

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАНИИ

для студентов направления подготовки
44.04.01 «Педагогическое образование»
Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании»
Квалификация выпускника магистр

Ставрополь, 2026 г.

Содержание

Введение

Практическое занятие № 1. Система управления персоналом образовательной организации

Практическое занятие № 2. Персонал организации как объект управления

Практическое занятие № 3. Психологический анализ профессиональной деятельности

Практическое занятие № 4. Планирование и найм персонала в образовательной организации

Практическое занятие № 5. Адаптация персонала в образовательной организации

Практическое занятие № 6. Мотивация и стимулирование персонала в образовательной организации

Практическое занятие № 7. Развитие персонала в образовательной организации

Список рекомендуемой литературы

Вопросы для собеседования

Критерии оценивания компетенций:

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Кейс-ситуации, задачи

Критерии оценивания компетенций:

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Вопросы к экзамену

Критерии оценивания компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Приложения

Введение

Изучение научных основ менеджмента выступает в настоящее время актуальной задачей для работников сферы управления образованием. Будущие руководители должны быть готовы к изучению, мотивации, оценке, развитию персонала образовательной организации. Дисциплина «Управление персоналом в образовании» вносит свой вклад в решение данной задачи.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов набора универсальных и профессиональных компетенций.

Задачи дисциплины:

- формирование потребности в овладении содержанием курса как личностнозначимого в процессе индивидуального и профессионального развития магистров;
- овладение системой современных научных знаний в области управления персоналом в образовании;
- формирование и развитие необходимых компетенции для системного управления персоналом в интересах реализации стратегических целей образовательной организации;
- формирование и развитие исследовательских умений в области управления персоналом в образовании.

Дисциплина относится к блоку Дисциплины. Ее освоение происходит в 3 семестре.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3 (ИД-1) Иницирует межличностное и групповое взаимодействие, организует выработку командной стратегии, используя эффективную коммуникацию, методы командообразования и	Иницирует межличностное и групповое взаимодействие, организует выработку командной стратегии, используя эффективную коммуникацию,

	командного взаимодействия для достижения поставленной цели. УК-3 (ИД-2) Обеспечивает работу команды для достижения цели с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта. УК-3 (ИД-3) Организует обсуждение идей, планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, контролирует и корректирует результаты командной работы на основе мониторинга и своевременного реагирования на существенные отклонения	адекватные методы и технологии взаимодействия для достижения поставленной цели. В полном объеме обеспечивает работу команды с учетом индивидуальных возможностей её членов, организует обсуждение идей, планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, контролирует и корректирует результаты командной работы, своевременно реагируя на существенные отклонения
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6 (ИД-1) Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. УК-6 (ИД-2) Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. УК-6 (ИД-3) Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	Проектирует профессиональное саморазвитие. Планирует профессиональную деятельность и способы ее совершенствования на основе самооценки и требований рынка труда. Использует имеющийся опыт для определения приоритетных направлений саморазвития
ПК-4 Способен формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики	ПК-4 (ИД-1). Формулирует задачи организационно-управленческой деятельности в процессе реализации инновационной образовательной политики ПК-4 (ИД-2). Использует нормативно-правовую базу, разрабатывает локальные нормативные акты для формирования образовательной среды ПК-4 (ИД-3). Организует реализацию задач формирования образовательной среды в соответствии с целями инновационной образовательной	Обоснованно формулирует задачи организационно-управленческой деятельности в процессе реализации инновационной образовательной политики. В полной мере использует нормативно-правовую базу, разрабатывает локальные нормативные акты для формирования образовательной среды. Самостоятельно организует реализацию

	политики	задач формирования образовательной среды в соответствии с целями инновационной образовательной политики
--	----------	---

Методические указания содержат описание целей практических занятий, формируемых компетенций, теоретическую часть, вопросы и задания, список литературы и Интернет-ресурсов.

Практическое занятие № 1.

Тема. Система управления персоналом образовательной организации

Цель занятия: развитие понятия об управлении персоналом, закрепление представлений об управлении как системе, формирование психологического научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Основана на необходимости для менеджера образования представлять управление как систему, ориентироваться в ее структуре, уровнях и функциях.

Теоретическая часть.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом (кадрами)» по смыслу очень близки. И в том, и в другом случае объект управленческого воздействия – один и тот же.

Разница состоит в том, что термин «кадры» применяется в отношении лишь части работников, а именно к специалистам с высокой квалификацией, профессиональной подготовкой, стажем работы, которые имеют специальные знания, трудовые навыки и опыт работы в конкретной сфере деятельности.

Понятие «персонал» является более общим, определяющим личный состав организации, который работает по найму и включает в себя всех работников от ректора университета до уборщиц.

Термин «человеческие ресурсы» – понятие, отражающее главное богатство организации, это совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих способностей, а также личных качеств работников, грамотное использование которых обеспечивает эффективную и плодотворную деятельность организации.

Управление человеческими ресурсами охватывает все этапы и виды деятельности работника в организации, с момента его появления в ней, и конкретизируется в следующих функциях:

- планирование потребности в сотрудниках,
- набор и отбор кандидатов, наем и учет персонала;
- обучение нового сотрудника, оценка и развитие персонала;
- стимулирование и мотивация работников, регулирование размеров оплаты труда;
- регламентирование трудовых отношений в соответствии с нормами права;
- управление социальным развитием коллектива;
- обеспечение нормальных условий труда;
- линейное руководство в сотрудничестве с руководителями всех уровней.

Жесткий подход к управлению персоналом организации основан на отношении к работникам как экономическому фактору, на использовании рациональных методов воздействия. Гибкий подход ориентирован на формирование приверженности и доверия работников к организации. Однако в практике реально существующих организаций эти подходы, как правило, комбинируются, т.к. каждый из них имеет свои преимущества.

Управление персоналом относится к наиболее сложным видам управленческой деятельности, поскольку работники обладают свойством субъектности, самостоятельно принимают решения, реализуют свои интересы, критически оценивают предъявляемые требования, могут демонстрировать неожиданные реакции на те или иные управленческие воздействия.

Под *системой управления персоналом* понимают совокупность приемов, методов и технологий организации работы с персоналом.

Для выполнения задач по управлению персоналом реализуются разнообразные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных структурных подразделений и должностных лиц, которые являются носителями функций управления персоналом. Как правило, она включает подсистему линейного

руководства организации и ряд функциональных подсистем (набор персонала, обучение персонала и т.д.). Функциональный и линейный управленческий персонал относятся к субъектам системы управления персоналом. Объектами системы управления персоналом являются отдельные работники, рабочие группы, трудовой коллектив в целом.

В небольших организациях, как правило отсутствуют, специализированные структуры, в чьи функции входит работа с персоналом, или же она сводится к кадровому учету. Основные задачи управления персоналом решает руководитель организации. Такая ситуация характерна для учреждений общего образования. В более крупных организациях появляется возможность более последовательно решать вопросы работы с персоналом, благодаря деятельности кадровой службы – отдела, управления, департамента, – в структуре организации высшего или среднего профессионального образования.

Организационные структуры системы управления персоналом подразделяются на несколько типов, каждый из которых демонстрирует подход к управлению и руководству организацией в целом.

Элементарная организационная структура имеет два уровня: руководства и исполнения. Она обеспечивает активность исполнителей (рядовых работников), неформальность методов мотивации, в то же время отвлекая руководство на решение тактических вопросов в ущерб стратегическим.

Линейная организационная структура характеризуется наличием однотипных (вертикальных) связей, автономностью работников, возможностью самоуправления. Затрудняет развитие организации, в которой имеется специализация работников.

Функциональная организационная структура отличается наличием функциональной специализации и функционального разделения труда. Позволяет освободить руководителя от «погружения» в тактические задачи,

однако, может потребовать создания координационных структур для преодоления функциональной разобщенности подразделений.

Матричная организационная структура создает условия для объединения работников во временные группы, создаваемые для реализации конкретных проектов, что дает возможность каждому проявить себя в максимальной степени, принося пользу организации. Однако такая структура не позволяет сформулировать перспективные цели развития персонала, т.к. ориентирована на решение текущих задач, затрудняет самоидентификацию работников, контроль их деятельности.

Организационные структуры образовательных организаций в большинстве случаев тяготеют к линейно-функциональному типу. Тенденция к государственно-общественному управлению не снимает проблемы, т. к. стратегические решения продолжают приниматься руководителем организации, а коллегиальные органы управления сосредотачиваются на исполнительских функциях наряду с представителями «средней» линии управления (завучи в школе, деканы в университете и т.д.).

Вопросы и задания.

1. Проанализируйте понятия «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы». Какова специфика их использования применительно к работникам сферы образования?

2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование функции управления персоналом в образовательной организации. В чем состоит их специфика на разных уровнях системы образования?

3. В чем состоит специфика формулирования целей управления персоналом в образовательной организации?

4. Сформулируйте общие принципы построения системы управления персоналом.

5. Заполните таблицу с характеристиками основных функций системы управления персоналом организации.

№	Основные функции	Характеристики	Примеры
---	------------------	----------------	---------

	системы управления персоналом	функций системы управления персоналом	

6. По материалам интернет-ресурсов образовательных организаций сравните организационные структуры образовательных организаций разных уровней образования; аналогичных уровней образования.

7. Охарактеризуйте функциональные взаимосвязи в системе управления персоналом образовательной организации (по выбору).

8. Предложите программу построения (оптимизации) системы управления персоналом образовательной организации на примере ВО; ОО; СПО (по выбору).

Практическое занятие № 2.

Тема. Персонал организации как объект управления

Цель занятия: развитие понятия о личности и группе как субъекте управления, закрепление умений в сфере взаимодействия, формирование психологического научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Заключается в необходимости рассматривать работника и трудовой коллектив образовательной организации как объект управления, освоении критериев эффективности деятельности трудового коллектива.

Теоретическая часть.

Объектами управления персонала, как отмечалось ранее, выступают отдельные работники, группы и трудовой коллектив в целом.

Применительно к отдельному человеку употребляют три понятия: «индивид», «личность» и «индивидуальность». Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития он становится личностью. В ней

можно выделить три основные подсистемы (сферы):

- 1) когнитивную, в которой результируются функции познания и которая включает в себя познавательные процессы;
- 2) регулятивную, включающую в себя эмоционально-волевые процессы и обеспечивающую способность к саморегуляции деятельности и управлению деятельностью других людей;
- 3) коммуникативную, которая реализуется в общении и взаимодействии с другими людьми.

Человек как личность также обладает такими свойствами, которые непосредственно определяют его индивидуальность. На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психологический портрет человека, позволяющий дать ему качественную оценку.

Познавательные процессы, или когнитивные (от лат. *cognitio* познание), – это система психических функций, обеспечивающих отражение, познание субъектом явлений объективного мира. В эту систему включены следующие процессы: перцептивные (ощущение и восприятие), мнемические (память), интеллектуальные (мышление, воображение, речь).

Эффективность протекания познавательных процессов связана с двумя видами факторов деятельности человека в организации.

1. Объективные факторы связаны с социальными и природными процессами, с воздействиями людей друг на друга, организацией производственной деятельности. К ним относятся:

- рациональная организация производственной деятельности (четкие планы, программы, цели, инструкции и др.);
- методика обучения (технические средства, наглядность, методы изложения информации, организация действий персонала с учетом закономерностей познавательных процессов восприятия, памяти и др.);
- опыт и мастерство руководителя, его авторитет, управленческий такт и др.;

- содержание и уровень трудности профессиональных задач для сотрудников;

- организация систематического контроля и адекватность оценки знаний и действий сотрудников, оценка их психологической и деловой готовности к самостоятельной профессиональной деятельности;

- индивидуальный подход в общении и воспитании сотрудников.

