа с кадровым резервом должна быть регламентирована, прежде всего, она утверждается локальным актом, приказом по учреждению.

Разрабатывается положение о системе работы с резервом кадров, согласовывается с профсоюзным комитетом образовательной организации. Положение включает разделы:

I. Общие положения – обознается, какие вопросы регулируются.

II. Положением выделяются основные направления работы с резервом кадров.

III. Порядок формирования резерва кадров – определяется, каким образом формируется кадровый резерв в образовательной организации.

Организация работы с кадровым резервом отражает следующее:

- определение кандидатов в резерв;
- оценка деятельности кандидатов;
- изучение анкетных данных;
- тестовые испытания (в качестве методов оценки могут выступать: интервью; групповые дискуссии; кейсы; письменные задания, направленные на выявление специальных знаний; тесты и т. д.);
- формирование резерва кадров и утверждение списка руководителем образовательной организации;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- разработка программы подготовки резерва;
- отчеты-справки о выполнении программы подготовки резерва;
- анализ результатов оценки резерва.

IV. Приложения – включают образцы документов личного дела работника, включенного в резерв, назначение стажера, определение его функционала в процессе организации работы с резервом кадров.

Результатом оценки будет решение о включении сотрудника в кадровый резерв и направление его на дальнейшее обучение (стажировку) как с отрывом от производства, так и без него. Вместе с тем всем кандидатам в резерв необходимо разъяснять, что выдвижение на новую должность необязательно последует за обучением по программе подготовки кадрового резерва.

Система работы с резервом кадров, как и любая другая работа по управлению ресурсами, учитывает целенаправленный и планомерный подход. В образовательной организации хорошо иметь специально подготовленного работника, отвечающего за организацию и контроль подобного рода деятельности.

Важная функция реализации плана подготовки кадрового резерва – эффективное обогащение профессионального опыта педагогического коллектива, что будет способствовать кадровому обеспечению образовательной организации подготовленными руководителями из состава резерва.

В приложении 5 представлен план работы с резервом кадров.

Методы подбора кандидатов в резерв включают:

1) Социально-психологические:

- изучение личного дела и других документов;
- собеседование с кандидатами;
- отзывы о работнике руководителей, коллег и подчиненных;
- психологическое тестирование и экспертная оценка.

2) Практические:

- временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки;
- стажировка в передовых образовательных организациях;
- дублерство (заместитель руководителя);
- назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу.

3) Учебные:

- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- тренинги (групповые семинары);
- проектирование.

По завершении сроков подготовки резерва и реализации индивидуальных планов профессионального развития дается оценка готовности резерва.

Таким образом, подготовка кадров – основная цель кадровой политики в образовании и одно из ключевых направлений управленческой деятельности руководителя, менеджера образовательной организации.

В следующей главе учебного пособия рассмотрим более подробно управление конфликтом в образовательной организации, его функции, типы, уровни, медиативные практики.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели формирования кадрового резерва в организации?
2. Обозначьте действия руководителя по формированию кадрового резерва.
3. Назовите критерии отбора во внутренний кадровый резерв.
4. Каковы методы подбора кандидатов в резерв организации?

Задание для самостоятельной работы

Проанализируйте статью Л. Г. Богославец, О. И. Давыдовой «Формирование кадрового резерва в ДОО как элемент стратегии управления» [2], представьте ее краткую аннотацию. Составьте перечень вопросов по подготовке кадрового резерва как элемента стратегии управления в образовательной организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного университета, 2021. – 63 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/121753.html (дата обращения: 27.09.2022).

2. Богославец, Л. Г. Формирование кадрового резерва в ДОО как элемент стратегии управления / Л. Г. Богославец, О. И. Давыдова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2018. – № 2. – С. 14–23.

3. Давыдова, О. И. Технологии тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом ДОО / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2015. – № 9. – С. 109–114.

4. Давыдова, О. И. Использование коучинг-сессий при аттестации педагогических кадров / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 2. – С. 19–27.

5. Давыдова, О. И. Менеджмент в профессиональной деятельности молодого руководителя / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – №5. – С. 8–14.

6. Давыдова, О. И. Сопровождение деятельности молодого педагога ДОО / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2018. – № 8. – С. 13–15.

7. Давыдова, О. И. Тайм-менеджмент руководителей организаций дошкольного и дополнительного образования : учебное пособие / О. И. Давыдова, Л. Г. Богославец ; Алтайский государственный педагогический университет. – Барнаул : АлтГПУ, 2020. – 149 с. – URL: http://library.altspu.ru/dc/pdf/davidova1.pdf (дата обращения: 27.09.2022).

8. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом : учебное пособие / Л. И. Лукичёва. – Москва : МИЭТ, 2000. – 116 с.

9. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – 118 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/14628.html (дата обращения: 27.09.2022).

10. Мюллер, В. К. Англо-русский словарь / В. К. Мюллер. – Москва : АСТ, 2021. – 1184 с.

11. Салалыкина, Е. В. Управление персоналом в социально-культурной деятельности : учебное пособие / Е. В. Салалыкина. – Саратов : Вузовское образование, 2021. – 116 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/107090.html (дата обращения: 27.09.2022).

12. Черняева, Г. В. Научные методы в управлении персоналом : практикум / Г. В. Черняева. – Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. – 72 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/122116.html (дата обращения: 27.09.2022).

13. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под ред. К. В. Воденко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. – 374 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/85473.html (дата обращения: 27.09.2022).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

14. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/110942.html?replacement=1 (дата обращения: 18.09.2022).

15. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Функции, типы, уровни, модель конфликтов в образовательной организации

5.2. Управление конфликтной ситуацией

5.3. Медиативная практика в образовательной организации

Список использованной и рекомендуемой литературы

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

5.1. Функции, типы, уровни, модель конфликтов в образовательной организации

Конфликты – неизбежная составляющая жизни. Вопрос в том, как к ним относиться, как действовать в конфликтной ситуации и как использовать конфликт с пользой для себя и других. Роль конфликтов и их регулирование в современном обществе столь велики, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология, с точки зрения которой важно уметь управлять конфликтом, потому что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но могут быть и желательны.

Конфликт (от лат. conflict – «столкновение») – наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности [2; 3].

По уровням конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, внутриорганизационные (см. рис. 28). Охарактеризуем каждый из них.

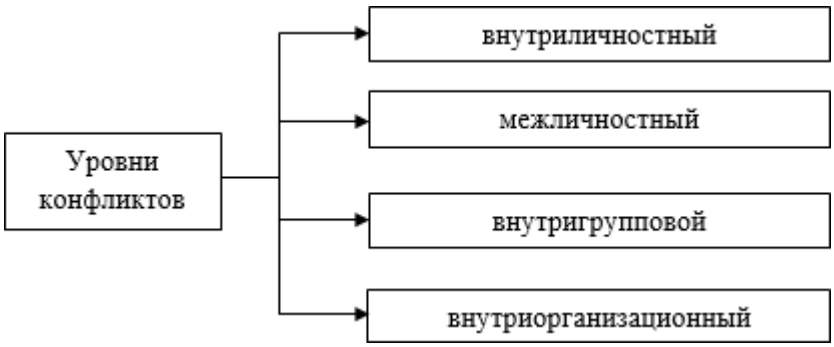

Рис. 28. Уровни конфликтов в организации

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, бывает конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности через изменение мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это самый распространенный тип конфликта.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. Вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т. п. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание [5; 13; 16].

Г. К. Овруцкая выделяет следующие элементы структуры конфликта: участники (оппоненты) с их несовпадающими целями; объект (предмет) конфликта; стратегии поведения в конфликте, тактика поведения в конфликте, динамика конфликта, внешняя среда, субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы. Участники конфликта – это все его субъекты, включая противоборствующие стороны, группы поддержки, наблюдателей и др.

Противоборствующие стороны конфликта – это те субъекты, которые непосредственно противостоят друг другу, совершают действия, направленные на достижение своих целей. Группы поддержки, сочувствующие – это те, кто прямо, открыто или косвенно, неявно поддерживают какую-то одну из сторон в конфликте. Другие участники конфликта – это те, кто находятся рядом с конфликтующими сторонами, но прямо не участвуют в их противоборстве.

Сюда же относят и медиаторов, третью сторону в конфликте – это посредники, судьи, задача которых прекратить конфликт (см. табл. 22) [11].

Таблица 22

Участники конфликта

Название участника конфликта	Характеристика участника конфликта
Стороны конфликта	Главные участники (зачинщики) конфликта. Количество сторон может меняться, может происходить замена субъектов, представляющих стороны конфликта
Стороны конфликта – конфликтанты	До инцидента стороны называются конфликтантами – это субъекты, непосредственные носители основного противоречия в конфликте, противодействующие и наносящие ущерб друг другу
Активные сторонники	Агрегированные участники конфликта; субъекты, своими прямыми действиями поддерживающие и развивающие динамику конфликта в пользу одной из сторон
Пассивные сторонники	Агрегированные участники конфликта; субъекты, не предпринимающие активных действий и косвенно влияющие на развитие конфликта в пользу одной из сторон
Сочувствующие	Пассивные сторонники конфликта, оказывающие моральную поддержку одной из сторон конфликта
Жертва	Сторонний субъект/ты, пострадавший в результате конфликта
Провокатор	Участник конфликта, способствующий его развитию путем отрицательного воздействия на других участников, с целью реализации своих интересов
Управленец	Субъект/ты, определяющий и реализующий стратегию конфликта, осуществляющий контроль его развития в своих интересах
Медиатор	Третья сторона в конфликте – посредники, судьи, задача которых прекратить конфликт

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся конфликты в деятельности образовательной организации, причины их возникновения (на примере дошкольной образовательной организации):

1. **«Педагог – педагог»**. Причины: личная антипатия, несовпадение точек зрения по профессиональным вопросам, разный уровень профессиональных и личностных притязаний, ревность к отношениям с родителями и детьми, ощущение собственной нереализованности, различный уровень развития морально-нравственных черт и качеств личности, разный уровень профессиональных и личностных притязаний.

2. **«Старший воспитатель – педагог»**. Причины: недостаточная заинтересованность педагога в реализации образовательных программ и их результатах, игнорирование педагогом предложений старшего воспитателя, новых разработок; разный уровень профессиональных и личностных притязаний; отсутствие конструктивной модели взаимодействия «старший воспитатель – педагог».

3. **«Заведующий – старший воспитатель»**. Причины: разногласия по поводу внедрения различных программ, игнорирование педагогических принципов и взглядов друг друга, инертность, разный уровень профессиональных и личностных притязаний.

4. **«Администрация – педагог»**. Причины: завышенные требования и неадекватная оценка труда; несоответствие деятельности педагога ожиданиям администрации, соответствующим нормативным требованиям; неудовлетворенность стилем руководства; формальное исполнение должностных обязанностей; недопустимый стиль взаимодействия педагога с родителями, методы работы с детьми; несоблюдение кодекса профессиональной этики; несоблюдение требований по охране жизни и здоровья детей; отсутствие личностного подхода к персоналу, заинтересованности администрации в развитии персонала; недостаточная работа администрации по созданию соответствующих условий для работы персонала (рабочее место, специальная одежда, материалы, оборудование и инструменты для выполнения должностных обязанностей).

