

«Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.
СПОСОБЫ РАБОТЫ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРОЙ.**



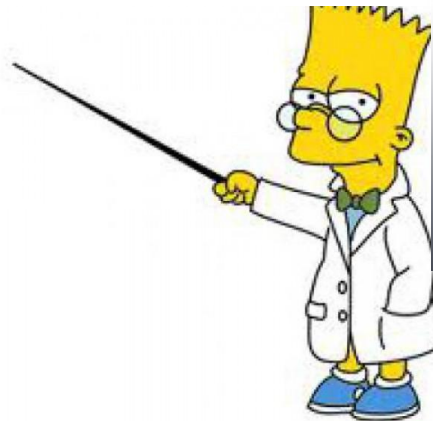
Автор: Бальнская Н.Р.

Магнитогорск, 2020



План выступления

1. Внешние условия функционирования образовательного учреждения (ОУ)
2. Общие черты УП в ОУ
3. Отличительные черты УП в ОУ
4. Особенности управления творчеством
5. Управление творчеством: зарубежный опыт
6. Рекомендации





Внешние условия функционирования ОУ

Причины

1. Второе десятилетие - условия непрекращающегося реформирования

2. Нестабильность, непредсказуемость социально-экономической ситуации



Следствия

1. У ОУ есть особенности, отличающие его от коммерческого предприятия. Они принципиальным образом сказываются на построении взаимодействия с сотрудниками.

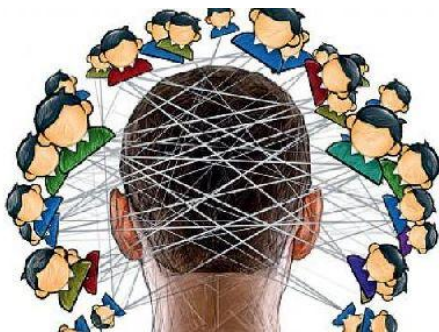
2. ОУ находится в тех же условиях, что и любая другая организация. Нестабильность внешней ситуации – это тот фактор, который непосредственно оказывает влияние и на работу с персоналом, и в целом на формирование организационной структуры ОУ.





Социальный характер деятельности.

ОУ несет огромную социальную ответственность перед обществом за качество своей деятельности (образование нельзя вырвать из общего контекста развития общества и государства). Таким образом, ОУ не просто предоставляет образовательные услуги, но и осуществляет важную социальную миссию.



Особенности ОУ



Консерватизм.

ОУ традиционно отличается высоким консерватизмом. Многие схемы, стандарты, технологии деятельности существуют в неизменном виде на протяжении десятилетий, а то и столетий, поэтому очень трудно поддаются преобразованиям даже при изменениях социально-экономической ситуации. К.М. Ушаков, говоря о сопротивлении нововведениям при работе с персоналом школы, выделяет несколько уровней их проведения.

При взаимодействии руководителя с отдельным сотрудником осуществление перемен еще возможно.

В плане организационных процедур в целом это сделать уже сложнее.

Дальнейшее изменение организационной культуры всего ОУ практически невозможно.



Особенности ОУ

Некоммерческий характер деятельности.

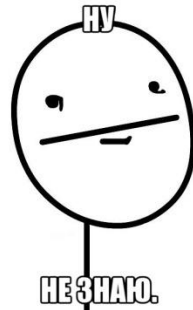
Цель ОУ не заключается в максимизации получаемой прибыли.

Данный фактор определяет и специфику работы с персоналом.

В условиях невозможности подсчета эффективности деятельности в размерах прибыли (самый простой и понятный способ) возникает вопрос критериев оценки работы как всего ОУ, так и отдельных сотрудников.

Ограниченность юридических ресурсов.

ОУ имеет крайне низкий уровень свободы в издании локальных нормативных актов, что важно и с точки зрения управления персоналом. Однако такая ресурсная ограниченность ведет к повышению роли ресурсов человеческих как наиболее



Большое влияние государства на осуществление деятельности.

Руководитель отдельно взятого ОУ не отвечает в полной мере за работу своей организации, она регулируется государственными структурами на федеральном уровне.

С одной стороны это касается жесткой регламентации и стандартизации основной – образовательной – деятельности,

с другой – «сопутствующих» направлений.

Ограниченность финансовых ресурсов относительно их количества и качества.

Поступление денег нерегулярно и сложно планируемо, бюджетные средства строго закреплены заранее за статьями расходов, а внебюджетные слабо юридически обоснованы.



Особенности ОУ

Появление новых направлений деятельности.