2. Субъективные факторы успешности управления персоналом и профессиональной деятельности – это индивидуальные свойства личности сотрудников:

- мотивационные установки, определяющие отношение людей к профессиональной деятельности, ее целям и результатам;

- уровень предшествующей подготовленности, профессиональный опыт, тренированность в решении определенных задач;

- одаренность, общие и специальные способности;

- психологические свойства личности (тип нервной системы, работоспособность, уравновешенность, эмоциональность и др.);

- характерологические особенности личности (коммуникативность, организованность, ответственность, самоконтроль и др.);

- стрессоустойчивость и саморегуляция;

- отношение сотрудника к личности руководителя, а также к своей рабочей группе.

Система познавательных процессов образует сферу интеллекта и является определяющим компонентом сферы сознания личности.

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способности.

Темперамент – это совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов и поведения человека, их силу, скорость, возникновение, изменение и прекращение. К числу собственно личностных качеств человека темперамент можно отнести в определенной степени условно, так как он представляет собой в большей

степени физиологическую, индивидуальную особенность человека.

Согласно классификации Гиппократ – И.П. Павлова выделяются четыре основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик (Приложение 1). В классификации К. Юнга – Г. Айзенка, они обладают следующими характеристиками: экстраверты высокотревожный и малотревожный, интроверты малотревожный и высокотревожный.

Учет свойств темперамента важен при осуществлении воздействия на работника в процессе управления персоналом, а также для профессионального отбора людей к некоторым видам деятельности. В ходе управления персоналом к представителям указанных типов темпераментов следует подходить, опираясь на следующие принципы.

Холерик, учитывая его высокую активность и инициативность, должен быть все время загружен работой, решением производственных или учебных задач, иначе он может использовать свою энергию неадекватно. Сангвиник, обладающий оптимизмом и жизнерадостностью, общительный и эмоциональный, но в то же время склонный к рассеянности и торопливости в выполнении производственных задач, требует контроля. Флегматик, который обладает терпеливостью, старательностью, но надежен только в неторопливом, стабильном и не стрессовом режиме работы, нуждается в минимизации временных ограничений. Меланхолику, который способен вполне продуктивно работать только в благоприятных условиях, ненадежен в условиях быстрой переадаптации, нервно-психических перегрузок, эмоционально травмирующих его, необходимо создать психологически комфортную атмосферу.

В отличие от темперамента как динамической стороны поведения, характер позволяет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации. Чрезмерное проявление некоторых черт делает характер акцентуированным (Приложение 2). В условиях профотбора людей на определенные должности (например, на должность руководителя рабочей группы) большую роль играет психодиагностика черт

характера, так как прежде всего характер определяет пригодность человека к нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

Личностные свойства человека проявляются при решении профессиональных задач и взаимодействии с другими членами трудового коллектива.

Важным моментом в «истории» существования группы является способ ее возникновения (происхождения). Существует два основных способа возникновения групп:

- 1) в результате личной инициативы, на добровольной основе, в силу внутренних частных целей и мотивов;
- 2) по внешней инициативе: согласно решению какого-либо государственного ведомства, руководства корпорации.

Данные различия в происхождении организаций важны потому, что они обуславливают способы регулирования и регламент трудового поведения их работников. Группы первого типа являются неформальными, второго – формальными (официальными). Когда в официальной группе сложилась система неофициальных межличностных отношений, формируются психологические, неформальные малые группы.

Под *малой группой* в социальной психологии понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, способствующем возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых интересов.

Малой группе присущи следующие общие закономерности:

- 1) неизбежность структурирования;
- 2) неизбежность развития (прогресс либо регресс);
- 3) вероятность неоднократного изменения места человека в группе.

Эти группы могут как помогать официальному руководству, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление.

В первичной рабочей группе необходимое количество ее членов

определяется, как правило, целями и задачами совместной деятельности. Цель как прообраз результата и начальный момент совместной деятельности определяет и динамику функционирования малой группы.

Ближние перспективы (цели) быстро во времени реализуются и выражают потребности этой группы. Вторичные цели более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичной группы (интересы предприятия или школы в целом). Дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого.

Организирующее начало в группе может быть персонифицировано в ком-либо из членов группы (в лидере, руководителе), а может и нет. В этом случае функция руководства распределена между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в определенной ситуации человек, более авторитетный, нежели другие, в конкретной сфере, принимает на себя функции лидера).

С точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы выделяются:

- пирамидальная группа. Она представляет собой иерархическую систему закрытого типа; информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы); каждый человек четко знает свое место; в группе ценятся традиции; руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются. При возникновении препятствий группа усиливает порядок, дисциплину, контроль. Такие группы функционируют в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;

- случайная группа. Здесь каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы. В сложных ситуациях успех группы определяется способностями, потенциалом каждого из членов группы. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной неопределенности, типичны для новых коммерческих структур;

- открытая группа. В группе каждый человек имеет право на

инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы, общее дело имеет приоритет. Смена ролей происходит свободно, в обстановке эмоциональной открытости, неформального общения. При возникновении препятствия успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры; от коммуникативных качеств руководителя;

– группа синхронного типа. Члены этой группы территориально могут находиться в разных местах, но все знают, что надо делать, ориентируются на один образ, одну модель, даже без обсуждения и согласования. Успех зависит от таланта, авторитета лидера-«пророка». (Столяренко Л.Д., Самыгин С.И., 2018).

Оптимальной численностью группы считается 5 – 9 человек. Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, когда ее члены отличаются друг от друга по возрасту и полу. С другой стороны, ряд специалистов в области менеджмента считают, что наиболее эффективно действуют группы, в которых работают 12 человек. Группами большой численности труднее управлять, в группе из 3 – 5 человек быстро происходит информационное пресыщение друг другом, коллективы из 7 – 8 человек наиболее конфликтны.

Конфликтность небольшой группы объясняется тем, что при недостатке сотрудников, им приходится совмещать социально-психологические роли. В любой рабочей группе могут существовать 8 социально-психологических ролей:

1) координатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;

2) генератор идей, стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на практике (самостоятельно) он чаще всего не в состоянии;

3) энтузиаст, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других;

4) контролер-аналитик, способный трезво оценить выдвинутую идею.

Он исполнительен, но чаще сторонится людей;

5) искатель выгоды, интересующийся внешней стороной дела.

Исполнителен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива;

6) исполнитель, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах;

7) работяга, не стремящийся занять ни чье место;

8) шлифовщик – он необходим, чтобы отношения не перешли в конфликтные, для согласования точек зрения и позиций.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены его как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей целесообразно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли.

Важно также отметить, что когда на уровне межличностного общения возникает конфликтная ситуация, то даже хорошо отлаженная совместная деятельность (производственный процесс) не спасает коллектив от развала.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики (Петровский А.В., 2014).

Коллектив – это объединение людей во имя достижения определенной, социально одобряемой цели. Коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления. Коллектив представляет собой особую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы

люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существует 5 стадий развития коллектива, которые необходимо учитывать в управлении персоналом (Вудкок М., Фрэнсис Д., 1994).

На первой – стадии притирки – люди еще приглядываются друг к другу, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных для каждого формах при отсутствии коллективного творчества. Основная на этой стадии принадлежит руководителю.

Вторая стадия развития коллектива – «конфликтная» – названа так, потому что в это время открыто образуются группировки, выражаются разногласия, проявляются сильные и слабые стороны отдельных людей, идет борьба за лидерство и поиски компромиссов. Может возникнуть противодействие между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии – стадии экспериментирования – потенциал коллектива растет, но работа идет неравномерно. Укрепляется желание и интерес работать лучше, с помощью других методов и средств.

На четвертой – стадии зрелости – в коллективе накапливается опыт успешного решения проблем, активнее проявляется творчество. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, появляется гордость за коллектив, идентификация с ним.

На пятой – стадии эффективности – в коллективе уже существуют прочные связи. Людей принимают и оценивают адекватно, личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально. Коллективы, находящиеся на высоких уровнях развития демонстрируют высокие результаты работы и стандарты поведения. Однако, по мнению ряда специалистов, развитие коллектива – циклический процесс, и, если перед ним не появляется новая привлекательная цель,

коллектив регрессирует.

В самом общем виде, можно выделить следующие четыре типа факторов, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные – статус, размер и состав группы;
- 2) среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Итак, в процессе построения системы управления персоналом необходимо учитывать, что ее объектами выступают и отдельные личности со множеством уникальных характеристик, и группы со своими особенностями и стадиями развития.

Вопросы и задания.

1. Какие особенности познавательной сферы человека необходимо учитывать руководителю в процессе управляющего воздействия?
2. Какую роль играют познавательные процессы в профессиональной деятельности профессионала?
3. Сформулируйте принципы учета темперамента подчиненных в использовании психологических ресурсов персонала. Какие свойства темперамента имеют значение для успешности педагогической деятельности?
4. Человека с каким характером Вы предпочли бы видеть на месте своего секретаря? Директора? Заместителя? Ответ обоснуйте.
5. Какие закономерности присущи педагогическому коллективу как малой группе?
6. Подберите примеры из своей практики, которые могли бы продемонстрировать уровень развития трудового коллектива.
7. Какова роль руководителя в развитии коллектива?
8. Какие из социально-психологических феноменов могут помешать адекватному восприятию и взаимодействию между сотрудниками, между

сотрудниками и руководителем?

9. Какой из видов конформизма наиболее разрушителен для совместной деятельности группы? Ответ обоснуйте, подтвердите примерами из практики.

10. Какие приемы Вы бы применили для налаживания кооперативного взаимодействия в управляемом коллективе?

11. Предложите систему критериев оценки эффективности персонала образовательной организации. С какими ограничениями сталкивается руководитель образовательной организации, разрабатывая систему критериев?

Практическое занятие № 3.

Тема. **Психологический анализ профессиональной деятельности**

Цель занятия: актуализация знаний о профессиональном развитии персонала в контексте управления, формирование психологического научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Заключается в необходимости подробного знакомства с этапами профессионального развития персонала в контексте оптимизации управленческих воздействий.

Теоретическая часть.

Деятельность понимается как специфически человеческая, регулируемая сознанием активность, порождаемая потребностями и направленная на познание и преобразование внешнего мира и самого человека.

Профессиональная деятельность понимается как профессия, то есть как род трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы.

Цель – это образ желаемого результата деятельности, который определяет характер и способы действий человека. Обычно деятельность реализуется как система последовательно разворачивающихся действий, каждое из которых решает частную задачу по достижению цели.

Инструментальной основой деятельности выступает система знаний и навыков, которая создает готовность человека к самостоятельному решению поставленных перед ним задач. Для навыков и привычек как автоматизированных действий характерна стереотипность. Умение проявляется в решении новых задач, включает в себя момент творчества.

В настоящее время распространена классификация профессий с учетом предмета труда профессионала (Е.А. Климов): профессии типа «человек – природа», «человек – техника», «человек – знаковая система», «человек – человек», «человек – художественный образ».

К типу «человек – человек» относятся и деятельность педагога, и деятельность руководителя.

Педагогическая деятельность – особый вид социальной деятельности, направленной на передачу от старших поколений к младшим накопленных человеческой культуры и опыта, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению в обществе определенных социальных ролей (Сластенин В.А., 2013).