5. **«Педагог – родитель»**. Причины: разная степень понимания особенностей и закономерностей развития детей; разногласия по поводу психологических особенностей ребенка, его воспитания, неадекватного поведения ребенка в группе; завышенные требования к ребенку; неадекватная оценка способностей ребенка; недостаточное внимание к ребенку.

Объективные причины – например, недобросовестное отношение педагогов к своему делу, их низкая квалификация.

Субъективные причины действуют, как правило, и со стороны родителей, и со стороны педагогов. К ним можно отнести неоправданно позитивные или неоправданно негативные ожидания родителей от дошкольного учреждения. Неоправданно позитивное отношение возникает тогда, когда родители, отдавая ребенка в детский сад, думают о том, что дошкольное учреждение «всему научит», а родителям ничего не нужно будет делать. Если эти ожидания оказываются напрасными, возникает напряжение между родителями и педагогами. Если личный детсадовский опыт родителя был неудачным или сам родитель не посещал детский сад, но слышал множество разговоров о том, что «это очень плохо», возникает неоправданно негативное отношение. Такой заранее подготовленный отрицательный настрой обязательно передается ребенку и не лучшим образом влияет на него, а также на отношения между педагогом и родителем.

6. **«Администрация – родитель»**. Причины: отсутствие единых представлений о деятельности дошкольной образовательной организации, установка родителями собственных правил при организации предметной среды в дошкольной образовательной организации, по соблюдению режима дня, безопасности детей; отсутствие надлежащей работы в дошкольной организации по созданию нормативных требований; стиль общения; недостаточная осведомленность родителей о деятельности

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

дошкольной образовательной организации, узких специалистов; недостаточная информированность администрации о семьях воспитанников. При этом любой из перечисленных конфликтов может оказать положительное влияние на организацию, достижение цели, развитие педагогического коллектива или, напротив, спровоцировать нестабильность, дезорганизацию, разрушить устоявшиеся взаимоотношения и традиции.

7. **«Администрация – персонал»**. Причины: низкий уровень разработанности должностных обязанностей, отсутствие систематического контроля, различие требований по должностным обязанностям с другой организацией; отсутствие личностного подхода к персоналу, заинтересованности у администрации в развитии персонала; недостаточная работа администрации по созданию соответствующих условий для работы персонала (рабочее место, специальная одежда, материалы, оборудование и инструменты для выполнения должностных обязанностей); низкий уровень культуры.

8. **«Педагог – персонал»**. Причины: разный уровень представления значимости труда каждого в общем деле воспитания детей и создания для них соответствующих условий; низкий уровень культуры; выполнение работы, не соответствующей требованиям должностных и нормативных требований; разный уровень профессиональных и личностных притязаний; различный уровень развития морально-нравственных черт и качеств личности, низкий уровень культуры.

9. **«Педагог – ребенок»**. Причины: отсутствие любви, понимания и принятия ребенка, низкий уровень квалификации; разные требования и правила в семье и дошкольной организации; отсутствие соответствующего ухода за ребенком со стороны родителей.

Основными моделями поведения личности в конфликтной ситуации являются: конструктивная, деструктивная, конформистская (см. табл. 23).

Таблица 23

Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации

Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
Конструктивная	Стремление уладить конфликт, нацеленность на поиск приемлемого решения, выдержка и самообладание, доброжелательное отношение к сопернику, открытость и искренность, в общении лаконичность и немногословность
Деструктивная	Постоянное стремление к расширению и обострению конфликта, постоянное принижение партнера, негативное оценивание его личности, проявление подозрительности и недоверия к сопернику, нарушение этики общения
Конформистская	Пассивность, склонность к уступкам, непоследовательность в суждениях и поведении, легкое соглашение с точкой зрения соперника, уход от острых вопросов

В конфликтологии широкое распространение получила разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. *Стратегия поведения в конфликте* рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. В основе данной модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны [14; 15].

Согласно рассматриваемой модели конфликтное поведение выстраивается в пространстве, заданном системой координат, где по вертикальной оси указывается степень настойчивости в удовлетворении собственных интересов, представляемая как важность результатов; по горизонтальной оси – степень уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров, представляемая как важность отношений.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Минимальная (нулевая) заинтересованность по обеим осям в точке пересечения образует стратегию избегания (ухода), максимальная по вертикальной оси – соперничество, по горизонтальной – приспособление, сочетание максимальной заинтересованности по обеим осям обеспечивает сотрудничество и серединное положение соответствует компромиссу. Раскроем каждую из стратегий более подробно в таблице 24.

Таблица 24

Стратегии поведения в конфликте

Название стратегии	**Характеристика**
Соперничество	Стратегия, которая подразумевает отстаивание собственных интересов в ущерб интересам собеседника. Это означает, что человек уверен в своей правоте и хочет единолично одержать победу в споре. Основные действия, которые будет предпринимать в соперничестве человек: жесткий контроль поведения оппонента, давление и применение уловок, провокации и манипуляции, нежелание вступать в конструктивный диалог. Такой метод разрешения конфликтов имеет больше недостатков, чем преимуществ, и совсем не подойдет, если вы хотите сохранить отношения с собеседником
Приспособление	Полная противоположность стратегии соперничества, которая характеризуется безоговорочным принятием позиции конфликтера. Человек убирает свои потребности и желания на задний план, чтобы не допустить конфликтной ситуации. Обычно так поступают люди с заниженной самооценкой и не умеющие отстаивать свою позицию. Для них характерны следующие действия: согласие с требованиями конфликтера, отсутствие претензий и проявление лести. Такая тактика может быть применима в тех случаях, когда предмет конфликта не имеет для вас особого значения и вы хотите сохранить конструктивные отношения
Избегание	Человек всячески пытается избежать конфликта и отложить важное решение на потом. Он не только не проявляет интереса к конфликтной ситуации, но и игнорирует позицию оппонента. Для него свойственно демонстративно уходить, отказываться от взаимодействия, отрицать важность конфликта, специально замедлять процесс решения, подавлять эмоциональные реакции. Такая стратегия может быть полезна только в одном случае: если вы не собираетесь продолжать отношения с оппонентом
Компромисс	Тактика, при которой частично удовлетворяются интересы обеих сторон. Человек старается уравновешивать позиции, предлагать встречные варианты, стремится найти взаимовыгодное решение. Такая тактика является справедливой по отношению к обоим участникам спора, но не является конечной. В результате все равно необходимо вернуться к сути конфликта и найти оптимальное решение
Сотрудничество	Субъект конфликта стремится разрешить ситуацию таким способом, чтобы полностью удовлетворить свои потребности и потребности оппонента, то есть найти такое решение, которое будет выгодно всем. Для такой тактики свойственно анализировать предмет конфликта, рассчитывать ресурсы участников, чтобы отыскать общую выгоду, внимательно выслушать позицию собеседника. Данная стратегия имеет практически одни преимущества – способствует развитию доверия и долгосрочных межличностных отношений, принятию взаимовыгодных решений. Но не во всех конфликтах можно полностью удовлетворить основные желания каждого участника, в таком случае принцип сотрудничества только усложнит ситуацию

Раскроем более подробно стратегию сотрудничества как стиля поведения в конфликте. *Сотрудничество* нацелено на такую реализацию участниками конфликта совместных интересов, путем такого решения, которое устраивает обе стороны (вместо «выиграл – проиграл» – «оба выиграли»).

Возможность сотрудничества проявляется в тех случаях когда:

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклониться от ее совместного решения;

- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимание на разницу в своих положениях;

- каждая сторона на равноправной основе может обсудить спорные вопросы с тем, чтобы в конечном счете прийти к взаимовыгодному решению значимой для всех проблемы;

- стороны, разрешая конфликт, поступают как партнеры и доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Алгоритм выхода из конфликтной ситуации на основе стратегии сотрудничества можно представить следующим образом:

1. Осуществить работу над собственными эмоциями, их контроль.

2. Внимательно выслушать другую сторону, понять ее интерес.

3. Изложить собственные желания и интересы (описывая их очень конкретно).

4. Собрать интуитивно найденные решения (количество их не ограничивается).

5. Рассмотреть все возможные варианты, выбирая оптимальный (удовлетворяющий обоих). Конфликт будет решен, и все останутся в выигрыше.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоположной стороной: если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество и т. д.) не представляют ценности, то и поведение его в конфликте будет деструктивным (соперничество, борьба, принуждение); и наоборот, оно может быть направлено на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

В обсуждении конфликта приходится противостоять психологическому влиянию оппонента. Представим некоторые виды противостояния влиянию оппонента (см. табл. 25).

Таблица 25

Виды психологического противостояния влиянию оппонента в обсуждении конфликта

Вид противостояния влиянию	Определение
Контраргументация	Аргументированный ответ на убеждение
Конструктивная критика	Обсуждение, подкрепляемое фактами
Творчество	Создание нового образца взамен критикуемого
Уклонение	Избегание каких-либо форм взаимодействия
Игнорирование	Умышленное игнорирование слов, действий
Конфронтация	Открытое противопоставление своей позиции
Психическая самооборона	Применение речевых средств для выигрыша времени и обдумывания дальнейших действий
Отказ	Выражение своего несогласия выполнить чью-либо просьбу

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

В приложении 6 обозначены правила эффективной обратной связи в решении конфликтных ситуаций, которые могут возникать в системе деятельности образовательной организации.

Модель конфликта как процесса включает следующие элементы: управленческая ситуация, источник конфликта, возможность разрастания конфликта, реакция на ситуацию (конфликт происходит / не происходит), управление конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта (см. рис. 29).

Рис. 29. Модель конфликта как процесса

Модель конфликта как процесс предусматривает, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Исследователи в области конфликтологии обнаружили, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые считают малоопасными. Иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к данной ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему» [2; 4].