Актуальная социально-экономическая ситуация и образовательные реформы приводят к тому, что в современном ОУ появляются новые направления деятельности.

Возникает необходимость в более грамотном финансово-экономическом планировании, поскольку ОУ получают больше финансовой автономии.

Важными становятся такие нетрадиционные для ОУ направления, как маркетинг и связи с общественностью.

В первую очередь это вызвано введением подушевого финансирования, в условиях которого учебные заведения вынуждены конкурировать в борьбе за абитуриента. Относительно ОУ начинают фигурировать такие термины, как имидж, бренд. Все чаще в связи с управлением ОУ звучат понятия «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент».



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE





Структура персонала ОУ.

По социально-демографическим признакам педагогический коллектив составляют:

- гуманитарии – женщины;
- техническое направление – мужчины.

Возраст гуманитариев – моложе.

Остепененные преподаватели – старше 50 лет (основная масса).



Особенности ОУ

Кадровый состав ОУ.

По сравнению со школами он характеризуется повышенной **разнородностью** (абсолютное большинство персонала любой школы – это представители одной специальности (педагог, учитель)). По сравнению с большинством предприятий он характеризуется по тем же профессиональным признакам.

В «классической» компании представлено несколько разнородных профессиональных групп (например, технологи, экономисты, специалисты по информационным технологиям, продажам и т.д.).

Выводы:

К ОУ применимы как **общие черты УП**, так и **особенные** (например, управление научным творчеством подчиненных).



Общие черты УП в ОУ

Человеческий ресурс – один из наиболее значимых в ОУ.



Одно из основных направлений в работе с персоналом – **набор сотрудников**. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах, как планирование потребности в кадрах, их поиск и подбор.

В последнее время **особенность ситуации** в том, что в период кризиса работа в ОУ представляется гарантией стабильного, пусть и небольшого, дохода, социальных льгот и пр. Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности.

В ОУ при проведении поиска потенциальных работников на первое место среди источников выходят **внутренние**, поскольку всегда существует возможность ротации внутри организации. Это может касаться как выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов, так и перевода из отдела в отдел.





Отличительные черты ОУ

Человеческий ресурс в ОУ

Во-первых, кадры наиболее подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов.

Во-вторых, штат ОУ – это, прежде всего, педагоги – ученые, от качества труда которых зависит как успешность самого ОУ, так и развитие студентов.

Мотивация персонала – процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть «**не осязаемые**» категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для персонала, становясь неким мериллом его успешности.

Одной из ведущих является **потребность в уважении, благодарности, осознании обществом ценности педагогического и научного труда.**

Достижение безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д.

Факторы достижения справедливости.

Самостоятельность, состязательность, потребность во власти.





Отличительные черты УП в ОУ

На первое место выступают **социально-психологические методы мотивирования**: моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д.

На третьем месте – экономические методы: премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и пр. Ограничение их использования связано с малыми финансовыми возможностями руководства, низким качеством финансов от государства, недостаточным уровнем экономической грамотности администрации.

Подробная мотивация



на втором месте – методы административные: издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.



Специфика: традиционно самые сильные методы уходят на второй план. Если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то руководитель ОУ должен разрабатывать эффективную модель нематериальных поощрений.



Отличительные черты УП в ОУ

Организационная культура

К компонентам **организационной культуры** относятся:
психологический климат, определенные нормы, особенности поведения во взаимодействии (ритуалы, церемонии, язык), культурные ценности и мировоззрение.



Управление ею и трудовыми отношениями работников – серьезный ресурс ОУ.



Для руководителя ОУ организационная культура – чрезвычайно перспективный и достойный объект управления, хотя и сложный.

Сложность для руководителя – в отсутствии достаточного навыка по ее анализу и планированию изменений.

Компоненты культуры:
ценности (идеалы, мифы), нормы (правила, образцы, стандарты), средства передачи (символы, язык, СМИ).





Отличительные черты УП в ОУ

Оргструктура – инструмент эффективного взаимодействия между сотрудниками.

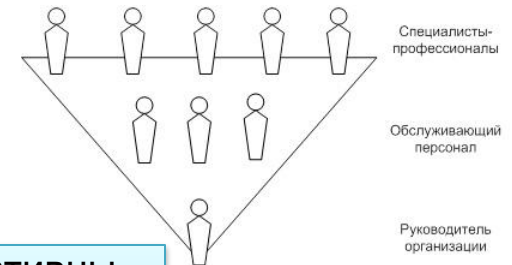
Она демонстрирует результативность управленческих воздействий, отражает разделение на отделы, распределение функционала, иерархию подчинения.