Структура педагогической деятельности (Смирнов С.Д., 2014)

1. Гностическая. Приобретение мировоззренческих, общекультурных и специальных знаний.
2. Конструктивная. Планирование собственной деятельности и деятельности обучаемых.
3. Организаторская. Организация деятельности обучаемых и самоорганизация.
4. Коммуникативная. Общение с коллегами и обучаемыми.

Гностическая деятельность предполагает, в том числе, и контрольно-оценочную деятельность (Сластенин В.А., 2013).

Наличие организаторского компонента сближает деятельность педагога с деятельностью руководителя.

Управленческая деятельность – вид профессиональной деятельности, направленный на изменение поведения членов коллектива через механизм власти для достижения коллективом поставленной цели.

В структуру функций руководителя различные авторы включают:

- административную, стратегическую, экспертно-консультативную, коммуникативно-регулирующую, дисциплинарную, воспитательную, психотерапевтическую функции;
- целевую, организаторскую, техническую, социально-психологическую, оперативную функции;
- общее руководство, планирование, руководство кадрами;
- общие руководящие и специальные (планово-экономическую, технолого-управленческую и кадровую) функции (см. Терещенко Н.Г., 2017);
- целеполагания коллектива, функции планирования, согласования, стимулирования, контроля, воспитания.

Деятельность управленца, руководителя может носить характер индивидуальной деятельности (например оказание психологического воздействия на подчиненного) или групповой (например принятие коллегиального решения на паритетных основаниях). При этом необходимы:

- более высокая внутренняя мотивация;
- более высокая ответственность. В случае неудач может пострадать весь коллектив, вся организация;
- умение иметь всегда обратную связь с разными службами и их руководителями, работниками; иметь повышенную нагрузку на память, удерживая в ней большое количество разнородной, но необходимой для решения вопросов информации;
- репрезентация своей команды, организации, показ достижений, реклама;
- повышенные требования к прогностическим возможностям

руководителя, способностям заглянуть в будущее или со стороны;

– повышенные требования к стрессоустойчивости; моральному облику и уровню развития правового сознания и т.д.

Выбор профессии на данный момент времени продолжает оставаться одним из важных факторов жизненного самоопределения.

Существует ряд характеристик человека как субъекта труда, с помощью которых определяется соответствие между личностью и профессией. В частности, *профессиональная пригодность* характеризует соответствие человека требованиям определенной профессиональной деятельности, степень обладания им совокупностью индивидуальных данных, необходимой и достаточной для достижения общественно приемлемой эффективности труда.

В целом, факторам профессиональной пригодности выступают:

– способности или предрасположения к той или иной работе. Качества, определяемые этими способностями, называют *профессионально важными качествами*;

– необходимая профессиональная подготовленность: знания, умения и навыки;

– склонность и желание работать.

Выделяют четыре степени профессиональной пригодности (Климов Е.А., 2010).

1 степень – непригодность к данной профессии. Она может быть временной или практически непреодолимой.

2 степень – годность к той или иной профессии или группе их, отсутствие противопоказаний.

3 степень – соответствие данной области деятельности, наличие профессионально важных качеств.

4 степень – *призвание* к данной профессиональной области деятельности. Это высший уровень профессиональной пригодности человека.

Требования к профессиональной пригодности меняются в зависимости

от обновления содержания профессии.

Профессиональное развитие – происходящий в онтогенезе человека процесс социализации, направленный на присвоение им различных аспектов мира труда, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных знаний и навыков.

Специалисты по-разному подходят к структурированию процесса профессионального развития. Можно выделить четыре этапа процесса профессионального развития, на каждом из которых происходит смена ведущих механизмов детерминации деятельности, меняются ее цели:

- 1) поиск и выбор профессии;
- 2) освоение профессии;
- 3) социальная и профессиональная адаптация;
- 4) выполнение профессиональной деятельности.

Более развернутое описание процесса профессионального развития представлено в наиболее известной в России *периодизации развития человека как субъекта труда*, предложенной Е.А. Климовым.

1. Фаза оптанта – это период, когда человек совершает выбор профессии или меняет ее.

2. Фаза адепта – освоение профессии: профессиональное обучение в вузе, инструктаж или др.

3. Фаза адаптации – вхождение в профессию на конкретном рабочем месте, когда предстоит распознать, усвоить и вписаться в контекст новых профессиональных и социальных норм, регулирующих поведение, образ жизни, манеры и внешний облик профессионала.

4. Фаза интернала – период, когда человек уже находится как бы внутри профессии, причем это осознается как им самим, так и партнерами по труду.

5. Фаза мастерства предполагает, что работник может решать самые сложные профессиональные задачи. Обычно он имеет некоторые формальные показатели квалификации (разряд, категорию, звание).

6. Фаза авторитета – соответствует достижению известности в

профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, на межотраслевом уровне), вероятно, имеет награды, знаки отличия.

7. Фаза наставничества – период, когда человек сосредотачивается на передаче имеющегося опыта.

В современных условиях процесс профессионализации приобретает циклический характер, поскольку быстро меняется содержание профессий, работники периодически оказываются в ситуации смены деятельности внутри профессии или условиях перехода в иную профессию.

Представляет интерес и динамика развития профессионализма, представленная его *уровневой* организацией:

- допрофессионализм – уровень дилетанта, новичка в профессии;
- собственно профессионализм – превращение специалиста в профессионала, демонстрирующего стабильно высокие результаты;
- суперпрофессионализм – расцвет профессиональной деятельности; опережение своего времени, подготовка общества и профессии в целом к постановке новых задач;
- псевдопрофессионализм – внешние признаки активной деятельности при наличии тех или иных профессиональных деформаций;
- послепрофессионализм – «профессионал в прошлом», «экспрофессионал» или советчик, учитель, наставник для других специалистов.

Профессиональное развитие личности – довольно сложный процесс, предполагающий наличие как прогрессивных, так и регрессивных стадий. Прогрессивная стадия связана, прежде всего, с формированием мотивов профессиональной деятельности, структуры профессиональных способностей, знаний, умений и навыков. Признаками регрессивной стадии являются разного рода проявления негативного воздействия профессии на личность, такие как *профессиональные деформации* и специфические состояния *психического «выгорания»*.

К характеристикам человека как субъекта труда относится и *профессиональная компетентность*, определяемая также как индивидуальная

характеристика степени соответствия требованиям профессии, как сочетание психологических качеств, психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, а также как обладание человеком способностью и умением эффективно действовать в рамках своей профессии и квалификации. Профессиональная компетентность проявляется в виде специальных знаний, личностных конструктов, в профессиональном менталитете, профессиональной Я-концепции. Понятие «компетентность» означает не только осведомленность в той или иной области, но и правомочность, уполномоченность заниматься определенными делами. Компетентность следует отличать от *компетенции* – определенной сферы, круга вопросов, которые человек уполномочен решать.

В полной мере профессиональная компетентность может проявиться лишь у работающего специалиста в процессе самостоятельной практической деятельности, хотя ее предпосылки и отдельные стороны формируются уже в период обучения.

Критерием успешности профессиональной самореализации и востребованности в избранной профессии может служить карьерный рост, в той или иной степени позволяющий утверждать наличие как компетентности человека, так и его удовлетворенности результатом своей профессиональной деятельности.

Карьера различными исследователями определяется как: развивающаяся последовательность должностей, занимаемых человеком на протяжении его трудовой деятельности; последовательность трудовых опытов человека, индивидуальный трудовой путь; последовательное продвижение человека на избранном профессиональном поприще; достижение известности, славы, выгоды; род занятий, профессия.

В целом, понятие «карьера» отражает развитие, стремление, достижение, связано с реализацией перспектив профессионального роста. Различают *горизонтальную и вертикальную карьеру* как два равноправных способа жизни в профессии, не исключających, а взаимно дополняющих друг

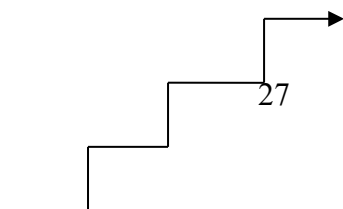
друга.

Вопросы и задания.

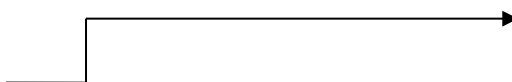
1. Объясните роль профессии и процессе самореализации личности.
2. Как Вы относитесь к идее профессионального отбора на педагогические профессии? Насколько реалистична данная идея? Какие факторы способствуют и какие могли бы препятствовать ее реализации?
3. Составьте перечни профессионально-важных качеств педагога и руководителя образовательной организации. Какие из них отражают современные тенденции развития образовательной организации?
4. Сформулируйте факторы и критерии успешности профессиональной деятельности педагога.
5. Какие виды профессиональной карьеры наиболее распространены в образовательной среде?
6. Какую роль в карьерном поведении персонала играет планирование карьеры? По каким критериям Вы бы отбирали сотрудников в кадровый резерв?
7. Проанализируйте приводимые ниже типы карьерного роста, определяя плюсы и минусы, приведите примеры построения профессиональной карьеры среди ваших знакомых. Какой тип карьеры представляется вам наиболее вероятным для вас?

Американский специалист по управлению Драйвер представил виды карьеры графически.

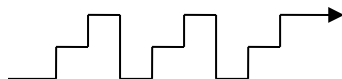
Линейная карьера. Человек с самого начала своей трудовой деятельности выбирает понравившуюся ему область и упорно шаг за шагом на протяжении всей жизни поднимается по иерархической лестнице! Например, учитель – руководитель методического объединения – завуч – директор школы – инспектор РОНО – работник городского Комитета по образованию – работник министерства и т. д. У людей, целенаправленно делающих карьеру, линейная конфигурация – одна из наиболее распространенных.



Стабильная карьера. Лицо, которое имеет стабильную конфигурацию карьеры, также еще в молодости выбирает область своей деятельности и до конца остается в ней. И хотя такой человек со временем повышает уровень мастерства и имеет более высокий доход, он не стремится продвигаться по иерархической лестнице своего ведомства. Это довольно распространенный вид карьеры. Примером могут служить такие профессии, как учитель, врач, различного рода специалисты. Их повседневная работа по своему содержанию изменяется незначительно. Здесь скорее речь может идти о повышении квалификации, духовном обогащении.

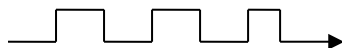


Спиральная карьера. Такая карьера для беспокойных людей. Они с энтузиазмом погружаются в работу, трудятся напряженно и делают свое дело хорошо, продвигаются в своем статусе и ранге. Однако лет через 5-7 их интерес затухает, причем настолько, что они уходят на другую работу, и все повторяется заново. Видимо, поэтому иногда на работу в школу приходят случайные люди, не определившиеся до конца со своими профессиональными пристрастиями. Как правило, надолго они в учебном заведении не задерживаются.

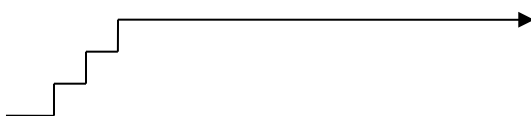


Кратковременная карьера. Человек часто переходит с одной работы на другую. Он особо не выбирает область деятельности и лишь случайно и временно получает незначительное повышение. Таких людей нередко называют «летунами». Как правило, это неквалифицированные и нередко

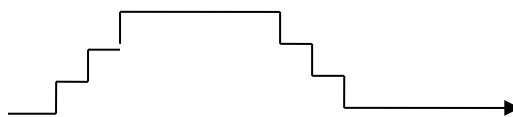
недисциплинированные работники.