Л. А. Метлякова выделяет деструктивные и конструктивные функции конфликта (см. табл. 26) [9].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Таблица 26

Функции конфликта

Деструктивные функции	Конструктивные функции
• Негативное психическое состояние участников. • Временные потери. На 1 минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний. • Травмирование участников (неблагополучно развивающиеся конфликты с физическим насилием). • Стресс и заболевания. • Нарушение системы межличностных отношений (вплоть до прекращения отношений). • Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе. Снижается эффективность деятельности участников конфликта. • Отрицательное влияние на развитие личности. • Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений. • Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе	• Полное или частичное устранение противоречия (более чем в 65 % случаев удается полностью разрешить противоречия). • Более глубокая оценка индивидуально-психологических особенностей людей (примерно в 10–15 % конфликтных ситуаций взаимоотношения оппонентов после завершения конфликта становятся лучше, чем были до). • Ослабление психической напряженности. • Источник развития личности, межличностных отношений (при успешном разрешении конфликта). • Улучшение качества индивидуальной деятельности. • Повышение авторитета у окружающих (при отстаивании справедливых целей). • Конфликт – способ самоутверждения, становления личности. • Конфликт – средство активизации социальной жизни. • Высвечивание нерешенных проблем. • Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное. • Сплочение группы при поиске продуктивного решения проблем, при противоборстве с внешним врагом. • Оптимизация межличностных отношений. • Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом. • Снятие синдрома покорности у подчиненных

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта в образовательной организации являются:

- ограниченность ресурсов, которые нужно делить;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации;
- ошибки в процессе принятия управленческих решений;
- сопротивление изменениям в организации со стороны менеджеров и персонала;
- нарушение профессионального общения руководителей с подчиненными;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- низкий уровень корпоративной культуры;
- наличие внутригрупповых, межгрупповых претензий;
- взаимное недоверие руководителей и подчиненных;
- сбои в системе управления;
- инциденты между рабочими группами;
- отрицательная групповая мотивация;
- уход руководителей от ответственности, боязнь риска и принятия решений;
- противоречивый характер информации, поступающей в рабочие группы;
- наличие отрицательных групп внутри организации;
- плохой организационный климат.

Таким образом, руководителю и менеджеру образования для разрешения и выхода из возникшего конфликта следует провести максимально объективный анализ причин и хода его развития. Эта задача сложная, поэтому в ходе появления конфликтной ситуации сторонам конфликта практически невозможно разрешить противоречия без помощи посредника – руководителя, педагога-психолога, педагога-медиатора – на основе переговорного процесса и использования медиативных практик.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое конфликт?
2. Обозначьте причины возникновения конфликтов в образовательной организации.
3. Назовите функции, которые выполняет конфликт.
4. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте, которые вам известны.
5. Проанализируйте уровни проявления конфликтов в организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проанализируйте высказывание: «Конфликты – норма жизни, если они не затрагивают личностные качества», выразите свое мнение.

Задание 2. Обычно мы представляем конфликтную личность как человека, который чаще других оказывается участником конфликтной ситуации, то есть он обладает повышенной склонностью к возникновению ситуации как конфликтной. Приведите примеры психических качеств личности, предрасполагающих к конфликтности.

Задание 3. На основе привычного поведения человека и протекания соответствующих психических процессов закрепляется (формируется) соответствующий образ весельчака, серьезного сотрудника или

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

зануды и т. д. Надевая соответствующую маску, человек становится именно таким, а коллеги, друзья поддерживают игру по установленным правилам восприятия. Можно ли создать для себя новый образ, более благоприятный для жизни и работы?

Задание 4. Ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей и определите, к какой стратегии поведения вы себя относите.

Уклонение	1. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если точно знаю, что я прав. 2. Избегаю напряженных конфликтных ситуаций. 3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера
Приспособление	1. Для меня важнее сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами. 2. Много времени уделяю проблемам других и часто забываю о себе. 3. Если это сделает другого человека счастливее, даю ему возможность настоять на своем
Конфронтация	1. Я человек принципиальный и никогда не меняю свои позиции. 2. Из любого конфликта выхожу победителем. 3. Продолжаю спорить до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения
Сотрудничество	1. Трачу много времени на поиск общих точек соприкосновения. 2. Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту. 3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении спора
Компромисс	1. Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу. 2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же. 3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к урегулированию во взаимоотношениях

Задание 5. Проанализируйте содержание таблицы 27, в которой представлены возможные конфликтные ситуации на разных уровнях взаимодействия участников образовательного процесса, препятствующие эффективной деятельности дошкольной образовательной организации.

Выразите свое отношение к причинам возникновения конфликтов в образовательной организации. Актуализируйте причины возникновения конфликтов в составе данных уровней, учитывая свой опыт взаимодействия в образовательной организации.

Таблица 27

Возможные конфликтные ситуации, препятствующие эффективной и качественной деятельности дошкольной образовательной организации

Уровень	Субъекты уровней менеджмента	Причины конфликтов
1-й уровень	Заведующий – старший воспитатель. Заведующий – воспитатель. Заведующий – родители	Работа в инновационном режиме. Разногласия по внедрению программ, технологий, разработок. Игнорирование педагогических принципов и взглядов друг друга. Завышенные требования к педагогам. Недостаточный уровень социально-психологической наблюдательности. Невыполнение родителями нормативных требований

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2-й уровень	Старший воспитатель – воспитатель. Старший воспитатель – педагог-психолог. Старший воспитатель – заведующий. Старший воспитатель – родители	Недостаточность мотивационной функции старшего воспитателя. Отсутствие конструктивной модели взаимодействия
3-й уровень	Воспитатели – заведующий. Воспитатели – старший воспитатель, педагог-психолог, медицинский работник. Воспитатель – воспитатель. Воспитатели – родители. Воспитатели – дети	Недостаток времени на творчество. Личная антипатия. Неудовлетворенность заработной платой. Ощущение собственной нереализованности. Игнорирование педагогических принципов и взглядов друг друга. Отсутствие психологической поддержки
4-й уровень	Родители – заведующий. Родители – воспитатели. Родители – дети	Отсутствие конструктивной модели взаимодействий. Игнорирование педагогических принципов и взглядов друг друга

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

5.2. Управление конфликтной ситуацией

На основе психолого-педагогической литературы мы уточнили, что конфликт может быть функциональным, направленным на повышение эффективности деятельности организации, а может быть дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности сотрудников, группового сотрудничества и эффективности ее работы. Роль конфликта определяется тем, насколько эффективно им управляют.

Конфликт – процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников [2; 3; 5].

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними [2].

Чтобы отличить конфликт и конфликтную ситуацию, как отмечает Л. А. Метлякова, следует запомнить формулу:

Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент = **конфликт**.

Конфликт, в отличие от спора, имеет более обостренное противоречие [9].

Превращение противоречия в **конфликт** – формирование у оппонентов образа конфликтной ситуации.

Возникновение конфликта предполагает:

- восприятие и осознание противоречия (с самим собой или с другими людьми);
- развитие активности для преодоления этого противоречия.

Механизм возникновения конфликта и оценки ситуации как конфликтной в организации представлен в таблице 28 и на рисунке 30.

Таблица 28

Возникновение конфликта и оценка ситуации как конфликтной

КОНФЛИКТ	
Может возникнуть даже без видимых причин	Может не возникнуть при наличии ряда причин
Человек определяет ситуацию субъективно (на основе систематизации его опыта) как конфликтную или неконфликтную	
Осознавая противоречия (с самим собой или с другими людьми), человек определяет и себя, и свое поведение в этой ситуации	

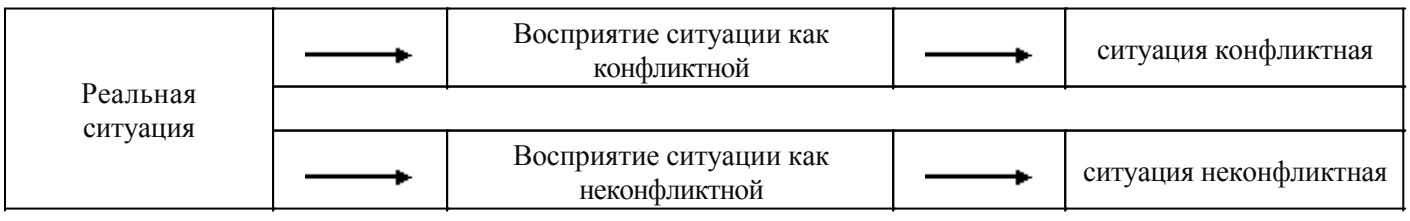

Рис. 30. Возникновение конфликта и оценка ситуации как конфликтной

Одновременно с определением ситуации как конфликтной человек определяет и себя в этой ситуации. Если ситуация определяется как реальная, она становится реальной и по своим последствиям.

При общении партнеров в ходе конфликтной ситуации рекомендуется одни процессы активизировать, а другие – контролировать (см. табл. 29).

Таблица 29

Активизация и контроль процессов, возникающих в ходе конфликтной ситуации в организации

Активизируется	Контролируется
Учет психологических особенностей партнеров по общению: • возраст, пол; • темперамент; • индивидуальность	Эмоциональное состояние: • раздражительность; • враждебность; • агрессивность
Признание равенства психологических статусов партнеров по общению	Предконфликтность ситуации
Взаимопонимание и взаимоподдержка друг друга	Прикладываются усилия для нормализации взаимодействия
Терпимость к инакомыслию друг друга	

Конфликтных людей, работающих в коллективе, можно разделить на две группы:

1. Группа «конфликтующие»:

- сотрудники – постоянные оппоненты существующим нормам и требованиям коллектива;
- люди, которых интересует не поиск истины, а личная позиция, отличная от других.

2. Группа «конфликтные»:

- эгоцентристы с высокой самооценкой, умением вызывать доверие;
- сотрудники, которые часто становятся источником эмоциональных конфликтов в коллективе.

Определим алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами, который зависит от многих факторов: содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.

Н. И. Леонов отмечает, невозможно предложить универсальный алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтами, но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить (см. табл. 30) [5].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Таблица 30

Алгоритм управления конфликтом в образовательной организации

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, изучение документов, биографический метод, т. е. изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах, перераспределение функциональных обязанностей, поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов, привлечение медиатора, переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы, педагогические методы

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

1) объективности и адекватности оценки конфликта;

2) конкретно-ситуационного подхода;

3) гласности;

4) демократичности воздействия, опоры на общественное мнение;

5) комплексного использования способов и приемов воздействия [3].

Для руководителя в управлении конфликтами важным является учет негативных факторов принятия конструктивных решений, которые представлены в таблице 31, а также использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов, разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр (см. табл. 32).

Таблица 31

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

Содержание фактора	Последствия
Односторонние суждения руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Непонимание мотивов конфликта и неверная оценка его динамики
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т. п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Таблица 32

Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр) [5]

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	**Влияние**
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересов влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неугодная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможности свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

В соответствии с таблицей 32, для конструктивного разрешения конфликтов следует использовать лишь власть влияния руководителя.

Н. И. Леонов выделяет группу персональных методов, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами (например, перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение, изменить характер выполняемой работы сотруднику, у которого накопилось раздражение против монотонности выполняемой работы, направить сотрудника на повышение квалификации);

- убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;

- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров [5].

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов (посредников, медиаторов) часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что руководитель-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, т. к. обиженной стороне необходимо уже бороться и против руководителя. Существует ряд условий, способствующих эффективному разрешению конфликтов руководителем в качестве посредника:

- позиционная нейтральность;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- эмоциональная невовлеченность;
- умение конструктивно разрешать конфликты;
- мудрость.