Оргструктура

Проблемы:

Для большинства современных российских учебных заведений характерны традиционные иерархические структуры, которые, как известно, не имеют успеха в условиях проведения изменений.

Именно в формировании более гибких оргструктур – большой потенциал управления ОУ.



Если линейные связи ОУ обычно достаточно отлажены и результативны, то между отделами они зачастую становятся труднореализуемой целью.

Особенно это касается командного взаимодействия.

Большие трудности возникают при попытках создания рабочих и проектных групп (команд), поскольку принцип взаимодействия в них – выравнивание статусов, что очень сложно реализовать в жестко иерархичной структуре ОУ.



Отличительные черты УП в ОУ

Управление творчеством

Управление творчеством – это управление творческими процессами, протекающими на уровне креативных индустрий, организаций, команд, менеджеров и сотрудников.

Управление знаниями



Эвристический менеджмент



Управление изменениями

Управление талантами



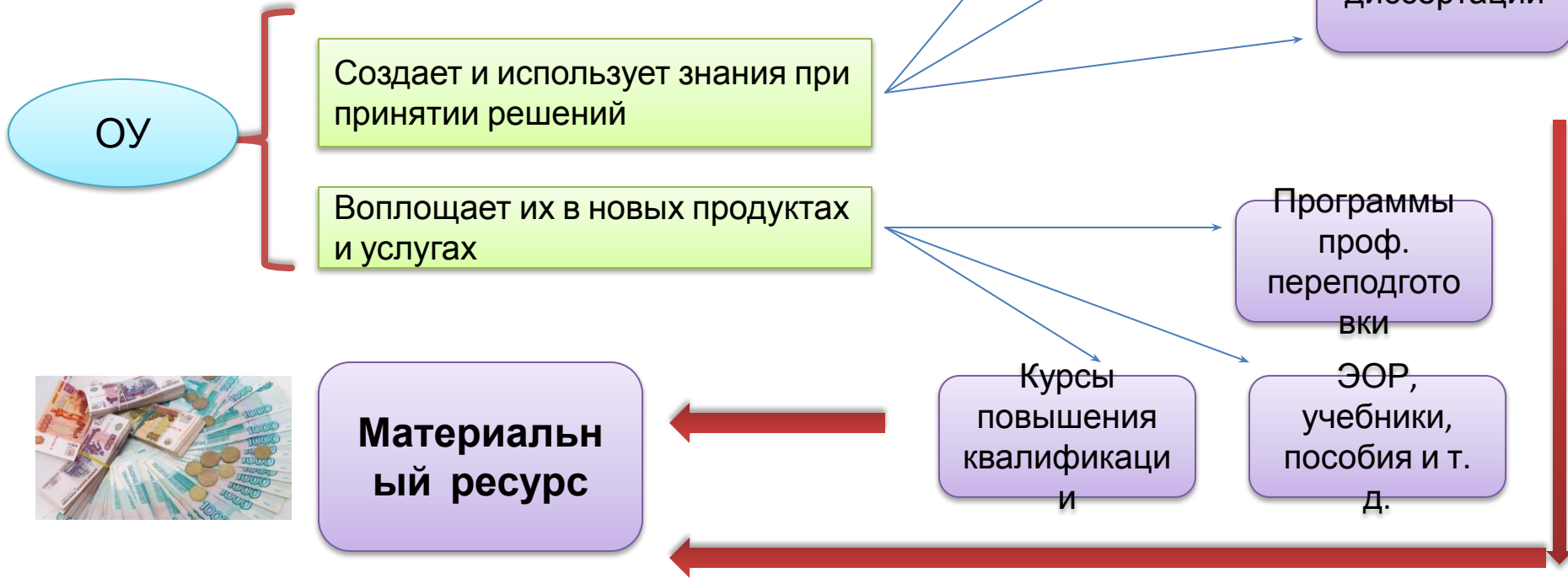
Инновационный
менеджмент



Отличительные черты УП в ОУ

Управление знаниями – система управленческих процедур и действий, благодаря которым создаются, аккумулируются, сохраняются, распределяются и используются основные элементы интеллектуального капитала, а также наиболее ценная информация, которая необходима для успешной реализации целей ОУ.

Управление знаниями



ОУ

Создает и использует знания при принятии решений

Воплощает их в новых продуктах и услугах

Создание орг. структур (советы, НИИ и т.д.)