Платообразная карьера. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдвижений он достигает уровня, где обнаруживается предел его компетентности. Больше его не повышают, и он остается на этом месте до ухода на пенсию. О таких работниках говорят, что они попали в «мертвую зону», на плато, где им присваивается нулевой коэффициент продвижения.



Снижающаяся карьера. Такая конфигурация карьеры трагична. Человек неплохо начинает свою карьеру и добивается неоднократного повышения. Однако в его жизни происходит нечто непредвиденное (болезнь, злоупотребление алкоголем и т.п.), что перманентно снижает качественный уровень его работоспособности. В силу этого он начинает не соответствовать требованиям занимаемых должностей и постепенно опускается до самого низкого уровня.



Таким образом, тип карьеры – это достигнутый профессиональный уровень и последовательность, частота и длительность опробуемых и постоянных работ. Разные типы карьеры требуют от человека разных психологических качеств, различных видов компетентности.

8. Определите этапы профессионального развития, пройденные Вами, указывая особенности формирования профессиональных способностей,

знаний, умений, навыков. Составьте план действий на ближайший год. Какие результаты вы хотели бы получить по его окончании?

9. Сравните поведение личности в ходе построения горизонтальной и вертикальной карьеры.

Практическое занятие № 4.

Тема. Планирование и найм персонала в образовательной организации

Цель занятия: развитие умений планирования и персонала в образовательной организации, развитие умений делового общения в ситуации найма персонала, формирование научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Основана на необходимости освоения будущими руководителями приемов планирования, отбора и найма персонала.

Теоретическая часть.

Российская образовательная система уже второе десятилетие находится в условиях постоянного реформирования. Меняются методы и формы образования, приходят новые технологии. В этой связи образовательные организации любого уровня испытывают потребность в кадрах.

Штат учебного заведения это конечно преподаватели, от качества подготовки которых зависит и развитие обучающихся. Привлечение персонала в образовательное учреждение непростая система, которая включает в себя, в том числе, следующие этапы: планирование персонала (и его этапы), поиск персонала и отбор персонала.

Количественное и качественное планирование педагогического и непедагогического персонала основано на сведениях о существующих и планируемых рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакансий. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

1) анализ содержания работы;

- 2) описание характера работы (должностная инструкция);
- 3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Функционирование образовательной организации достаточно стабильно, поэтому расчет потребности в персонале означает планирование действий по привлечению работников требуемой специальности и квалификации в связи с появлением и освобождением вакансий, а также мероприятия по развитию действующих сотрудников.

Планирование персонала означает наличие *должностных инструкций, описания рабочих мест, профессиограмм, карт компетенций, профилей должности* (Job Profile). Перечисленные документы позволяют оценить объем работ, выполняемых сотрудниками, ответственность сотрудников за результаты, распределение обязанностей, и, в конечном итоге, недостаток или избыток персонала.

Целью набора персонала является прежде всего создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменений направлений и характера деятельности организации.

Источники набора персонала могут быть внутренними (из работников самой организации, что нехарактерно для педагогического персонала) и внешние (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Основные внешние источники набора персонала:

- школы, колледжи, лицеи, техникумы, профессиональные училища, институты, университеты, администрация и преподаватели этих и других учебных заведений;
- смежные по профилю организации;
- организации, занимающиеся трудоустройством;
- прежние сотрудники, ушедшие по собственному желанию;
- случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы;

- рекламные объявления.

Соискатели вакансий могут присылать информацию о себе в виде деловых писем – характеристик, резюме, рекомендательных писем, писем-напоминаний и благодарностей.

В отборе персонала выделяют ряд последовательных шагов.

1. Оформление анкетных и биографических данных (включая информацию о возможности заниматься педагогической деятельностью, для кандидатов на педагогические должности).
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование (Приложение 3).
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества. Могут быть применены методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, портфолио.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

Система образования в настоящее время столкнулась с проблемой нехватки кадров, поэтому приходится констатировать, что полноценный отбор сотрудника проводит небольшое количество образовательных организаций.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований. При подборе – осуществляется поиск различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Наем персонала оформляется в соответствии Трудовым кодексом РФ. Подписание трудового договора и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор, является заключительным этапом оформления трудовых отношений.

Вопросы и задания.

1. Составьте «портрет» трудового коллектива образовательной организации с учетом социально-демографических и профессиональных характеристик. Какие особенности трудового коллектива Вы бы приняли во внимание, планируя найм персонала?
2. Перечислите источники привлечения персонала в образовательную организацию. С какими ограничениями сталкивается в этих вопросах руководитель образовательной организации?
3. Разработайте перечень требований к кандидату на вакантное место в образовательной организации. Какие характеристики Вы бы указали в качестве необходимых требований к кандидату?
4. Разработайте план беседы с кандидатом. Проведите «собеседование». С какими трудностями можно столкнуться во время проведения беседы с кандидатом? Какие типичные ошибки при проведении собеседования легко допустить?
5. Охарактеризуйте основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов. Какие из них Вам кажутся наиболее функциональными и почему?
6. Какими особенностями отличается процесс найма в образовательной сфере?

Практическое занятие № 8.

Тема. Адаптация персонала в образовательной организации

Цель занятия: развитие понятия о мероприятиях по адаптации персонала, развитие навыков управляющих воздействий, формирование научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Основана на необходимости осуществления специализированных мероприятий по успешной адаптации персонала.

Теоретическая часть.

В большинстве существующих образовательных организациях задача найма персонала решается без процедуры жесткого отбора будущих сотрудников, поэтому наиболее остро встают вопросы адаптации и развития персонала.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют следующие направления адаптации:

- приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.
- приспособление работника к новой организации;
- карьерный рост работника внутри организации.

Мероприятия по адаптации нового работника

1. Организация (подготовка) рабочего места.
2. «Обряд посвящения».
3. Назначение наставника.
4. Введение в работу.
5. Включение в группу (коллектив).

В настоящее время выделяют несколько форм наставничества как способа «сопровождения» нового сотрудника в организации.

Наставничество – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. Наставничество делает акцент на практическую часть. В идеале наставничество может происходить непрерывно.

Коучинг направлен не столько на передачу знаний и выработку навыков, сколько на активизацию процессов самообучения и саморазвития. Происходит путем предоставления непрерывной обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций и проблем, ориентирован на достижение целей. Это принцип обучения взрослых людей по схеме: опыт – осознание – экспериментирование.

Менторство сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. Тут также важна обратная связь, но добавляется хорошая теоретическая база. Ментор сначала рассказывает теорию, потом показывает пример, и только потом обучающийся выполняет задание и получает обратную связь.

Помимо наставничества в самых различных формах используются и другие методы адаптации работников инструктаж; обучение; неформальное общение.

Возможные организационные решения по технологии процесса управления адаптацией достаточно универсальны, т.е могут быть применены во многих образовательных организациях:

- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, работников, впервые вступающих в должность;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. За исключением новых работников-педагогов, им приходится выполнять все функции с первого дня в полном объеме;
- выполнение разовых общественных поручений для установления

контактов нового работника с коллективом;

- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (методического объединения, педагогического совета, заседания кафедры и т.п.);

- проведение в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;

- специальные курсы подготовки наставников;

- подготовка замены кадров при их ротации.

Показатели адаптации работника можно представить в виде таблицы.

Показатели	Объективные	Субъективные
профессиональные	соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места	отношение к профессии и квалификации
социально-психологические	степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе	отношения с коллективом сотрудников, с руководством
психофизиологические	степень утомляемости, уровень нервной перегрузки	самочувствие, восприятие условий и тяжести труда; понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации

Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации:

- создание целевых групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;

- определение рациональной степени свободы режима труда;

- оптимальное дублирование задач, введение элементов соревновательности, проектов и т.п.;

- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

О возникновении психологической дезадаптации работника можно судить по ряду признаков: недоумение, испуг; уныние; возмущение; псевдоответственность; нарушение режима работы; пассивное принятие; притязание; лень; отсутствие диалога с начальством; равнодушие к коллективной цели; воспринимаемое отсутствие доверия к себе; дистанцирование от коллектива; отсутствие цели.

Вопросы и задания.

1. Сформулируйте основные подходы к пониманию понятия адаптация. Насколько необходима помощь в адаптации сотруднику с опытом работы в образовательной организации?
2. Каковы цели и задачи адаптационных мероприятий? Есть ли какая-то специфика в адаптации персонала на разных уровнях образования?
3. Перечислите факторы, положительно и отрицательно влияющие на процесс адаптации работника образовательной организации.
4. Какие особенности организации могут повлиять на процесс адаптации работника? Ответ обоснуйте.
5. Предложите систему адаптации учебно-вспомогательного (технического, педагогического, управленческого) персонала в образовательной организации. Какие мероприятия Вы назвали бы ключевыми?

6. По каким признакам можно судить об успешности адаптации или о дезадаптации работника в организации?

Практическое занятие № 6.

Тема. **Мотивация и стимулирование персонала в образовательной организации**

Цель занятия: развитие умений мотивации и стимулирования персонала в ситуациях управленческого взаимодействия, формирование психологического научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Заключается в роли мотивационных воздействий и стимулирования персонала, которыми необходимо владеть каждому руководителю.

Теоретическая часть.

Исторически сложилось, что в России вопросам удовлетворенности трудом уделялось очень мало внимания. Более важными вопросами считались технологии, производственные планы, бюджет и т.д. В настоящее время тенденция меняется и больше времени стали уделять именно мотивации персонала, т.е. воздействию на внутренние побуждения личности.

Понятие «*трудовая мотивация*» в самом узком смысле – это побуждения человека к труду, которые направлены на достижение поставленных целей и результатов, реализацию своих интересов.

С позиции работника, мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотивации труда входят: *потребность*, которую хочет удовлетворить работник; *благо*, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; *цена* – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является одним из основных условий получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, мать-одиночка и др.), то формируются иные мотивы, которые не обязательно побуждают трудовую активность работника.

Мотивацию работников в самом первом приближении можно свести к трем типам:

- ориентация на содержание работы и ее общественную значимость;
- ориентация на оплату труда и иные материальные ценности;
- сбалансированная ориентация на разные ценности.

Для анализа мотивации работников в России продуктивно применение модели мотивации, разработанной В.И. Герчиковым и его коллегами. Автор исходил из существования в мотивационной сфере человека мотивов достижения и избегания неудач и тенденции к активности/пассивности в трудовом поведении. Согласно его выводам, существует 5 типов мотивации работника.

Инструментальный тип. Работник ориентирован, прежде всего, на оплату труда, при этом его интересуют именно заработанные средства.

Профессиональный тип. Сотрудник более всего ценит содержание работы и самостоятельность в принятии решения.

Патриотический тип. Сотрудник выше всего ценит признание своих заслуг при выполнении общего дела.

Хозяйский тип. Работник стремится к автономному поведению, принимая на себя всю полноту ответственности за результат работы. Чаще наблюдается в предпринимательской среде.

Избегательный тип. Работник не стремится проявлять активность, повышать квалификацию, избегает работы, согласен с невысокой, но одинаковой для всех оплатой.