Таким образом, какой бы конфликт ни возникал в образовательной организации, он не должен оставаться без внимания – его протеканием и локализацией необходим управлять. Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на их динамику, при этом цель управления – воздействовать направленно на предотвращение, предупреждение, разрешение и ослабление конфликта либо конфликтной ситуации в образовательном пространстве учреждения.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем различие понятий «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
2. Какие процессы требуют активизации со стороны руководителя организации, а какие – контроля в ходе разрешения конфликтной ситуации?
3. Перечислите принципы управления конфликтами в образовательной организации.
4. Каков алгоритм управления конфликтом в организации?
5. Обозначьте уровни и причины возникновения конфликтов в образовательной организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Говорят: «Каждое расхождение или противоречие интересов различных людей или групп в коллективе неизбежно приведет к возникновению конфликтов». Оцените суждение.

Задание 2. Рассмотрите приведенные ниже ситуации и найдите пути их решения:

1. Коллеге предстояло вести разговор с работником-истериком. Педагоги не советовали трогать нервного коллегу, предлагая таких, как он, обходить стороной. Как надо вести себя при необходимости общения с коллегой-истериком?

2. Педагог не скрывал свою антипатию по отношению к подвижному, активному, неусидчивому ребенку. Говорила при всех, что «терпеть его не может». В ответ слышала то же самое. Возник конфликт. С чем связан конфликт? Какой способ поведения в конфликте?

3. В дошкольной образовательной организации готовился сценарий детского утренника. Музыкальные работники считали, что не должно быть отрицательных персонажей, а старший воспитатель считала, что присутствие отрицательного персонажа просто необходимо. Возник конфликт. В результате было решено провести один утренник без отрицательного персонажа, а второй с отрицательным. Дайте психологический анализ данной ситуации.

Задание 3. Определение ситуации как конфликтной часто связано с индивидуальными особенностями людей в коллективе. Что можно рекомендовать руководителю образовательной организации для снижения конфликтности?

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Задание 4. При желании удовлетворить собственные интересы и при незаинтересованности руководителя в сотрудничестве используют стиль соперничества. Какими чертами характера должна обладать личность, использующая стиль соперничества?

Задание 5. Существует ряд стилей для разрешения конфликтов: приспособления, компромисса, соперничества, уклонения и сотрудничества. Какой из стилей разрешения конфликта, на ваш взгляд, является наилучшим? Обоснуйте свой ответ.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, конфликтующий вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Стиль трудный, требующий продолжительной работы в коллективе. Каких качеств от конфликтующих требует реализация стиля сотрудничества?

Задание 6. Подумайте, какими способами вы могли бы активно слушать собеседника при возникновении конфликта и показывать это с помощью:

- языка тела,
- голоса, интонации,
- ободряющих слов.

Оцените основные моменты активного слушания:

- Давайте своему собеседнику возможность выговориться.
- Выражайте вашу заинтересованность с помощью языка тела (при личном общении).
- Проявляйте вашу заинтересованность при помощи поддерживающих выражений.
- Резюмируйте наиболее важные высказывания.
- Не прерывайте собеседника.
- Не противоречьте.
- Задавайте вопросы.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

5.3. Медиативная практика в образовательной организации

Проблема управления конфликтами в рамках образовательного пространства приобретает особую актуальность по причине роста неконструктивного взаимодействия педагогов, обучающихся, родителей, администрации образовательной организации. Интерес к проблеме внедрения альтернативных способов урегулирования конфликтов в образовании обусловлен значительным ростом конфликтных ситуаций. На фоне модернизационных процессов и наличия ценностных дефицитов в обществе происходит размывание морально-нравственных ориентиров, что проявляется в увеличении числа конфликтов в системе образования.

«Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс, – пишет известный психолог Чарльз Ликсон. – Избежать конфликтов не удавалось еще ни одному человеку в истории» [6]. При этом в обязанности администрации образовательных организаций, педагогического коллектива и педагога-психолога входит предупреждение конфликтных ситуаций. Перед руководителями образовательных организаций обозначается задача: научить сотрудников организации ассертивному поведению, развивать коммуникативные умения и навыки конфликтологического поведения, помочь разрешать конфликтные ситуации с учетом современных медиативных практик.

Ассертивностью называют проявление вежливой настойчивости, способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него.

Ассертивное поведение – позитивное поведение цельного, самодостаточного, уверенного в себе человека, демонстрирующего самоуважение и уважение к другим людям, умеющего внимательно слушать и понимать, вести переговоры и достигать рабочего компромисса [7].

Правила ассертивного поведения сотрудников организации представлены в приложении 7.

Следует отметить, что ассертивная личность обладает четырьмя характеристиками:

1. Человек свободно выражает свои мысли и чувства. Посредством слов и действий он как бы говорит: «Это – я. Вот что я думаю, чувствую, желаю».

2. Он может общаться с людьми на всех уровнях: с незнакомыми людьми, друзьями, семьей. Это общение всегда открытое, честное, прямое и адекватное.

3. У человека есть активная ориентация к жизни. Он добивается того, чего желает. В противоположность пассивной личности, которая выжидает, что случится далее, он пытается влиять на события.

4. Его действия характеризуются самоуважением. Понимая, что ситуация не всегда бывает выигрышной, такой человек принимает ограничения. Но, несмотря на это, пытается что-то сделать, чтобы не упустить шанс. Он поддерживает свое самоуважение [7].

В соответствии с Федеральным законом от 27.06.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» ***медиация*** определяется как способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения [10].

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Процедура медиации направлена на диалог и делает обе конфликтующие стороны активными участниками разрешения конфликта. Особым преимуществом медиации является то, что основой данного метода является уважение к личности, добровольное участие и волеизъявление, свобода выработки и принятия решений, возможности защиты и удовлетворения интересов всех сторон при условии предоставления им равных прав.

Медиация альтернативна любому директивному способу разрешения споров, когда конфликтующие стороны лишены возможности влиять на исход спора, а полномочия на принятие решений по спору делегированы третьему лицу. Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда необходимо разрешить спор и при этом восстановить или сохранить отношения между людьми. Технология медиации окончательно оформилась в середине XX столетия, однако ранее существовали и иные формы посредничества в конфликтах, уже содержавшие в себе принципиальные черты медиации.

Сегодня практика медиации находит применение в урегулировании социальных противоречий в условиях российской действительности. Все активнее медиацию используют при разрешении следующих конфликтов:

- семейные споры, связанные с разделом имущества, определением порядка общения с ребенком, расторжением брака, признанием брака недействительным, взысканием алиментов и т. д.;
- жилищные споры (бытовые споры, конфликт с соседями);
- гражданские споры, связанные с разногласиями по заключенным договорам, ненадлежащим выполнением работ и оказанием услуг, возвратом и обменом товаров ненадлежащего качества, споры о действительности сделок;
- трудовые споры, касающиеся вопросов взаимоотношений между работниками и работодателями организаций, за исключением коллективных трудовых споров;
- споры о праве собственности;
- споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью;
- споры о защите прав потребителей;
- споры в образовательной деятельности (в школах, в вузах и других образовательных организациях между родителями, коллективом и администрацией) и т. д. [17].

Процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора [13].

Этапы организации и проведения процедуры медиации в образовательной организации включают:

1. *Вступительное слово медиатора*. Цель вступительного слова – сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору. Медиатор объясняет, что такое медиация, ее принципы (особое внимание обращается на принцип конфиденциальности); излагает правила поведения участников; разъясняет право медиатора проводить индивидуальные беседы (кокусы); выясняет мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах; предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2. *Презентация сторон.* Медиатор предлагает сторонам по очереди рассказать, как они видят сложившуюся ситуацию, что чувствуют и что хотят получить в результате переговоров. Каждой стороне он дает обратную связь в технике «эхо-повтор», структурируя услышанную информацию.

3. *Дискуссия по выработке вопросов для переговоров*. На данном этапе конфликтующим сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. Медиатор предоставляет право всем участникам дать свою оценку происшедшему и выразить те чувства, которые у них возникли. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации. Главная задача на этом этапе – достичь согласованной формулировки проблемы (принимаемой всеми сторонами).

4. *Кокус (индивидуальная беседа).* Если медиатор чувствует, что конфликтующие стороны что-то недоговаривают (или умышленно скрывают), он может объявить о необходимости проведения кокусов – бесед с каждой стороной поочередно. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. Поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. На данном этапе (в том числе в кокусах) констатируются интересы участников; при этом медиатор старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

5. *Дискуссия по выработке предложений*. Стороны вырабатывают решение, устраивающее их. Медиатор проверяет его на реалистичность, обсуждает дальнейшие шаги, если решение не будет исполнено. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация бесполезна). Также на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

6. *Подготовка и заключение соглашения*. На данном этапе происходит проверка выдвинутых предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения.

7. *Выход из медиации.* Медиатор благодарит стороны за конструктивную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т. п. Задача этого этапа – получение медиатором обратную связи о результатах работы. Стороны оценивают, насколько они удовлетворены достигнутым соглашением, самой процедурой переговоров с участием медиатора; свое эмоциональное состояние – стало ли им легче после сеанса медиации, спало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

8. *Профилактика постконфликта*. На данном этапе осуществляется отслеживание дальнейшего развития ситуации, оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить на психологическую консультацию и т. п.).

Краткое описание действий педагога-медиатора в образовательной организации в соответствии с этапом переговоров и его функциями представлены нами в приложении 8.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Медиация и медиаторы, несомненно, нужны российскому образованию для формирования безопасной обстановки, улучшения психологической атмосферы в коллективе и становления уровня конфликтологической компетентности подрастающего поколения. Однако то, как сам педагог-медиатор воспринимает конфликт, что думает о нем, каким видит его результат, однозначно влияет на качество работы и достижение результата, исполнение взаимоприемлемых договоренностей впоследствии на этапе разрешения конфликта. Понимание неоднозначности роли конфликта в становлении личности и развитии образовательной организации, отношение к нему как к «неотъемлемой части человеческого бытия», умение прояснить, о каких неудовлетворенных интересах и потребностях говорит конфликт, – профессиональные компетенции педагога-медиатора, формирующиеся в процессе медиативных практик.

В центре медиативной работы и практики в образовательной организации должна стоять личность медиатора, который имеет серьезную систему взглядов, ценностей, достаточно высокий уровень конфликтологической компетентности, стрессоустойчивости, доброжелательности при урегулировании любого типа конфликта, которыми насыщено любое образовательное пространство. Все это связано с умением управлять своими внутриличностными конфликтами, которые однозначно «прорабатываются» в процессе профессионального обучения, в результате чего формируется новое понимание себя, своих интересов и только потом – интересов другого и их спорной ситуации.

Один из основных постулатов профессионального медиатора – бережно относиться к внутреннему миру человека, его ценностям, чувствам, состояниям, переживаниям, интересам и потребностям. Это может транслировать только человек, который внимателен к себе, обладающий эмоциональным интеллектом, владеющий «понимающим подходом», прежде всего к самому себе [13].