Создание бизнес-инкубаторов

Защита диссертаций

Программы проф. переподготовки

Курсы повышения квалификации

ЭОР, учебники, пособия и т.д.

Материальный ресурс





Отличительные черты УП в ОУ

Эвристический менеджмент -

управление процессом творчества и продуктивного мышления, протекающих на индивидуальном уровне. При этом важнейшей целью эвристического менеджмента является формирование у ведущих сотрудников универсального творческого видения.

Включает активизацию и регуляцию творчества сотрудников.

Включает самоактивацию творческих процессов.

Самостимулирование

Стимулирование

Профилактика профессионального выгорания

Эвристический метод

Создание службы психологической разгрузки

Организация тренингов



Материальный ресурс



Отличительные черты УП в ОУ

Инновационный менеджмент

– система управления процессами для поиска и разработки уникальных продуктивных идей, внедрения новых продуктов, товаров, услуг и технологий, в том числе управленческих.

Направлен на разработку новых продуктов и их внедрение

Направлен на объединение и организацию всех видов, уровней и этапов творчества

Стимулирование персонала

Управленческие решения по орг. структуре

Инновационный менеджмент

Организация академических чтений

Организация конференций, круглых столов, симпозиумов и т.д.

Материальный ресурс





Отличительные черты УП в ОУ

Управление изменениями

Управление изменениями

–совокупность методов, процедур и техник, применяемых с целью эффективного перехода лиц, групп и организаций из текущего состояния в желаемое.

Цель – оптимизация процесса перехода (сотрудники должны добровольно принять изменения)

Минимизация негативных последствий

Максимизация конструктивного, творческого потенциала

Стимулирование персонала

Регулирование корпоративной культуры

Встреча с трудовым коллективом (руководитель, ТОП-менеджеры)



Нематериальный ресурс



Отличительные черты УП в ОУ

Управление талантами – процесс привлечения, отбора, стимулирования и развития творческих сотрудников, которые и представляют собой главный капитал ОУ.

В конкуренции побеждают те учреждения, которые активно привлекают самых талантливых работников, целенаправленно развивают их творческий потенциал и способствуют их свободной самореализации.

Стимулирование талантливых

Создание «лифтов» для остальных

Управление талантами

Встреча с трудовым коллективом по вопросам создания «лифтов» (прозрачность системы)

Создание института состязательности

Создание стимулирования материального и нематериального

Нематериальные ресурсы





Отличительные черты УП в ОУ

Управление творчеством	Ресурс
Управление знаниями	Материальный ресурс
Эвристический менеджмент	Материальный ресурс
Инновационный менеджмент	Материальный ресурс
Управление изменениями	Нематериальный ресурс
Управление талантами	Нематериальный ресурс

Управление творчеством

Можно ли на управлении творчеством заработать?

ДА!

Постановка целей со стороны руководства

Что для этого нужно?

Совершенствование корпоративной культуры

Выделение группы «таланты» / мотивация

Выделение группы «среднячки» / мотивация

Создание нормального психологического климата для всех групп



Работа с группой «talantsy»

Формирование команды

Неограниченная интенсификация труда

Самораскрытие каждого члена команды

Выводы об эффективности работы делает сама команда

Совершенствование: технологий коммуникации, решение проблем принятия решений и их исполнения, сокращения потерь рабочего времени (с помощью взаимозаменяемости, личной инициативы, взаимопонимания, распределения ролей, работы на опережение).

Разумное распределение обязанностей и ролей. Для игроков успешной команды не обязательно получить роль, которую каждый из них заслуживает. Члены соглашаются выполнять работу, в которой имеют опыт, независимо от того, насколько удачный он был.



широкий спектр ролей.

Представители интровертов и экстравертов, что повышает возможности команды, одновременно снижая неконструктивные трения, которые возникают, когда два и более игрока претендуют на одну

и ту же роль.

Характеристика генератора идей. Его креативность более важна, чем аналитические способности, развитый интеллект и разносторонняя талантливость.



Корректировка ролей для устранения дисбаланса.

Слабости и недостатки команды можно компенсировать самопознанием.

Команда неравных по интеллекту.

Структура: Один очень умный генератор идей, еще один очень умный член команды, руководитель, который обладает интеллектуальными способностями чуть выше средних, при этом интеллект остальных членов команды - чуть ниже среднего уровня.