Понимание мотивации сотрудника позволяет подобрать адекватные методы воздействия. В числу проверенных принципов мотивации сотрудников относятся:

- четкая постановка целей и задач;
- неременное вознаграждение за достижение целей;
- наличие обратной связи;
- мониторинг мотивации и ожиданий своих сотрудников;
- мониторинг инструментов мотивации в других организациях;
- индивидуальный подход к мотивации сотрудников;
- оптимальное сочетание материальных и нематериальных методов;
- использование преимущественно положительных воздействий.

В последнее время привычные всем материальные и нематериальные методы мотивации стали получать *нестандартное* воплощение. Креативный подход дает возможность сотрудникам почувствовать внимание руководства, поскольку некий метод применяется только в конкретной организации, например, более «статусное» название должностей и др.

Методы мотивации персонала должны применяться в системе с методами стимулирования труда – создание внешних условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием для формирования у работника мотивов труда. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Важнейшим стимулом является система заработной платы; кроме того, могут быть применены и другие стимулы материальные и нематериальные: оплата обучения, гибкий график работы и др.

Одним из вариантов системы стимулирования является *компенсационный/социальный пакет* организации. Данное понятие в российский обиход пришло из западной науки, хотя в СССР набор льгот и компенсаций был достаточно обширным. Причем речь идет не о

вознаграждении, а непосредственно о компенсации. Исходя из западной теории рынка труда, работая по найму, сотрудник тратит собственное время, здоровье, интеллектуальный потенциал, свои знания и умения, в приобретение которых были вложены определенные средства, а работодатель все это ему компенсирует. В состав компенсационного пакета включаются все гарантии, предусмотренные Трудовым Кодексом, а также дополнительные, гарантированные конкретной организацией в зависимости от некоторых условий работы сотрудника: продолжительность работы в организации, качество работы, достижения и др. К социальному пакету принято относить часть компенсационного пакета, непосредственно не связанную с результатами труда (Левченко А.П., 2009).

Зарплата тоже есть компенсация. В ее составе присутствует базовая часть и условно-постоянная (доплаты за условия труда и надбавки за результативность труда). Для определения размеров заработной платы могут быть использованы методы: *ранжирования, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда, грейдинг.*

Вопросы и задания.

1. Какие виды мотивов трудовой деятельности изучены специалистами. Какие из них наиболее действенны в сфере образования?
2. Охарактеризуйте влияние структуры мотивации на результативность труда. На что может быть ориентирован работник и какие потребности для него являются первостепенными?
3. Концепция мотивации профессора В.И. Герчикова основана на учете относительно устойчивых мотивационных типах. Кратко охарактеризуйте ключевые позиций концепции. Насколько такой подход к мотивации отвечает особенностям российского трудового менталитета?
4. В каких случаях похвала может оказаться эффективнее критики?
5. Что такое нестандартные методы мотивации и насколько они эффективны?
6. Заполните таблицу

Приемы стимулирования	Характеристика приемов стимулирования	Примеры

7. Какие из возможностей материального стимулирования может использовать образовательная организация? С какими ограничениями сталкивается руководитель образовательной организации в вопросах материального стимулирования?

8. Охарактеризуйте основные методы оценки труда: ранжирование, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда, грейдинг – в контексте их использования в образовательной организации.

9. Что входит в социальный пакет в образовательной организации?

Практическое занятие № 7.

Тема. Развитие персонала в образовательной организации.

Цель занятия: анализ форм и методов развития персонала образовательной организации с помощью обучения персонала, закрепление умений планирования развития персонала, формирование научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Основана на необходимости осуществления регулярной работы по развитию персонала, в том числе, за счет обучения.

Теоретическая часть.

Развитие это необратимое, направленное, закономерное изменение объектов или субъектов. В результате развития возникает новое качественное состояние, которое выступает как изменение его состава или структуры. По направлению различают прогрессивное развитие (движение от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному), и в противовес ему –

регрессивное развитие (обратное движение).

Развитие персонала – совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников.

Развитие кадров включает следующие аспекты:

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников; снижение текучести кадров.

В рамках традиционного подхода развитие персонала понималось как обучение. В настоящее время развитие трактуется более широко: как изменение не только квалификации, но и структуры персонала в соответствии с целями организации. Данному подходу соответствуют современные концепции развития персонала.

1. *Концепция обучающейся организации* (Learning Organization Concept)

П. Сенге. Обучающаяся организация – это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а так же осознанно изменяют существующую действительность. Ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности организации зависит не столько от накапливания и использования уже найденных решений каких-либо проблем, сколько от развития собственных навыков решения новых, возникающих проблем, то есть от способности персонала организации обучаться на собственном опыте. В рамках данной концепции организация решает следующие задачи:

- разработка стратегий индивидуального обучения сотрудников;
- совершенствование организационного обучения;
- управление знаниями;
- формирование интеллектуального капитала;
- развитие стратегической способности организации.

2. Корпоративный университет (Corporate University). Корпоративный университет – это не только повышение уровня образования сотрудников и развитие определенных навыков, а обучение, базирующееся на корпоративных ценностях и стратегии развития организации. Смысл корпоративного университета заключается в том, чтобы наладить систему, при которой кадровый потенциал формируется в опережающем порядке в соответствии с целями и задачами организации, вместе со всеми другими ресурсами. Задача состоит не только в обучении и передаче конкретных знаний сотруднику, но и в формировании единого языка, единого стандарта, единой культуры организации.

3. *Управление знаниями* (Knowledge Management). Подход, направленный на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности организации за счет создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в организации.

Стратегия, направленная на предоставление вовремя нужных знаний тем сотрудникам организации, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность ее деятельности.

4. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Включает в себя этапы:

1. Определение (анализ) потребности в обучении.
2. Определение затрат на обучение (формирование бюджета обучения).
3. Разработка планов и программ обучения.
4. Выбор формы и методов обучения.
5. Проведение обучения.
6. Оценка результатов обучения (определение эффективности обучения).

5. Управление талантами (англ. talent management) – совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, позволяющие вносить существенный вклад в развитие

организации. Система управления талантами (talent management system, TMS) это интегрированный программный продукт, который предоставляет автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях: рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, а также формирование компенсаций (напр., акции и опционы). Управление талантами – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения, т.е. менеджеры по персоналу должны прогнозировать спрос, чтобы определить, по каким профессиям и уровню компетентности может возникнуть необходимость, а дальше находить способы нанять их ровно к тому сроку, когда они будут нужны.

Различают два типа планов развития сотрудника: стандартный и индивидуальный. Выбор типа плана зависит от целей организации в сфере развития персонала. Программа развития учитывает индивидуальные качества участников, их профессиональный уровень, навыки, умения, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной нагрузке.

Как отмечалось, центральную роль в плане развития играет обучение сотрудника. Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, формы получения образования, сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с их руководителями и, как правило, с самими работниками. Направлению каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности в обучении, разработка индивидуального плана профессионального обучения.

Цель обучения должна быть понятна и принята всеми участниками образовательного процесса. До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание)

обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения. Наиболее распространенными формами являются:

1. Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу. Продолжительность обучения 7 – 14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе.

2. Ежегодное обучение для руководителей и специалистов. В виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1 – 3 дня.

3. Повышение квалификации. По мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью.

4. Стажировка. На предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

5. Профессиональная переподготовка для освоения новой компетенции/квалификации.

Каждая из форм позволяет использовать различные методы обучения (лекции, кейс-метод, тренинг, инструктаж, бенчмаркинг и др.).

Повышение квалификации и переподготовка происходят в системе формального образования. Остальные варианты успешно реализуются в виде неформального образования в профессиональных сообществах. Все перечисленные способы развития не исключают неформального образования.

Расходы на обучение будут оправданы, с точки зрения организации, лишь тогда, когда обучение устраняет тот дефицит знаний и навыков, который был выявлен в результате анализа потребностей в обучении. Важным этапом процесса определения эффективности профессионального обучения является разработка критериев оценки. Они должны быть сформулированы до

проведения обучения и обязательно доведены до сведения всех участников этого процесса (обучающихся, обучающихся и организаторов).

Инструмент для планирования, оценки, диагностики проблем процесса обучения был предложен Д. Киркпатриком в середине XX в. (см. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю., 2011).

Модель оценки процесса обучения

Первый шаг – «Обратная связь»: Чем понравился/не понравился учебный процесс?

Второй шаг – «Обучение»: Что изучали?

Третий шаг – «Поведение»: Что изменяется в рабочей деятельности обучаемого в результате процесса обучения?

Четвертый уровень – «Результат»: Каковы осязаемые (материальные) результаты процесса обучения в терминах снижения затрат, улучшения качества работы, увеличения выпуска продукции, повышения эффективности и т.п.?

Пятый уровень – ROI, оценка разницы между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе), методика разработана Джеком Филипсом.

В течение трудовой деятельности работник несколько раз может поменять организацию, проходит через ряд должностей, т.е. так или иначе у него складывается карьера. Карьерное продвижение положительно сказывается на мотивации работника, его квалификационном уровне, благоприятно влияет на показатели организации, социально-психологический климат в подразделении.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Первый – подготовительный – соответствует получению высшего или среднего профессионального образования. Обычно приходится на 18-22 года.

Второй – адаптационный этап – означает профессиональные пробы, вхождение молодого специалиста в профессию, поиск своего места в коллективе. 22 – 30 лет.

Третий – стабилизационный этап – достижение профессионализма, определение карьерных перспектив и их реализация. 30 – 40 лет.

Четвертый – этап консолидации. Работа на должностях специалистов и руководителей, переход к горизонтальной карьере. Продвижение по карьерной лестнице для наиболее перспективных сотрудников. 40 – 50 лет.

Пятый – этап зрелости. Подготовка преемников. 50 – 60 лет.

Шестой – завершающий этап. Подготовка к завершению профессиональной карьеры..

Внутриорганизационная карьера — это последовательная смена работником стадий использования возрастающего человеческого капитала в рамках одной организации. Она может строиться как вертикальная (квалификационно-должностная) или горизонтальная (собственно профессиональная). Особым типом карьеры является центростремительная (социальная). Это – движение к ядру, руководству организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но де-факто иметь высокий социальный статус из-за своих качеств или умений и более высокую оплату труда, выполняя сложные поручения. Такой тип карьеры может быть объективной данностью, например, учреждениях общего образования, где ограничено вертикальное продвижение.

Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, ТК, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост – это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация – это назначение работника («по горизонтали») на

должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Основным источником замещения должностей по иерархии управления в управленческих структурах предприятий, организаций и учреждений является должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и результатов ежегодных аттестаций руководителей и специалистов.

Должности руководителя образовательной организации и все должности профессорско-преподавательского состава в высшем образовании, как правило, замещаются по конкурсу. Должности специалистов и руководителей замещаются путем роста в пределах штатного расписания от младших должностей к старшим и через систему кадрового резерва. Должности руководителей также могут иметь кадровый резерв, но замещаются по итогам конкурса.

Стратегический подход привязывает управление карьерой к долгосрочным стратегиям работодателя.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста непосредственный руководитель, сам работник и сотрудник кадровой службы должны вместе:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в организации;
- определить пути развития способностей и обучения работника в соответствии с требованиями вероятных должностей;
- осуществлять систематически оценку и контроль результатов труда, профессионального роста, накопления опыта, развития личности;
- определить уровень фундаментальных знаний, готовность к стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, наличие специальных знаний в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;
- учесть, что возрастание требований к работнику при карьерном

продвижении.

Планировать карьеру рекомендуется не менее, чем на 5 лет, и не более, чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2 – 5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что в этом процессе решаются задачи, которые ставит перед собой работник (добиться более полного удовлетворения своих потребностей), и те, которые стоят перед подразделением/организацией (подобрать и подготовить перспективных кандидатов на важные и ответственные должности в будущем).