Опыт работы в области образования показывает, что медиативные технологии и практики являются эффективным инструментом разрешения конфликтных ситуаций в образовательной среде.

Медиативные технологии – способ разрешения разногласий и предупреждения конфликтов в повседневной, в том числе профессиональной сфере, с целью сохранения и/или восстановления отношений с другой стороной и выработки взаимоприемлемого и взаимовыгодного, отражающего интересы обеих сторон решения [1].

В процессе медиации нейтральный посредник помогает участникам конфликта («обучающийся – обучающийся», «педагог – обучающийся», «педагог – педагог», «педагог – родитель», «родитель – родитель», «родитель – обучающийся» и др.) понять друг друга, улучшить взаимодействие и принять взаимоприемлемое решение в возникшем конфликте.

Для обучения процедуре медиаторства предлагается использование следующих шагов.

1. Прекращение враждебности. Остановите враждебные столкновения и охладите участников.

2. Обеспечение включения участников в процесс медиаторства: чтобы обеспечить вовлечение участников в процесс медиации и их готовность к добровольным переговорам, медиатор представляет процесс медиации и вводит основные правила. Прежде всего медиатор представляет себя. Далее он спрашивает участников, хотят ли они решить проблему, и не продолжает, пока они не говорят «да». Затем медиатор объясняет:

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

а) «Медиаторство – это добровольная процедура. Моя роль состоит в том, чтобы помочь вам найти решение вашего конфликта, приемлемое для вас обоих»;

б) «Я нейтрален. Я не принимаю чью-то сторону и не пытаюсь решить, кто из вас прав, а кто нет»;

в) «Каждый будет иметь возможность сказать о своих взглядах на конфликт, и его не будут останавливать или перебивать»;

г) «Правила, которые вы должны принять, следующие: 1) согласиться решать проблему, 2) не называть имен, 3) не перебивать, 4) быть столь честным, сколь это возможно, 5) если вы согласны с решением, вы должны придерживаться его (делать то, с чем вы согласились) и 6) все, что говорится в процессе медиаторства, является конфиденциальным (и вы, и медиатор не будут говорить о том, что обсуждалось).

3. Помогите участникам вести успешные переговоры друг с другом. Их последовательно проводят через шаги переговоров: а) совместное определение конфликта обеими сторонами, сообщающими о том, что они хотят и что они чувствуют, б) обмен аргументами, в) перестановка точек зрения таким образом, что каждый участник в состоянии представить позицию другого и его чувства удовлетворяющим того образом, г) нахождение по меньшей мере трех взаимовыгодных альтернатив, д) достижение разумного соглашения и пожимание рук.

4. Формализуйте соглашение. Соглашение должно быть подтверждено контрактом. Диспутанты должны согласиться выполнять принятое ими окончательное решение, и медиатор становится «хранителем контракта» [8].

Подготовка специалистов служб медиации и служб примирения для образовательных организаций ведется в течение ряда лет различными субъектами, государственными и негосударственными; может осуществляться на базе образовательной организации.

Одним из направлений медиативной службы образовательной организации является обучение персонала организации основам медиативной деятельности. Например, психолого-педагогическая программа «Учимся разрешать конфликты» может стать инструментом подготовки педагогов-медиаторов к ведению переговоров, грамотному поведению в сложной ситуации с целью предотвращения острой конфронтации. Она может включать в себя ознакомление с основами конфликтологии, принципами и ценностями восстановительной медиации, освоение цивилизованных методов урегулирования конфликтов, навыков ответственного подхода к их решению, подготовку к участию в переговорах.

Педагоги, прошедшие медиативную тренинговую программу «Учимся разрешать конфликты», используют знания медиативных техник в обучении участников образовательного процесса навыкам конструктивного взаимодействия. Формы работы разнообразны: семинары, педсоветы, мастер-классы, ролевые игры, тренинги, коммуникативные квесты и др. В процессе совместной деятельности создается атмосфера творческого поиска, прорабатываются возможности принятия нестандартных решений, повышаются взаимопомощь и поддержка в коллективе, участники преодолевают барьеры в общении, узнают друг друга ближе, благодаря чему и происходит естественное и быстрое сплочение группы. Анализ, проводимый после каждого упражнения, дает участникам возможность понять, как было выполнено задание, принято решение, кто занял активную позицию и как это повлияло на

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

результат. Они рассуждают о том, что можно было сделать иначе и лучше в том или ином задании, как преодолеть трудности в жизни более эффективным способом.

Цель медиативных встреч и бесед состоит не в том, чтобы уличить виновного, добиться принудительных извинений или доказать чью-либо правоту, позволив одной из сторон одержать верх. Смысл медиации заключается в возможности участников осознать и объяснить причины действий каждой из сторон, выразить свои чувства и эмоции, а также увидеть и почувствовать состояние другого человека. Именно такая форма взаимодействия позволяет профилактировать конфликты, а в случае их возникновения находить конструктивные варианты разрешения той или иной ситуации.

В ходе медиативной встречи стороны получают возможность самостоятельно определить судьбу своего спора. Задача медиатора – помочь им найти путь к эффективному решению, которое максимально подходит всем участникам. Договоренности, достигнутые в ходе медиации, исполняются сторонами значительно охотнее, ведь это их собственное решение, а не навязанное сверху. В отличие от любых административных и судебных разбирательств, медиация способствует пониманию своих истинных интересов и интересов другой стороны, осознанию и восстановлению нарушенной коммуникации и исправлению поведения. В силу этого медиация является эффективным инструментом не только разрешения, но и предупреждения споров и конфликтов [13].

Однако медиация применима далеко не во всех случаях. Главным условием для успеха медиативной процедуры является стремление сторон к сотрудничеству и наличие у них воли к мирному разрешению ситуации. Медиация в образовательной среде особенно эффективна, когда недостаточно просто разрешить спор, а важно, чтобы обе стороны были удовлетворены результатом. В противном случае возникает опасность, что принятое решение не будет добросовестно исполнено [7].

Применение медиативных практик способствует восстановлению отношений между оппонентами, участниками конфликта, взаимодействие которых в рамках одного образовательного пространства неизбежно и поэтому должно стать продуктивным в будущем. Любой конфликт сопровождается накалом эмоций, подавление которых вызывает психологическую напряженность. За этим следует эскалация конфликта. Медиативная процедура позволяет высказаться, проговаривая проблему несколько раз, посмотреть на нее с разных позиций, в результате чего эмоции ослабевают, конфликтное напряжение снято, решение проблемы приходит быстрее; поиск выхода из конфликтной ситуации осуществляется сообща в коллективе детей и взрослых с участием педагога-медиатора, что способствует объединению сторон и конструктивному разрешению конфликта [7; 12; 18].

Таким образом, работа менеджера образования, педагога-медиатора в образовательной организации осуществляется по-разному, в зависимости от ситуации. Практика показывает, что процедуру медиации можно проводить без всякой подготовки, экспромтом, прямо на месте произошедшей конфликтной ситуации: иногда возникают такие конфликтные ситуации, при разрешении которых использование классической медиативной процедуры и практики невозможно, и применяются более эффективно элементы медиативной встречи. Однако применение тех или иных инструментов и техник медиации помогает прийти к конструктивному решению при возникновении различных видов, типов конфликтов в образовательной среде учреждения.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое медиация?

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

2. Каковы принципы проведения процедуры медиации в образовательной организации?

3. Какие требования предъявляются к профессиональному медиатору?

4. Обоснуйте цель и задачи организации медиативных встреч и бесед в системе деятельности образовательной организации.

5. Какие ассоциации у вас вызывает концепт «медиация», «процедура медиации»?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Подготовьте мини-лекцию «Что такое конфликт?».

Задание 2. Оцените суждение: «Целью разрешения конфликта является некоторое бесконфликтное состояние, где люди взаимодействуют в полной гармонии».

Задание 3. Ситуация. Можно часто наблюдать, как дети ссорятся по тому или иному поводу со сверстниками. С какого возраста можно осуществлять обучение «миролюбивому» поведению детей в конфликтах?

Задание 4. Педагог-медиатор не только должен владеть навыками общения, но и знать возрастные и индивидуальные особенности обучающихся, учитывать их в работе с конфликтом; проанализируйте некоторые навыки, добавьте в список свои:

- правильно воспринимать конфликт;
- быть готовым к обсуждению проблемы;
- контролировать свои эмоции;
- …….

Задание 5. Составьте алгоритм урегулирования конфликтной ситуации с помощью посредника или педагога-медиатора, используя материалы приложения 7 учебного пособия.

Задание 6. Создайте ассоциативный ряд со словом «конфликт»: «Если дом, то какой?», «Если семья, то какая?», «Если погода, то какая?», «Если посуда, то какая?», «Если ребенок, то какой?», «Если книга, то какая?» и т. д.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. Архипкина, А. С. Медиативные технологии в работе с несовершеннолетними и семьями, находящимися в трудной жизненной ситуации или социально опасном положении / А. С. Архипкина, М. Н. Садовникова и [др.] // Серия «Медиация и медиативные технологии». – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2012. – С. 4.

2. Волков, Б. С. Конфликтология : учебное пособие для студентов вузов / Б. С. Волков, Н. В. Волкова. – Москва : Академический проект, 2010. – 412 с.

3. Гаврилюк, Н. П. Педагогическая конфликтология : монография / Н. П. Гаврилюк, Н. А. Зыкова. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2020. – 114 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/118992.html (дата обращения: 27.09.2022).

4. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. – 135 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/89499.html (дата обращения: 27.09.2022).

5. Леонов, Н. И. Конфликтология : учебное пособие / Н. И. Леонов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2006. – 232 с.

6. Ликсон, Ч. Конфликт. Семь шагов к миру / Ч. Ликсон. – Санкт-Петербург : Питер, 1997. – 151 с.

7. Махонина, И. И. Служба школьной медиации как ресурс профилактики конфликтов в образовательном учреждении / И. И. Махонина, И. В. Махмутова // Всероссийское совещание школьных служб примирения и медиации : сборник материалов / под ред. Н. В. Гордийчука. – Москва : ФГБУ «Центр защиты прав и интересов детей», 2020. – С. 107–112.

8. Медиация : учебник / под ред. А. Д. Карпенко, А. Д. Осиновского. – Санкт-Петербург : Редакция журнала «Третейский суд» ; Москва : Статут, 2016. – 470 с.

9. Метлякова, Л. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. А. Метлякова. – Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. – 210 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/70630.html (дата обращения: 27.09.2022).

10. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) : Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/ (дата обращения: 28.09.2022).

11. Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. – Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. – 96 с. – URL: https://www.iprbookshop.ru/87452.html (дата обращения: 13.10.2022).

12. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» ; Ростов-на-Дону : Наука-Пресс, 2006. – 256 с.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

13. Служба школьной медиации как способ урегулирования и профилактики конфликтов в образовательном пространстве / И. И. Махонина // Конференциум АСОУ : сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – Москва : АСОУ, 2018. – Вып. 1. – С. 82–88.