Зарубежный опыт

Ф. Энгельс сформулировал закон ускоренного движения науки: **«Наука движется вперед пропорционально массе знаний, унаследованных ею от предшествующего поколения».**

Увеличивается накопленный человечеством объем знаний

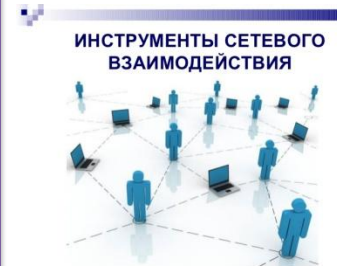
Скорость развития науки увеличивается

Расширяются возможности творческой деятельности

Знания должны правильно использоваться

В передовых странах научно-исследовательские институты (НИИ) и опытно-конструкторские бюро (ОКБ) были модернизированы, преобразованы в креативные организации и объединены в **сети.**

К началу XXI века (роста специализации, кооперации и распространения информационных технологий) инновационный процесс создания новой продукции изменился. Для него потребовалось большее количество исполнителей. **В основу легло сетевое взаимодействие компаний, участвующих в процессе.**



Сменилась парадигма **корпоративной культуры**: к НИИ относятся как к элементам сети, а не как к изолированным структурам.

Синергетический эффект: НИИ - мощная база для разработки новых технологий, изделий. В глобальном ключе (для экономики, основанной на знании) - начальная ступень к постиндустриальному обществу.



Зарубежный опыт

В 1965 году Министерство обороны США (силами некоммерческой организации RAND Corporation) проанализировало в рамках проекта Hindsight 20 крупных военных разработок с 1945 по 1963 год.

Цель: определить направление НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), основные факторы, влияющие на эффективность создаваемой техники и своевременность разработки, проанализировать основные причины неудач.

Создание качественно новой конкурентоспособной продукции на основе творческой деятельности.

Основные действующие субъекты в творческом процессе – творческие личности, постоянно совершенствующиеся и непрерывно повышающие свой образовательный и профессиональный уровень.

Модернизация отечественного потенциала и доведение его мощности и качества до научно обоснованных нормативов.

Разработка новых стандартов создания новой продукции, соответствующих инновационно-творческому этапу развития науки и техники.

Внедрение в практику управления НИОКР программно-целевых методов планирования и управления.

Результаты и опыт их использования в новых разработках: были сформулированы главные научно-технические и организационные принципы, которыми руководствовались представители творческого менеджмента во всех ОУ, управляя разработкой новых продуктов.





Рекомендации коллективу

Новый уровень отношений
между руководителем проекта и
членами творческого коллектива:
партнерство, почти
семейственность, атмосфера
доверия

**Постоянное повышение
уровня образования**

**Проведение среди сотрудников
конкурсов идей и проектов**

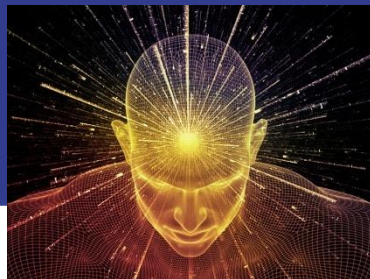


**Лидерство,
харизматичность
руководителя**



**Профессиональная, серьезная
оценка всех предлагаемых
идей**





Рекомендации члену коллектива

Творчество – результат четкого мышления, которое управляет процессами памяти.

Субъект творчества – личность, которая создает новые, ранее не существовавшие объекты.

Процесс творчества – личность объединяет имеющиеся компоненты, находит их оригинальное и оптимальное сочетание, вычленяет новое.



Вспомогательные компоненты

Улучшение психологического климата вокруг себя
и своего состояния

Повышение работоспособности за счет
самодисциплины

Базовые
компонент
ы

Устранение барьеров при прохождении
информационных потоков, уменьшение
искажения информации

Улучшение личных взаимоотношений с
коллегами



Повышение собственной потребности в дополнительном
обучении

Применение новых знаний на практике

Формирование высокой степени
психологической устойчивости и совместимости



*Спасибо за
внимание!*

Источники

<http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2014/02/20/osobennosti-upravleniya-razvitiem-personala>

Белусова С.А. Управление персоналом образовательной организации как педагогическое понятие // Вестник ЮуРГУ, 2005. №15. Серия «Образование, здравоохранение, педагогическая культура. Выпуск 6.

http://vestnik.pstu.ru/get/_res/fs/file.pdf/3980/%D0.%CC.+%C3%E0%EB%E8%EC%EE%E2+%D3%CF%D0%C0%C2%CB%C5%CD%C8%C5+%D2%C2%CE%D0%D7%C5%D1%D2%C2%CE%CCfile.pdf