В План карьеры работника включаются следующие данные:

- наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- срок планируемого перемещения (год, квартал);
- виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение);
- наименование видов подготовки и переподготовки;
- сроки подготовки и переподготовки;
- планируемое учебное заведение для подготовки и переподготовки;
- предполагаемое направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке и переподготовке, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т.п.

Таким образом, планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях.

По скорости переходов между рабочими местами внутриорганизационная карьера может быть охарактеризована как стабильная (через 7 – 8 лет), нормальная (равномерная; через 3 года) и стремительная (более 1 раза в 3 года). Существуют и иные подходы к типологии карьеры (см. Тема 1).

Стратегический подход привязывает управление карьерой к долгосрочным стратегиям работодателя. Правильно сформулированные цели управления карьерой позволяют решить три основные задачи: во-первых, осуществить его привязку к стратегическому планированию кадровой работы в организации, к реальности экономики в России, а следовательно, оперативно реагировать на изменение условий деятельности организации; во-вторых, увязать деятельность различных уровней управления в организации, функциональных служб; в-третьих, повысить индивидуальную ответственность персонала за объем и качество своего человеческого капитала.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных кадров, которые обладают необходимым для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявившие себя на занимаемых должностях, прошедшие необходимую подготовку и предназначенные для замещения вакантных должностей (Кибанов А.Я., 2009).

При работе с кадровым резервом могут быть выделены 2 группы:

- преемники – перспективные сотрудники с лидерскими качествами, как правило, более молодые по возрасту;
- дублеры – претенденты на замещение должностей, готовые приступить к работе в текущий момент.

Один и тот же сотрудник может состоять в резерве по обеим позициям: как кандидат на замещение более низкой должности, и как представитель стратегического резерва на более высокую должность.

При отборе резервистов учитываются личностные и профессиональные качества, требования к которым основываются на анализе ситуации в коллективе подразделения, типе культуры организации и т. д. Источники кадрового резерва на должности руководителя: руководящие работники филиалов; ведущие и главные специалисты; специалисты, которые имеют соответствующее образование и лучшим образом зарекомендовавшие себя в

процессе производственной деятельности; молодые специалисты, которые прошли успешно стажировку.

Этапы формирования кадрового резерва

1. Анализ потребности в резерве.

2. Формирование списка кандидатов резерва. Осуществляется с использованием методов анализа документов, интервью, наблюдения за сотрудником, оценки результатов работы, метода заданной группировки (под заданные требования к той или иной должности; под заданную рабочую группу).

3. Подготовка кадрового резерва (наставничество, стажировка, обучение)

Кандидаты включаются в кадровый резерв на основе самовыдвижения, рекомендации начальника, выдвижение на основании итогов регулярных процедур оценки.

Из утвержденного состава кадрового резерва сотрудники подлежат исключению в случае неудовлетворительного прохождения очередной аттестации; назначения на соответствующие или другие руководящие должности; ухудшения состояния здоровья, препятствующего выполнению обязанностей руководителя; достижения пенсионного возраста; совершения административных или уголовных нарушений, нарушений правил внутреннего трудового распорядка; личного заявления специалиста о выбытии из кадрового резерва; увольнения.

Если человек, состоящий в кадровом резерве предприятия, не видит реальных перспектив на протяжении многих лет пребывания в нем, он может потерять интерес к работе и уменьшить самоотдачу.

Вопросы и задания.

1. В чем состоит специфика традиционного и современного подходов к развитию персонала?

2. Какова роль и содержание профессионального обучения на разных этапах профессионализации педагогического персонала?

3. Охарактеризуйте сущность основных концепций развития персонала. Какие из них наиболее актуальны для сферы образования?
4. Каковы источники определения потребности в обучении персонала ?
5. Разработайте план своего обучения на ближайшие 3 года? Чем руководствовались, планируя обучение?
6. Какие особенности системы менеджмента стимулирует готовность персонала к обучению?
7. По каким критериям руководство может судить об эффективности обучения персонала?
8. Разработайте программу корпоративного обучения сотрудников. Какими особенностями организации будете руководствоваться, разрабатывая такую программу?
9. Какова роль менеджмента организации в планировании карьер сотрудников?
10. Какие подходы к управлению карьерой характерны для современного менеджмента?
11. Охарактеризуйте этапы планирования карьеры. Какую роль в планировании карьеры играет получение высшего образования на уровне магистратуры?
12. Составьте перечень мероприятий в работе с кадровым резервом. Могут ли студенты старших курсов вуза войти в кадровый резерв? Какие формы взаимодействия с таким резервом применяются в образовательных организациях?
13. Почему бывает целесообразно исключать работника из кадрового резерва?

Практическое занятие № 8.

Тема. **Диагностика персонала образовательной организации**

Цель занятия: овладение методами оценки персонала, закрепление умений работы с кадрами, формирование научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Обоснована необходимостью принятия кадровых решений на основе диагностики и оценки персонала.

Теоретическая часть.

Оценка персонала представляет собой определение уровня квалификационных знаний, компетенций и показателей результативности работы. Оценка позволяет соотнести ожидания руководителя и сотрудника друг от друга, разработать план развития работника и поставить ему новые задачи.

Основные задачи оценки персонала

1. Управленческое воздействие.
2. Определение размеров вознаграждения.
3. Развитие персонала.
4. Рациональное использование сотрудника.
5. Трудовая мотивация.

Основной вид деловой оценки персонала – текущая периодическая оценка сотрудников организации – сводится, как правило, к двум основным этапам:

- оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих *мероприятий*:

- разработка методики деловой оценки;
- формирование оценочной комиссии;
- определение времени и места проведения деловой оценки;

- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда (планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы) и показатели непосредственного профессионального поведения (сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.). Третья группа показателей оценки – личные качества.

При оценке можно использовать несколько методов: формализованные (анкетирование, тестирование, графические шкалы оценки), неформализованные (собеседование, экспертная оценка, наблюдение, оценка по 360 градусов), комбинированные (Assessment-center).

Главное назначение оценки персонала – определение потребности в обучении и развитии персонала.

Аттестация персонала – мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Аттестация педагогических работников проводится в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». Содержание аттестации определяется на региональном уровне. Суть аттестации заключается в том, что работодатель определяет степень

соответствия сотрудника установленным должностным требованиям. Все они положены в основу трудового договора и прописаны в должностной инструкции, а в некоторых случаях и в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также в тарифно-квалификационных справочниках по отраслям.

При оформлении процедуры аттестации необходимо ввести в действие «Положение о проведении аттестации». Согласно ему, должна быть создана аттестационная комиссия, принимающая решения по результатам аттестации. Кроме того, именно мнение такой комиссии будет основанием для увольнения работника по причине «несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации» (п. 3 ст. 81 ТК РФ). Аттестационная комиссия должна быть постоянно действующим органом – это требование законодательства.

Помимо состава и порядка создания комиссии в Положении указывается:

- порядок, сроки и формы проведения аттестации;
- категории аттестуемых работников и работников, не подлежащих аттестации;
- критерии оценки работников;
- виды решений, принимаемых по результатам аттестации, и порядок их принятия;
- иные положения, по решению работодателя.

Обязательную аттестацию педагоги должны проходить раз в пять лет для подтверждения соответствия занимаемой должности.

Добровольную аттестацию педагогическому работнику можно пройти, подав заявление об установлении соответствия его квалификации требованиям, предъявляемым к первой или высшей квалификационным категориям. Предположительно, с 2019 г. благодаря аттестации, для учителей откроются новые возможности карьерного роста и улучшения благосостояния.

О присвоении более высокой категории делается запись в трудовой книжке педагога. Обжаловать решение аттестационной комиссии можно в комиссии по трудовым спорам при региональном органе образования или в суде.

Замещение должностей научно-педагогических работников, кроме заведующего кафедрой и декана, в высшем учебном заведении происходит на основании результатов конкурсного отбора. Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников в высшем учебном заведении Российской Федерации было утверждено Приказом Министерства образования РФ от 26.11.2002 № 4114.

Вопросы и задания.

1. Каковы цели проведения оценки персонала? В чем их специфика в образовательных организациях?

2. Составьте сравнительную характеристику субъектов оценки персонала. Кто из управляющих субъектов играет ключевую роль в осуществлении процедуры оценки персонала?

3. Охарактеризуйте основные методы оценки персонала. Какие из них могут быть использованы в процедурах аттестации персонала?

4. Предложите систему принципов проведения аттестации персонала.

5. Приходилось ли Вам быть участником процедуры аттестации персонала? С какими сложностями приходится сталкиваться при проведении аттестации работников сферы образования?

6. Охарактеризуйте основные этапы и мероприятия в ходе аттестации персонала. Какую роль играют представители менеджмента организации в проведении аттестации?

7. С чем могут быть связаны ошибки в проведении аттестации персонала?

8. В каких случаях результаты аттестации работников могут быть основанием для принятия негативных для работника кадровых решений?

Практическое занятие № 9.

Тема. Руководитель в системе управления персоналом образовательной организации

Цель занятия: овладение системой самооценки руководителя, закрепление умений планирования развития руководителя, формирование научного аппарата, необходимого в процессе управленческой деятельности профессионала.

Актуальность темы семинара. Обоснована необходимостью умений и навыков самоменеджмента.

Теоретическая часть.

Значимость роли руководителя в системе управления персоналом трудно переоценить. Административная функция относится к числу важнейших, включая в себя контроль и оценку промежуточных и конечных результатов; создание условий для осуществления деятельности подчиненных, распределение между ними задач и ресурсов; координацию работы подчиненных; работу с персоналом; стимулирование и мотивацию персонала.

Выполнение перечисленных функций возможно только при условии высокого профессионализма руководителя как управленца, соблюдения норм этики и правил самоменеджмента (Приложение 4, 5). Повышает авторитет руководителя его следование нормам служебного этикета и приверженность ценностям корпоративной культуры.

Руководитель должен в достаточной мере знать специфику профессиональных задач в своей организации, для того, чтобы поддержать инициативу своих подчиненных или пресечь действия, могущие иметь негативные последствия. Однако это не означает, что руководитель должен знать все технологические процессы лучше своих специалистов. Для руководителя важно гармоничное соотношение доверия и контроля по отношению к деятельности своих сотрудников.

В определенной степени, руководитель выступает лидером в своей организации, задавая стандарты поведения по ряду ключевых направлений взаимодействия: выбор стиля общения между сотрудниками, формирование имиджа подразделения в организации, организация трудового распорядка и др. В этих и ряде других вопросов руководитель выступает своеобразной моделью, примером для новых сотрудников и, особенно, молодых специалистов, которые находятся на этапе формирования образа профессионала, решают для себя вопрос о закреплении в профессиональной области или продолжении профессиональных проб.

На руководителе подразделения лежит ответственность за социально-психологический климат в коллективе. В системе образования все действия руководителя будут иметь своеобразное «эхо», будучи многократно отражены в поведении обучающихся.

Вопросы и задания.

1. Заполните таблицу «Сравнительная характеристика лидера и руководителя»:

Характеристики	Лидер	Руководитель

2. Охарактеризуйте основные стили руководства.

3. Выберите из перечисленного списка то, что, на ваш взгляд, относится к характеристике неформального лидера:

а) добровольно принимает на себя большую ответственность, чем это требуют функциональные обязанности;

б) назначается, избирается;

в) является носителем административной власти;

г) осуществляет регуляцию официальных отношений группы.