14. Соловьева, С. В. От управления внутриличностными конфликтами к управлению конфликтами в образовательном пространстве: к вопросу о подготовке профессиональных школьных медиаторов / С. В. Соловьева // Всероссийское совещание школьных служб примирения и медиации : сборник материалов / под ред. Н. В. Гордийчука. – Москва : ФГБУ «Центр защиты прав и интересов детей», 2020. – С. 155–159.

15. Хасан, Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Красноярск : Фонд ментал. здоровья, 2003. – 157 с.

16. Черепанов, В. Д. Конфликтология : учебное пособие / В. Д. Черепанов. – Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2019. – 144 с.

17. Юферова, М. А. Медиация в образовании : учебно-методическое пособие / М. А. Юферова, О. А. Коряковцева, Т. В. Бугайчук, А. И. Стрелова. – Ярославль : РИО ЯГПУ, 2018. – 67 с.

18. Юферова, М. А. Настольная книга специалиста по урегулированию конфликтов в образовательной организации / М. А. Юферова, Т. В. Бугайчук, О. А. Коряковцева, А. Ю. Куликов. – Ярославль : РИО ЯГПУ, 2016. – 89 с.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ГЛОССАРИЙ

Аудит управления персоналом – проведение оценки и заключения соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявление имеющихся проблем и путей их решения. Для проведения аудита необходимо приглашать стороннего специалиста.

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Высвобождение персонала – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Деловая культура – это многомерная система устойчивых форм социального взаимодействия, закрепленных в нормах и ценностях, являющихся основой профессиональной деятельности и формирующих поведение людей и организаций.

Должность – установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место и роль работника в организации.

Инцидент – стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликтов.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы по созданию сплоченного коллектива.

Кадровое делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания руководителем и кадровой службой до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Разработка и применение кадровых документов (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, должностная инструкция, трудовой договор, личная карточка, трудовая книжка).

Квалификация – уровень подготовленности, мастерства, степень годности к выполнению труда по определенной специальности или должности, определяемые разрядом, классом, категорией.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Команда – это небольшая группа людей с различными умениями и навыками, собранная для взаимодействия и совместного решения поставленных задач, в целях повышения производительности труда.

Конфликт – процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Конфликт – проявление объективного или субъективного противоречия, выражающееся в противоборстве (столкновении) сторон в целях его разрешения.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Конфликтный человек – человек, который чаще других создает конфликты и конфликтные ситуации и вовлекает в них других.

Медиатор – независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности; организации системы обучения; управления конфликтами и стрессами; управления безопасностью; организации труда; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; высвобождения персонала.

Мотив – это сложный социально-психологический феномен, побуждающий человека к активным действиям для достижения определенной цели и служащий причиной для этих действий.

Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает своё поведение.

Мотивация – внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Объект конфликта – предмет спора, обладание которым лишает одну из сторон заметного преимущества. При этом предмет спора, как правило, неделим, а желание участников продолжать конфликт постоянно. Одним из узловых моментов возникновения конфликта является недостаточный уровень доверия между руководителями и подчиненными, что часто выражается в недостаточном объеме информации.

Оппонент – участник дискуссии-спора, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, которые противоположны, отличны от исходных или по сравнению с вашими.

Оценка эффективности управления персоналом – это анализ сложившейся системы управления персоналом организации. Он проводится по следующим направлениям: оценка кадровой политики; оценка качества основных документов, регламентирующих деятельность по управлению персоналом и работников; оценка основных элементов корпоративной культуры организации; оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом.

Партнерство по развитию карьеры – система планирования и развития карьеры в современной организации; построена на принципе активного участия трех сторон – сотрудника, его руководителя и специалистов по человеческим ресурсам (управлению персоналом).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Пассивная кадровая политика – отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала, сведение кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

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

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

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

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

Противник – это субъект (лицо, группа, организация, государство), который придерживается противоположной точки зрения по отношению к основной, исходной или непосредственно вашей.

Профессия – род трудовой деятельности, занятий человека, владеющего комплексом специальных знаний, умений, навыков, получаемых в процессе образования.

Работодатель – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или много работников.

Социально-трудовые отношения – это объективно существующая взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленных на регулирование качества трудовой жизни.

Спор – процесс отстаивания каждой из сторон своего мнения, столкновение мнений и попытки убедить оппонента.

Субъект конфликта – один из участников конфликтного взаимодействия (посредники в их число не входят).

Теории мотивации – система знаний о причинах, побуждающих человека к трудовой деятельности.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Трудовая функция – любая работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессией, специальностью, квалификацией и конкретным видом поручаемой работы.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителя, которая включает разработку кадровой стратегии, кадровой политики, принципов, методов, технологии управления персоналом организации.

Управление персоналом (кадрами) – специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал.

Участник спора, переговоров, конфликта – это субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы спора, конфликта.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие разработано для сопровождения обучающихся по направлениям подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным и дополнительным образованием»; 44.04.01 Педагогическое образование, профиль подготовки «Управление дошкольным образованием» в процессе освоения дисциплины «Управление персоналом в образовательной организации»; рекомендуется студентам, осваивающим дисциплины в области менеджмента, преподавателям вузов и сузов, руководителям образовательных организаций.

В учебном пособии в содержательной форме обобщены и изложены теоретические и практические аспекты управления персоналом образовательной организации: раскрыты принципы, методы и стили управления персоналом; проанализированы основные понятия теории мотивации персонала; охарактеризована кадровая политика в условиях деятельности образовательной организации; представлены активные формы обучения и развития персонала; раскрыты особенности управления конфликтом в организации.

В результате освоения дисциплины «Управление персоналом в образовательной организации» обучающиеся должны знать теоретические основы управления персоналом образовательной организации, требования к менеджерам образования; методы отбора и приема персонала для системы образования; формы и методы внутрикорпоративного обучения и развития персонала; кадровое прогнозирование, планирование и регулирование; общие понятия о мотивации в процессе управления персоналом; уметь проводить аналитическую работу с кадрами в целях формирования стабильных коллективов и управления конфликтами в образовательной организации.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

Приложение 6

Приложение 7

Приложение 8

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 1

Проявление управленческой культуры руководителя во время приемов по личным вопросам

Проявление низкого уровня культуры управления	Проявление высокого уровня культуры управления
• Несвоевременное начало приема. • Небрежная поза, невежливые манеры руководителя. • Тон и слова, унижающие достоинства человека. • Решение во время приема служебных и личных вопросов (по телефону или очно с другими сотрудниками). • Руководитель обещает помочь или сделать что-то и забывает об обещанном	• Всегда начало приема в точно назначенное время и дату. • Поза и манеры, не дающие намека на превосходство. • Уважение к человеку. Умение слушать, вникать в ситуацию, вести разговор. • Руководитель пользуется телефоном при крайней необходимости, извинившись перед сотрудником. • Другие сотрудники не имеют права беспокоить руководителя во время беседы. • Единство слова и дела

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 2

Мотивационное управление в системе деятельности образовательной организации

Развитие системы образования в значительной степени определяется внедрением в практику новейших научных психолого-педагогических достижений в области управления.

Одно из таких новшеств – мотивационное управление.

В современной психолого-педагогической науке и образовательной практике существует противоречие между необходимостью мотивационного управления педагогическим коллективом и недостаточной разработанностью механизмов его реализации, отсутствием четких критериев эффективности.

В образовательной организации разрабатывается гибкая система мотивационного управления, в основе которой лежит организация мотивационной среды (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1

Система мотивационного управления в образовательной организации (на примере дошкольной образовательной организации)

№ п/п	Направление	Задачи
1	Разработка системы стимулирования персонала	Внесение изменений в положение о стимулировании инновационной активности персонала. Подготовка сообщения на тему «Формы стимулирования мотивации»
2	Контроль и оценка деятельности персонала	Усовершенствование системы контроля в дошкольной образовательной организации. Разработка критериев и показателей результативности работы персонала. Обсуждение результатов контроля и выработка рекомендаций. Выявление и анализ затруднений в работе персонала. Изучение системы учета достижений коллектива в различных видах деятельности. Собрание трудового коллектива по итогам года
3	Делегирование полномочий	Разработка методического и психологического обеспечения делегирования полномочий персонала (памятки). Привлечение персонала к управленческой деятельности через мероприятия различных уровней, проекты
4	Привлечение к участию в управлении и перспективном планировании дошкольной образовательной организации	Организация деятельности общественных органов управления учреждением
5	Создание условий инновационной деятельности (сопровождение инновационной деятельности)	Разработка плана повышения квалификации и обучения персонала. Оформление индивидуальных планов подготовки к аттестации. Определение перспектив участия персонала в конкурсах профессионального мастерства

Система стимулирования строится с учетом структуры коллектива и психологических механизмов (эмоции успеха – неуспеха). Эмоциональное переживание успеха необходимо всем. Важно определить,

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

что считать успехом в каждом конкретном случае. Используемая система стимулирования включает такие формы поощрения, которые дают членам коллектива возможность переживать эмоции успеха. Разнообразие форм и их жизненность обеспечивают мотивирующий эффект. Наиболее эффективные формы стимулирования: содействие в выдвижении на престижные конкурсы разного уровня; привлечение к участию в работе администрации дошкольной образовательной организации; участие в органах, решающих важные проблемы коллектива; аттестация на более высокую квалификационную категорию.

Контроль и оценка деятельности членов коллектива направлены на раскрытие их профессиональных и личностных резервов, совершенствование жизнедеятельности дошкольной образовательной организации. К условиям, способствующим эффективности, относятся: регулярность и отсутствие неожиданных процедур; отказ от разных форм скрытого контроля; выявление успехов, а не только недостатков; индивидуальный дифференцированный подход в работе с персоналом.

Делегирование полномочий составляет основной временной ресурс управления и рассматривается как реализация возможности и стремления обеспечить согласованность действий руководителя и персонала в деятельности (см. табл. 2.2). Педагоги и руководитель стремятся работать в творческом союзе, который отражается в развитии самоуправляемых систем через участие сотрудников (на примере педагогов) в постановке целей, определении способов и средств их достижения, оптимальном распределении обязанностей и взаимозаменяемости, коллегиальном решении возникающих проблем и др. Делегирование прав и полномочий снизу вверх и наоборот способствует развитию демократических начал в управлении педагогическим коллективом.

Таблица 2.2

Карта делегирования функций управления сотрудниками (на примере дошкольной образовательной организации)

Педагоги	Квалификационная категория	Направление	Анализ педагогической документации	Контроль за выполнением образовательной программы	Организация и проведение методических мероприятий	Общественная деятельность
Воспитатель	Высшая	Развитие речи	*	*	*	*
Инструктор по физкультуре	Первая	Физическое воспитание	*			*
Воспитатель	Первая	Математика и логика	*			*
Воспитатель	Первая	Трудовая деятельность	*		*	*
Педагог дополнительного образования	Первая	Экологическое воспитание	*			*
Воспитатель	Первая	Естественно-научные представления	*		*	*
Воспитатель	Высшая	Основы правового сознания	*	*	*	*

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Воспитатель по изобразительной деятельности	Первая	Художественная деятельность	*			*
Музыкальный руководитель	Первая	Музыкальное	*			*
Педагог-психолог	Высшая	Психологическое	*	*	*	*

В образовательной организации необходима система управленческой деятельности, представляющая собой единство четырех психолого-педагогических аспектов: научного, психологического, методического и организационного.

Система мотивационной деятельности персонала включает четыре этапа (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3

Система мотивационной деятельности в образовательной организации (на примере дошкольной образовательной организации)

Задачи	**Содержание**		
	Заведующий	**Старший воспитатель**	**Педагог-психолог**
Предварительный этап			
Изучение и анализ психолого-педагогической литературы по теме. Создание рабочей группы. Определение методологических подходов к разработке системы мотивационного управления	Аналитическая работа с литературой. Совещание по проблеме организации мотивационного управления	Аналитическая работа с психолого-педагогической и методической литературой. Обоснованность и оптимальность действий субъектов мотивационного управления	Аналитическая работа с психолого-педагогической и методической литературой. Выбор адекватных диагностических методик. Выбор критериев эффективности мотивационной деятельности
Диагностический этап			
Изучение и анализ состояния мотивационной среды. Разработка системы мотивационного управления	Разработка стратегии мотивационного управления. Разработка системы работы. Распределение полномочий (обязанностей)	Сбор информации о составе педагогического коллектива (непсихологические критерии): социальный статус членов коллектива, достижения педагогов и детей; удовлетворенность трудом. Разработка системы работы. Выявление и анализ затруднений в работе педагогов	Диагностика и анализ состояния мотивационной среды (психологические критерии). Определение проблемного поля деятельности педагогов
Практический этап			

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Внедрение и реализация системы мотивационного управления	Реализация систем: • стимулирования педагогов; • контроля; • делегирования полномочий. Координация деятельности субъектов мотивационного управления	Реализация системы методической работы по управлению инновационными процессами	Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Оперативность и своевременность коррекционных мер
		Реализация: • тематических проектно-ориентированных мероприятий «Лестница успеха»; • модели сопровождения педагогов при подготовке и прохождении аттестации (методические и психологические аспекты)	
Аналитический этап			
Анализ и оценка результативности внедрения системы мотивационной деятельности	Организация совместной аналитической деятельности методической и психологической служб, педагогического коллектива	Оценка результативности деятельности педагогов (непсихологические критерии). Определение путей развития коллектива, инновационной деятельности педагогов	Анализ эффективности внедрения системы мотивационного управления (психологические критерии)
	Создание справочно-информационного «банка» по оптимизации мотивационной среды		

Для оценки результата управления необходимы критерии, на основании которых можно измерить эффективность управления в организации (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Карта диагностики состояния мотивационной среды (на примере дошкольной образовательной организации)

Критерии эффективности управления	Методики исследования
Непсихологические	
Качественный и количественный анализ состава педагогического коллектива	Кадровый мониторинг
Уровень достижений каждого педагога	Карта достижений педагога «Лестница мастерства»
Уровень достижений педагогического коллектива	Карта достижений педагогического коллектива
Уровень освоения программного содержания воспитанниками и их достижений	Мониторинг освоения программного содержания воспитанниками. Карта достижений дошкольников
Психологические	
Мотивация членов коллектива	«Оценка мотивационной среды в образовательном учреждении» (В. С. Лазарев)
Степень удовлетворенности процессом труда	«Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» (Е. И. Рогов)
Авторитет руководителя в коллективе	
Уровень готовности к начальному школьному обучению, анализ адаптации выпускников к школе	Мониторинг готовности к школе, карта адаптации

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Анализ психолого-педагогической и методической литературы позволил выделить психологические и непсихологические критерии эффективности мотивационного управления на примере деятельности дошкольной образовательной организации.

Непсихологические критерии: качественный и количественный состав педагогического коллектива; уровень достижений каждого педагога; уровень достижений всего педагогического коллектива; уровень освоения программного содержания воспитанниками и их достижения.

Психологические: мотивация членов коллектива; степень удовлетворения процессом труда; авторитет руководителя в коллективе, трансляция его имиджа; уровень готовности выпускников дошкольной образовательной организации к начальному школьному обучению, анализ школьной адаптации.

Представленные материалы по организации мотивационного управления и совершенствования мотивации персонала на примере дошкольной образовательной организации позволяют выделить эффективные направления:

1. Интенсивная психологизация деятельности в коллективе способствует созданию атмосферы уважения, доверия и успеха для каждого члена коллектива.

2. Освоение новых научно обоснованных технологий управления позволяет перейти от вертикальной командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества.

3. Мотивационное управление обеспечивает развитие каждой личности, совмещение (координацию) мотивационной ориентации руководителя и педагогов, сотрудников.

4. Важную роль в развитии современной дошкольной образовательной организации выполняет внутренняя организационная культура, персональная ответственность за качество своего труда. Организационная культура способствует развитию профессиональных качеств и навыков, что создает психолого-педагогический комфорт для всего персонала организации.

Внедрение системы мотивационного управления в организации позволяет построить оптимальную, гибкую и динамичную мотивационную среду, благоприятную для освоения новшеств при творческом взаимодействии руководителя и членов педагогического коллектива.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 3

Структура положения о кадровой политике организации

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирование карьеры и ротации
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в организации. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т. д.)
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, компенсации и т. д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование жизни от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников организации

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 4

Порядок составления резюме

В настоящее время резюме является инструментом самомаркетинга, который необходимо грамотно составить, так как этот документ будет визитной карточкой, рекламирующей вас как специалиста, претендующего на вакантную должность.

Резюме имеет одну цель – наилучшим образом подать ваши знания, опыт и личные качества нанимателю таким образом и в той форме, чтобы он обратил на них внимание и пригласил вас на собеседование.

Хорошее резюме – одно из самых эффективных средств поиска работы, и поэтому при его подготовке надо исходить из того, что хотят увидеть в вашем резюме потенциальные наниматели или консультанты по персоналу – личные данные, основное и дополнительное образование, опыт работы и уровень квалификации, специальные навыки, а также вашу цену как специалиста в прямом и переносном смысле. Таким образом, указанные разделы составят основную структуру резюме, а также к этому можно добавить ваши цели, интересы и контактную информацию.

Информативность. Постарайтесь дать в резюме как можно больше информации (название учреждения, занимаемых должностей, стаж работы, полученное образование и т. п.). Информацию для резюме следует тщательно отбирать и включать описание именно тех аспектов вашего опыта, которые значимы для позиции или должности, на которую вы претендуете.

Краткость. Не стоит перегружать резюме деталями, фактами и подробностями, которые не относятся к делу. Хорошо спланированное резюме со сжатым и организованным текстом не должно превышать двух страниц (одной – для первого контакта).

Достоверность. Включая те или иные сведения о себе, позаботьтесь о том, чтобы при необходимости вы смогли подтвердить их документально или советующими примерами.

Рассмотрим стандартные типы резюме, которые используются:

Хронологическое резюме последовательно отражает опыт работы с самой актуальной информацией в начале. Указаны организации и должности, где вы работали, достаточно подробно описаны обязанности и достижения. Хронологический тип резюме обладает несомненным преимуществом в том случае, когда организации, в которых вам приходилось работать, или занимаемые должности могут произвести впечатление на потенциального работодателя, так как вы остаетесь работать в той же сфере деятельности.

Функциональное резюме в первую очередь отражает навыки и достижения в работе, образовании или общественной деятельности. Основное внимание в таком резюме уделяется вашему потенциалу, а недостаток опыта и возможные промежутки в работе завуалированы.

Комбинированное резюме объединяет лучшие элементы хронологического и функционального резюме. В нем хронологически представлены опыт работы, образование и специальные навыки, а также включены ваши достижения в разных областях. Этот тип резюме является наиболее предпочтительным.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Последовательность разделов может быть произвольной и соответствовать тому, что является наиболее важным для работодателя, и вашим целям. Образование можно вынести в начало, если это является обязательным квалификационным требованием к должности или вашим наиболее важным достижением (например, вы недавний выпускник с небольшим опытом работы).

Информация, которую необходимо включить в резюме, должна содержать ответы на следующие вопросы:

- Кто вы и как с вами можно связаться?
- Что вы хотите делать?
- Где вы учились?
- Что можете делать и что сделали?
- Чего вы достигли и как были признаны?
- Дополнительная информация, которую работодатели хотят знать о вас.

Резюме состоит из следующих разделов:

Цель. Это не обязательный, но желательный раздел, краткое описание того, на получение какой должности и почему вы претендуете.

Личные данные. Начните резюме с вашего имени, набранного прописными буквами или выделенного жирным шрифтом. В нашей стране будет вполне уместно указать фамилию, имя и отчество, возраст, дату и место рождения, семейный статус и наличие детей. Гражданство имеет смысл указывать в том случае, если вы гражданин другого государства, пол – если это непонятно из вашего имени. Национальность и сведения о родителях можно вообще упустить. Укажите постоянный и временный адрес (включая почтовый индекс), хотя бы один телефонный номер и время, когда с вами можно связаться.

Образование. В этот раздел необходимо включить итоговую информацию о вашем образовании (в хронологическом порядке): даты начала, завершения времени обучения, название и местоположение учебных заведений, факультет, полученную специальность. Можно также отметить особые академические достижения. Этот раздел можно использовать, чтобы дополнить вашу цель, выдвинув на первый план специальные навыки и знания, которые вы приобрели на важных спецкурсах. Вы можете внести в список дополнительное образование и профессиональные тренинги, но не обязательно называть каждый курс или семинар, который вы когда-либо посетили.

Опыт работы. Это основной раздел. Лучше составлять его в обратном хронологическом порядке (сначала указывается последнее место работы). Укажите даты начала, окончания и период времени работы, название организации (возможно, сферу деятельности), должности (и поощрения, если они имеются).

Дополнительная информация. Владение иностранными языками и компьютером, наличие загранпаспорта, водительских прав, специальных навыков, интересов и увлечений (только те, которые связаны прямо или косвенно с будущей работой).

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

В современной практике принято размещать в резюме свою фотографию, обычно в правом верхнем углу (размер 3 х 4 см).

Знание языков. Обязательно укажите ваш родной язык, иностранные языки и возможность их использования в категориях «профессионально», «свободно», «технический», «свободное чтение и перевод».

Работа с компьютером. Нет необходимости перечислять все программное обеспечение, которое вы когда-либо запускали, достаточно указать ваш уровень в категориях «профессионал», «пользователь» и основные программы, которыми вы действительно владеете.