4. Охарактеризуйте психологические критерии эффективности руководства. Связаны ли психологические и непсихологические критерии эффективности руководства?

5. Из каких компонентов складывается имидж руководителя?
Разработайте программу формирования собственного делового имиджа.

6. Перечислите приемы тайм-менеджмента, которые Вы порекомендовали бы применять в повседневной деятельности руководителя.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-394-02375-0, экземпляров неограничено

2. Управление персоналом в образовании : учебное пособие (практикум) : направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование. Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании». Квалификация (степень) – Магистр / авт.-сост.: Е. А. Фомина, Л. В. Рябко ; ФГАОУ ВО Сев.-Кав. федер. ун-та. – Ставрополь : СКФУ, 2019. – 136 с. : табл. – Прил.: с. 66-135. – Библиогр.: с. 63-65, экземпляров неограничено

3. Турский И.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом : курс лекций / Турский И.И.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 45 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108060.html> (дата обращения: 23.02.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

Дополнительная литература

1. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Е.А. Трощинина / Н.Б. Лисовская. - Психология кадрового менеджмента, 2020-04-01. - Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015. - 224 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-

8064-2106-8, экземпляров неограничено

2. Человеческий капитал системы образования Электронный ресурс : Учебник / И. А. Ковалевич [и др.]. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. - 216 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3754-4

Методическая литература

1. Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине.

2. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине.

Интернет-ресурсы

1. www.edu-personal.ru – сайт «Управление персоналом в образовательном учреждении»

http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=12712 – российский общеобразовательный портал, локальные акты образовательного учреждения (должностные инструкции, доплаты учителям, положения о подразделениях)

2. http://www.arkty.ru/cat/upr_school.html – каталог издательства «АРКТИ», «Управление школой»

3. <http://www.direktor.ru> – сайт журнала для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы»

4. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронно-библиотечная система IPRbooks

5. <http://biblioclub.ru/> – ЭБС «Университетская библиотека online»

Литература, использованная при подготовке учебно-методического пособия

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 320 с.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2009. – 64 с.

3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 304 с.

4. Левченко А.П. Социальный и компенсационный пакеты: соотношение

инструментов социальной политики предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. – Т. 3. – № 1. – С. 194 – 200.

5. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.

6. Петровский А.В. Социальная психология «без всякой политики» // Развитие личности. – 2014. – № 2. – С. 27 – 57.

7. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010. – 169 с.

8. Сластенин В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 576 с.

9. Смирнов С.Д. Психология и педагогика для преподавателей высшей школы. – М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2014. – 422 с.

10. Социальная психология: учебное пособие / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Москва : КноРус, 2018. – 331 с.

11. Справочник психолога-консультанта в организации / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 638 с.

12. Терещенко Н.Г. Понятие «управленческая деятельность» в ряду сходных категорий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 10 (октябрь). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ponyatie-upravlencheskaya-deyatelnost-v-ryadu-shodnyh-kategoriy>

Вопросы для собеседования

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации

1. Дайте определение и характеристику персоналу организации.
2. Раскройте основное содержание управления персоналом.
3. Какие принципы необходимо учитывать при формировании

системы управления персоналом?

4. Раскройте сущность методов управления.

Тема 2. Персонал организации как объект управления

1. Дайте определение субъекту и объекту управления.
2. Раскройте понятие, основные черты и свойства коллектива.
3. Неформальные группы и неформальные лидеры, их взаимодействие с формальной структурой.
4. Охарактеризуйте стадии формирования коллектива.

Тема 4. Планирование и найм персонала в образовательной организации

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. Назовите факторы внешней и внутренней среды, влияющие на процесс набора персонала.
3. Назовите существующие методы отбора и оценки персонала.

Тема 5. Адаптация персонала в образовательной организации

1. Профориентация и адаптация персонала, их цели, задачи и формы проведения.
2. Этапы адаптации работника и их характеристика.

Тема 7. Развитие персонала в образовательной организации. Обучение персонала

1. Назовите виды и формы обучения персонала.
2. Как осуществляется подготовка и переподготовка работников?

Повышенный уровень

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации

1. Охарактеризуйте цели и задачи управления с точки зрения

администрации.

2. Кратко охарактеризуйте содержание должностной инструкции

Тема 2. Персонал организации как объект управления

1. Основной, промежуточный и первичный коллектив: основные отличия.
2. Команда и ее отличительные особенности.
3. Социографический метод и его значение в формировании коллектива.

Тема 4. Планирование и найм персонала в образовательной организации

1. Что может служить источниками и путями покрытия потребностей в персонале образовательной организации?
2. Что нового вносит рынок в организацию анализа и планирования трудовых показателей?

Тема 5. Адаптация персонала в образовательной организации

1. Назовите общие требования к кадровой политике в современных условиях.
2. Охарактеризуйте основные типы кадровой политики.
3. Каковы этапы реализации кадровой политики в условиях любой организации?

Тема 7. Развитие персонала в образовательной организации. Обучение персонала

1. Назовите виды и формы корпоративного обучения.
2. Как согласуется возможность подготовки и переподготовки работников с идеей непрерывного образования?

1. Критерии оценивания компетенций*

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;
- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е.

оценку «удовлетворительно».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- отдельное собеседование по каждой из тем дисциплины;
- составление студентом конспектов педагогических источников и научной литературы;
- анализ студентом публицистического материала.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить УК-3, УК-6, ПК-4.

Для подготовки к каждой теме следует изучить и законспектировать рекомендованные источники и научную литературу и на их основании подготовиться к указанным в методических материалах вопросам собеседования.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования сделанными конспектами.

При проверке задания, оцениваются:

- владение материалом;
- четкость и логичность изложения своих мыслей;
- наличие примеров;
- самостоятельность выводов;
- самостоятельная устная речь, полностью раскрывающая суть проблематики собеседования
- наличие конспекта, соответствующего установленным требованиям.

Бланк оценочного листа

Ф.И.О. студента _____ Дата _____

Проверяемые темы _____

Критерии оценивания	Тема / Вопросы	Баллы
---------------------	----------------	-------

владение материалом					
четкость и логичность изложения					
самостоятельность выводов					
самостоятельная устная речь					
наличие примеров					
наличие конспекта					

Кейс-ситуации, задачи

1. Перечень кейс-заданий

А

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В вашем коллективе появился новый сотрудник. Вам предстоит провести инструктаж по технике безопасности на рабочем месте для нового сотрудника. Как руководитель, стремящийся к эффективному управлению своим подразделением, Вы решили провести «вовлекающий» инструктаж.

3. **Информация позволяющая правильно понять развитие событий** изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Составьте перечень вопросов, которые Вы зададите «новичку», вместо инструктажа-лекции	Продемонстрируйте, как проходил бы инструктаж

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;

- выполнить задание повышенного уровня.

Б

1. Место кейса в структуре учебной дисциплины. Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

Ваш новый сотрудник – человек быстрый, иногда даже порывистый, с сильными, быстро загорающимися чувствами, ярко выражающимися в речи, мимике, жестах; нередко – вспыльчивый, склонный к бурным эмоциональным реакциям. Вы заметили, что ему присуща некая цикличность в чередовании подъема настроения, энергичности и спада, депрессии: увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но, как только силы истощаются, появляется раздраженное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость. Он отличается неровностью поведения, подвержен срывам и межличностным конфликтам.

3. Информация позволяющая правильно понять развитие событий изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Какими психологическими особенностями обусловлено подобное поведение?	Если работник может сам регулировать нагрузку на рабочем месте, какой режим труда и отдыха был бы подходящим для него в целях поддержания оптимальной работоспособности?

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

В

1. Место кейса в структуре учебной дисциплины. Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В Вашей организации сменилось руководство. Сотрудникам предложено высказать свои предложения относительно обустройства учебных помещений и рекреационного пространства.

3. Информация позволяющая правильно понять развитие событий изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Какие цветовые решения Вы бы предложили с учетом воздействия цвета на работоспособность человека?	Аргументируйте свои предложения

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

Г

1. Место кейса в структуре учебной дисциплины. Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В Вашей организации освободилась вакансия. Ваш прежний коллега решил расспросить Вас об условиях работы.

3. Информация позволяющая правильно понять развитие событий изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Охарактеризуйте, какие факторы значимы для характеристики вакансии и рабочей обстановки	Какими методами Вы бы порекомендовали оптимизировать их воздействие

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;

- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;

- выполнить задание базового уровня;

- выполнить задание повышенного уровня.

Повышенный уровень

Д

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам организации труда педагога.

2. Сюжет.

Ваш наставник человек медлительный, уравновешенный и спокойный, которого нелегко эмоционально задеть и невозможно вывести из себя. Обычно у него настроение стабильное, ровное. Неразговорчив. Обладает высокой работоспособностью; хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное; с трудом отказывается от выработанных навыков и стереотипов; не любит менять привычки и трудно приспосабливается к новым условиям.

3. **Информация позволяющая правильно понять развитие событий** изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Каким методами восстановления работоспособности, скорее всего, будет пользоваться Ваш коллега?	При каких условиях можно опираться на его опыт восстановления работоспособности?

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;

- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;

- выполнить задание базового уровня;

- выполнить задание повышенного уровня.

1. Критерии оценивания компетенций*

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;
- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не

менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е. оценку «удовлетворительно».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: решение кейса и презентацию решения с ответами на вопросы.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить УК-3, УК-6, ПК-4.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования планом-конспектом.

При проверке задания оцениваются

- полнота анализа научной литературы и эмпирических данных по теме задания;
- умение четко и логично излагать свои мысли;
- самостоятельность и аргументированность выводов, умение отстаивать свою позицию в ходе последующих дискуссий,
- самостоятельная и выразительная устная речь, полностью раскрывающая суть проблематики задания;
- полное соответствие изложения материала установленным требованиям;
- соблюдение регламента выступления.

Бланк оценочного листа

Ф.И.О. студента _____ Дата _____

Тема индивидуального задания _____

Критерии оценивания	Баллы			
	5	4	3	2
полнота анализа научной литературы и эмпирических данных по теме задания				

владение материалом				
четкость, логичность, аргументированность изложения				
выразительность устной речи				
соблюдение регламента выступления				

Вопросы к экзамену

Вопросы к экзамену

Вопросы (задача, задание) для проверки уровня обученности

1. Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами».
2. Система управления персоналом организации и ее основные функции
3. Уровни организационной структуры системы управления персоналом образовательной организации
4. Психология личности работника как объекта управления
5. Психология рабочей группы (педагогического коллектива) как объекта управления
6. Трудовой коллектив и его развитие
7. Социально-психологические феномены поведения личности в группе
8. Эффективность деятельности рабочей группы и коллектива
9. Понятия «планирование персонала», «найм персонала». Основные этапы процесса планирования персонала
10. Компетентностный подход в процессе планирования персонала
11. Источники привлечения персонала в образовательную организацию
12. Принятие решения о приеме сотрудника на работу
13. Первичная и вторичная адаптация на рабочем месте. Профессиональная и

социально-психологическая адаптация

14. Особенности адаптации различных категорий персонала
15. Психологические типы организаций и особенности адаптации в них
16. «Симптомы» психологической дезадаптации работника
17. Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова
18. Профессиональное обучение как важнейший компонент развития персонала
19. Основные подходы к развитию персонала
20. Современные концепции развития персонала
21. Понятие «трудовая мотивация». Основные виды мотивов к труду
22. Профессиональная успешность и карьера педагога
23. Основные цели управления персоналом организации
24. Определение (расчет) численности персонала
25. Процедура отбора персонала в образовательной организации
26. Основные цели и задачи адаптации педагогического персонала
27. Методы адаптации персонала
28. Программа (система) адаптации персонала организации: основные направления и мероприятия
29. Стимулирование труда. Основные виды и методы стимулирования
30. Основные методы оценки труда
31. Определение потребности в обучении
32. Разработка планов и программ обучения
33. Оценка результатов обучения

1. Критерии оценивания компетенций*

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;
- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е. оценку «удовлетворительно».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной

аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры - в СКФУ.