Рекомендации. В нашей стране уже начал формироваться институт официальных рекомендаций, поэтому будет вполне уместным указать на возможность их предоставления.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 5

План работы с кадровым резервом

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1	Пересмотреть персональный состав резерва кадров и внести его на рассмотрение профсоюзного комитета и педагогического совета	до 01.09	Руководитель дошкольной образовательной организации
2	Издать приказ по утверждению персонального состава резерва кадров	до 10.09	Руководитель дошкольной образовательной организации
3	Определить каждому члену резерва тему методического реферата по вопросам управления дошкольной образовательной организацией	до 15.09	Старший воспитатель
4	Провести инструктивно-методическое совещание с кадровым резервом «О формировании и обучении кадрового резерва»	до 10.10	Руководитель дошкольной образовательной организации, специалист комитета по образованию
5	Проводить подготовку резерва кадров по вопросам: • система планирования дошкольной образовательной организации; • делопроизводство в дошкольной образовательной организации; • педагогический анализ как основа управленческой деятельности; • организация работы с родителями воспитанников	ноябрь, декабрь, январь, февраль	Руководитель дошкольной образовательной организации, ответственный за подготовку кадрового резерва
6	Привлечь состав резерва к проведению тематических проверок, открытых мероприятий, выступлений на семинарах и т. п.	в течение года	Руководитель дошкольной образовательной организации, старший воспитатель
7	Организовать с составом резерва практикумы, индивидуальные и групповые консультации: • организация работы с нормативными документами; • анализ детских видов деятельности; • психолого-педагогическое сопровождение образовательной деятельности; • роль руководителя дошкольной образовательной организации в развитии творчества педагогов и специалистов организации	ноябрь, май, апрель, март	Руководитель дошкольной образовательной организации, педагог-психолог, старший воспитатель
8	На время очередного отпуска руководителя дошкольной образовательной организации, заместителя заведующего по административно-хозяйственной работе, старшего воспитателя назначать исполняющими обязанности педагогов из состава резерва	май – июль	Руководитель дошкольной образовательной организации

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 6

Правила эффективной обратной связи в решении конфликтных ситуаций

Правила эффективной обратной связи в решении конфликтных ситуаций предполагают общение с людьми, исключающее советы, интерпретации, пожелания, обобщения, выводы и оценки, «работающие» на нарушение контакта.

Таблица 6.1

Что люди ценят в себе

Я	Подчеркивание индивидуальности партнера
Мое имя	Обращение к собеседнику по имени (запоминание имени)
Что я хочу	Уважение достоинства, желаний, потребностей партнера
Я хороший	Видение партнера в положительном свете
Пол	Принятие во внимание особенностей мужской (женской роли)
Я был-есть-буду	Обращение к прошлому и будущему собеседника
Я имею право	Уважение прав человека
Я должен	Адресация к долгу
Комплимент	Приятные слова, преувеличивающие какие-то достоинства, эффект внушения
Поддержка	Обращение к личности

Таблица 6.2

Обращение к личности

Персональность	Обращение от первого лица ко второму
Конкретность	Описывать конкретный конфликт, факт, действие, высказывание без каких-либо обобщений и выводов
Конструктивность	Говорить только о том, что человек может в себе изменить
Констатация факта (без выводов)	Ограничиваться только нейтральным описанием действия, факта, события
Безоценочность	Сообщить собеседнику о своих собственных чувствах и переживаниях по поводу происходящего. Описать воздействие, которое оказало то или иное действие собеседника

Приемы, вызывающие доверие партнера по общению

1. ***Улыбка.*** Внутреннее позитивное и уважительное отношение к партнеру выражается в мимике, взгляде, позе, наклоне туловища и головы, тональности речи. Стоит подумать о приятном предстоящем общении, как мозг положительно отреагирует, появится улыбка и другие сопутствующие внешние проявления.

2. ***Имя.*** Собственное имя вызывает у человека положительные чувства, чаще следует называть собеседника по имени.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

3. ***Я.*** Подчеркните индивидуальность, достоинства партнера по общению.

4. ***Что я хочу.*** Подчеркните желания, потребности партнера.

5. ***Благородные намерения.*** Обычно мы оцениваем других по результатам, а себя по намерениям. Попробуйте по-другому: «Я верю, что вы сделаете все возможное. Вы хороший, уважаемый человек».

6. ***Пол.*** Принять во внимание половые роли.

7. ***Подчеркивание положительных моментов партнера.*** Партнер невольно будет стремиться оправдать высказанные вами положительные ожидания.

8. ***Предвосхищение.*** Предвосхищайте возможные негативные реакции собеседника. Например: «Я рад, что вы положительно отнеслись к определенному вопросу, несмотря на трудность его разрешения».

9. ***Настроение.*** Затронуть те особенности настроения собеседника, которые прослеживаются в его поведении. Например: «Несмотря на вашу усталость, вы готовы решить вопрос о…»

10. ***Сотрудничество на все времена.*** Сейчас, как и раньше, общение было продуктивным. Будет оно продуктивным и в будущем.

Отражение информации и чувств говорящего

(поддержка – уяснение – комментирование)

1. Молчаливое поощрение участливым взглядом.
2. Поддержка междометиями: «ага», «угу», «да-да», «ну»…
3. Повторение последнего слова собеседника («эхо-реакция»),
4. Повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов («зеркало»).
5. Повторение мысли говорящего другими словами («парафраз»).
6. Постановка наводящих вопросов (Что? Где? Когда? Почему?).
7. Постановка уточняющих вопросов («Что имел в виду?»).
8. Постановка побуждающих вопросов («Ну и… что дальше?»).
9. Помощь в завершении фраз путем подсказывания слов.
10. Проявление эмоциональных реакций («Ах!», «Здорово!», смех и т. п.).

Алгоритм активного слушания в диалоге

Активное слушание – это техника общения с собеседником, заключающаяся в оказании ему поддержки в разговоре и активировании его речи при сохранении внутреннего психологического комфорта.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Внутренний стержень активного слушания – переключение себя (своих мыслей, чувств, состояния) на собеседника (его мысли, чувства, состояние).

Внешними признаками активного слушания являются проявление заинтересованности, участия, готовность оказать поддержку и стремление полностью понять собеседника.

Таблица 6.3

Внешние признаки активного слушания

Этапы	Действия
1. Несловесная поддержка	Контакт глаз, поза слушания, кивки, «угу», «да-да»
2. Фраза переноса ответственности за высказывание на партнера (парафраз не работает, если в нем не подчеркивается, кто именно высказал эту мысль)	• Вы считаете, что... • Итак, вы говорите, что... • Значит, вы утверждаете... • Ваша мысль сводится к следующему... • Вы выразились таким образом, что... • Ваши слова таковы...
3. Формулирование содержания высказывания	На этом этапе надо избавиться от собственных эмоций, оценок
4. Получение согласия собеседника после интерпретации его мысли	• Я правильно понял? • Это так? • Я ничего не перепутал? Возможно, потребуется перефразировать еще раз, до полного понимания
5. Демонстрация своего отношения к услышанному	Подчеркнуть, что это ваше мнение по поводу услышанного. Высказывать отношение только к словам, но не к личности говорящего
6. Высказывание своего собственного суждения по существу дела	• Мое мнение… • Я считаю… • Я думаю…

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 7

Правила ассертивного поведения Мануэля Смита

1. Я имею право оценивать собственное поведение, мысли и эмоции и отвечать за их последствия.

2. Я имею право не извиняться и не объяснять своё поведение.

3. Я имею право самостоятельно обдумать, отвечаю ли я вообще или до какой-то степени за решение проблем других людей.

4. Я имею право изменить своё мнение.

5. Я имею право ошибаться и отвечать за свои ошибки.

6. Я имею право сказать: «Я не знаю».

7. Я имею право быть независимым от доброжелательности остальных и от их хорошего отношения ко мне.

8. Я имею право принимать нелогичные решения.

9. Я имею право сказать: «Я тебя не понимаю».

10. Я имею право сказать: «Меня это не интересует».

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

Приложение 8

Краткое описание действий педагога-медиатора в соответствии с этапом переговоров [17]

Этап медиации	Слова и действия педагога-медиатора
Вступительное слово	Педагог-медиатор: «Здравствуйте! Меня зовут …, я медиатор. Как зовут вас? Здесь будут проходить переговоры с целью разрешения вашего конфликта, моя задача – их организовать, а решение, которое вы выработаете и примете, – это ваша ответственность. Медиация – процесс добровольный. Я хочу спросить вас, является ли ваше участие в переговорах добровольным? Не требуется ли присутствие кого-то еще, кто может принимать решение по вашему вопросу? Наш разговор конфиденциален, то есть я не буду разглашать информацию, полученную от вас. Вы в равной степени можете высказываться, принимать участие в обсуждении, предлагать решения. Я нейтрален, то есть не стою на чьей-то стороне, не оцениваю вас, не советую, как надо поступить, моя задача – организовать обсуждение вашей ситуации. Чтобы наши переговоры прошли успешно, необходимо выполнять следующие правила: не оскорблять друг друга, не использовать резких, обидных выражений, стараться искать совместно решение ситуации»
Презентация сторон	Медиатор: «Сейчас по очереди вы расскажете, что произошло, как вы видите ситуацию, что чувствуете и какое решение вас устроит». Стороны поочередно рассказывают о ситуации. После каждого рассказа медиатор использует технику «эхо-повтор» (отделяет факты от интерпретаций и оценок)
Дискуссия по выработке тем для переговоров	Медиатор предлагает обсудить услышанное, задает вопросы, уточняет факты, работает с эмоциями сторон. Стороны также обмениваются впечатлениями об услышанном
Индивидуальные беседы (кокус)	Медиатор в индивидуальной беседе проясняет интересы сторон, уточняет позицию с учетом информации, полученной на общей сессии, обсуждает варианты возможного приемлемого решения
Дискуссия по выработке предложений	Стороны вырабатывают решение, устраивающее их. Медиатор проверяет его на реалистичность, обсуждает дальнейшие шаги, если решение не будет исполнено
Подготовка и заключение соглашения	Совместно со сторонами медиатор готовит проект соглашения, которое принимается в устной или письменной форме
Выход из медиации	Медиатор благодарит за работу, спрашивает у сторон степень удовлетворенности работой и заключенным соглашением

Функции педагога-медиатора:

- организатор процесса – медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров;

- активный слушатель – медиатор применяет особый набор «коммуникативных инструментов»: техники активного слушания, умение задавать открытые вопросы, отделять факты от интерпретаций и оценок, владение техниками эхо-повтор, парафраз, рефрейминг, резюмирование и т. д.;

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023

- генератор идей – медиатор стимулирует спорщиков к поиску иных решений, чем те, которые до сих пор ими рассматривались;
- расширяет ресурсы сторон, снабжая их полезной информацией;
- обучает стороны конструктивному ведению переговоров и выработке соглашения, проверяя его на реалистичность;
- хранитель психологического климата – следит за балансом сил на переговорах, исключает оскорбления и унижения сторон друг другом.

© Алтайский государственный педагогический университет, 2023