В экзаменационный билет включаются 2 вопроса.

Для подготовки по билету отводится 30 минут.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования рабочей программой дисциплины.

Приложения

Приложение 1

Краткая характеристика типов темпераментов

(приводится по кн. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010.)

Холерик – сильный, неуравновешенный, возбуждаемый тип, высокотревожный экстраверт. Он наиболее продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т.п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Люди холерического темперамента – активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Они обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Сангвиник – сильный, уравновешенный, подвижный тип, малотревожный экстраверт. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы,

общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки, У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Флегматик – сильный, уравновешенный инертный тип, малотревожный интроверт. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Мало пригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. Они обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе; и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Меланхолик – слабый тип нервной системы, высокотревожный интроверт. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадящего» образа жизни. Мало пригоден к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется,

затормаживается; не конфликтен, но незащищен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность, исполнительность.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. Они обладают слабой нервной системой, которая в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

Основные типы акцентуации характера (К. Леонгард)

(приводится по кн. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010)

1. Гипертимный. Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Черты, привлекательные для собеседников: энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм.

Для окружающих людей в нем не нравится: легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, несерьезное отношение к возложенным на него обязанностям, раздражительность в кругу близких людей. Конфликт возможен при монотонной работе, одиночестве, в условиях жесткой дисциплины, постоянных нравоучений. Это приводит к тому, что у этого человека возникает гнев.

Такой человек хорошо себя проявляет в работе, связанной с постоянным общением. Это организаторская деятельность, служба быта, спорт, театр. Для него характерно часто менять профессии и место работы. Гипертимным людям нельзя доверять кропотливую однообразную работу, требующую большой усидчивости, концентрации внимания, отказа от активного общения с окружающими. Для них больше всего подходит организаторская деятельность, требующая контактов с людьми, позволяющая реализовывать накопленный «энергетический потенциал». Гипертимному человеку трудно держать себя в руках, поэтому их работа не должна быть связана с конфликтными ситуациями.

2. Дистимный (дистимность). У этого типа людей наблюдается постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимистичность. Эти люди тяготеют шумными обществами, с коллегами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них

пассивной стороной. Они очень ценят тех людей, которые дружат с ними и склонны им подчиняться. Окружающим нравится в этих людях серьезность, высокая нравственность, добросовестность и справедливость. Но такие черты, как пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива», отталкивают окружающих от знакомства и дружбы с ними.

Конфликты наблюдаются в ситуациях, которые требуют бурной деятельности. На этих людей смена привычного образа жизни оказывает отрицательное влияние. Эти люди хорошо справляются с работой, в которой не требуется широкий круг общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к невротической депрессии. Эта акцентуация возникает чаще у лиц меланхолического темперамента.

3. Циклоидный (циклотимность). Акцентуация характера проявляется в циклически сменяющихся периодах подъема и спада настроения. В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада – с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности, вплоть до самоубийства. Эти частые смены душевных состояний утомляют человека, делают его поведение малопредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов. Этот тип характера встречается у лиц холерического темперамента. Лучше не давать им работы, требующей постоянно высокого темпа. Лучше не перегружать их нервную систему, а воспользоваться добротой, умением сопереживать. Такие люди больше годятся в консультанты. Им присущи значительные перепады настроения и деловой активности.

4. Эмотивный (эмоциональность). Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприятности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова.

В конфликты вступает редко и играет в них пассивную роль.

Обиды не выплескивает наружу, а держит их при себе. Окружающим нравится его альтруизм, сострадание, жалость, выражение радости по поводу чужих удач. Он очень исполнительен и имеет высокое чувство долга.

Такой человек обычно бывает хорошим семьянином. Но крайняя чувственность, слезливость отталкивают от него окружающих людей.

Конфликты с близким человеком, смерть или болезни родных он воспринимает трагически. Ему противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей. Наиболее значительные результаты он достигает в сфере искусства, медицины, воспитании детей, уходе за животными и растениями.

5. Демонстративный (демонстративность). Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих неблагоприятных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Этот человек привлекателен для окружающих обходительностью, упорством, целенаправленностью, актерским дарованием, способностью увлечь других, а также своей неординарностью. Но он имеет черты, которые отталкивают от него людей, и они способствуют конфликту: эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, склонность к интригам, отлынивание от работы. Конфликт с таким человеком происходит при ущемлении его интересов, недооценке заслуг, низвержении с «пьедестала». Эти ситуации вызывают у него истерические реакции.

Такого человека угнетает замкнутый круг общения, однообразная работа. Он может проявить себя в работе с постоянно меняющимися кратковременными контактами. Они стремятся к успеху и зачастую не могут критически относиться к себе и своим действиям. Они обычно подлаживаются под окружающих и поступают в соответствии с тем, чего от них хотят. С помощью этого они незаметно манипулируют другими людьми и легко могут вовлечь в какую-то авантюру. Поэтому за такими людьми нужен глаз да глаз.

Следует непрерывно контролировать их поведение и направлять в правильное русло.

6. Возбудимый (возбудимость). У этих людей повышенная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливость, но возможны лстивость, услужливость (как маскировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. Они активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством, неуживчивы в коллективе, в семье деспотичны и жестоки. Вне приступов гнева эти люди добросовестны, аккуратны и проявляют любовь к детям.

Окружающим не нравится их раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости с рукоприкладством, жестокость, ослабленный контроль над влечением. На этих людей хорошо воздействуют физический труд, атлетические виды спорта. Им необходимо развивать выдержку, самоконтроль, из-за неуживчивости они часто меняют место работы.

7. Застревающий (застревание). Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обиды «сводят счеты» со своими обидчиками. У них наблюдаются служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам. В конфликте чаще всего бывают активной стороной и четко определяют для себя круг врагов и друзей. Проявляют властолюбие – «занудливость нравоучителя».

Собеседникам нравится их стремление добиться высоких показателей в любом деле, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости, принципиальность, крепкие, устойчивые взгляды. Но в то же время у людей такого типа есть черты, которые отталкивают от них окружающих: обидчивость, подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревнивость, раздутое до фанатизма чувство справедливости.

Конфликт возможен при задетом самолюбии, несправедливой обиде, препятствии к достижению честолюбивых целей.

Эти люди хорошо себя проявляют в работе, дающей им ощущение

независимости и возможность проявить себя. Таким людям свойственно откровенно выраженное властолюбие, эгоизм, стремление показать себя. Обычно это черствые и злопамятные люди, с трудом усваивающие новое, но, усвоив, фанатично следующие ему. Они накапливают отрицательные эмоции, что рано или поздно приводит к «взрыву», агрессии, у этих людей есть опасность -головокружения от успехов». К таким сотрудникам лучше всего проявить терпимость, не перевоспитывать их, а сделать их жизнь и работу разнообразными. Для таких людей лучше всего заняться обустройством чего-либо, организационной деятельностью.

8. Педантичный (педантичность). У этих людей выражена занудливость в виде «переживания» подробностей, на работе они способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.

Для окружающих они привлекательны добросовестностью, аккуратностью, серьезностью, надежностью в делах и в чувствах. Но такие люди имеют и отталкивающие черты: формализм, «крючкотворство», «занудливость», стремление переложить принятие важного решения на других.

Конфликты возможны в ситуации личной ответственности за важное дело, при недооценке их заслуг. Они склонны к навязчивостям, психастении.

Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, «бумажная работа». Они не склонны к перемене места работы.

9. Тревожный (тревожность). Люди этого типа акцентуации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опасаются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий.

В конфликты вступают редко и играют пассивную роль.

Конфликты возможны при ситуациях страха, угрозы, наказания, насмешек, несправедливых обвинений.

Окружающим нравится их дружелюбие, самокритичность и исполнительность. Но проявляют боязливость, мнительность, вследствие незащитности служат подчас мишенью для шуток, часто являются «козлами отпущения».

Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

10. Экзальтированный (экзальтированность). Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое настроение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на внешние события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости.

Такие черты, как альтруизм, чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств и привязанность к друзьям, нравятся собеседникам. Но чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникерство, подверженность отчаянию являются не лучшими их чертами. Неудачи и горестные события воспринимают трагически, имеют склонность к невротической депрессии.

Их среда существования – это сфера искусств, художественные виды спорта, профессии, связанные с близостью к природе.

11. Интровертированный. Люди этого типа акцентуации характеризуются малой общительностью, замкнутостью. Они находятся в стороне от всех и вступают в общение с другими людьми по необходимости, чаще всего погружены в себя, свои мысли. Им свойственна повышенная ранимость, но ничего о себе не рассказывают и не делятся своими переживаниями. Даже к своим близким людям они относятся холодно и сдержанно. Их поведение и логику часто не понимают окружающие.

Эти люди любят одиночество и предпочитают находиться в уединении, чем в шумной компании. В конфликты вступают редко, только при попытке вторгнуться в их внутренний мир.

Они переборчивы в выборе супруга и заняты поисками своего идеала. У них сильно выражена эмоциональная холодность и слабая привязанность к

близким.

Окружающим людям они нравятся за сдержанность, степенность, обдуманность поступков, наличие твердых убеждений и принципиальность. Но упорное отстаивание своих нереальных интересов, взглядов и наличие своей точки зрения, резко отличающейся от мнения большинства, отталкивают от них людей. Одиночество, навязчивость, бесцеремонность и грубость окружающих усиливают замкнутость.

Таким людям предпочтительна работа, не требующая широкого круга общения. Они склонны к теоретическим наукам, философским размышлениям, коллекционированию, шахматам, фантастике, музыке.

12. Конформный (конформность). Люди этого типа обладают высокой общительностью, словоохотливостью до болтливости. Обычно они не имеют своего мнения и очень несамостоятельны, стремятся быть как все и не выделяться «из толпы».

Эти люди неорганизованны и предпочитают подчиняться, в общении с друзьями и в семье уступают лидерство другим. Окружающим в этих людях нравится их готовность выслушать «исповедь» другого, исполнительность. Но в то же время это люди «без царя в голове», подвержены чужому влиянию. Они не обдумывают свои поступки и имеют большую страсть к развлечениям. Конфликты возможны в ситуации вынужденного одиночества, бесконтрольности. Люди, обладающие им, несамостоятельны и несобранны, быстро теряются, опускают руки, поэтому они могут успешно действовать только тогда, когда ощущают поддержку. Конформные люди легко поддаются чужому воздействию и обстановке, поэтому от них не приходится ждать смелых и решительных поступков. Их никогда не следует делать начальниками и поручать самостоятельные дела, но они прекрасные заместители, уютно чувствующие себя в условиях.

Примерные вопросы к собеседованию

1. Расскажите немного о себе.
2. Как смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности, и как с ними справляетесь?
3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?
4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?
5. Каковы ваши сильные стороны?
6. Каковы ваши слабые стороны?
7. Почему вы ушли с предыдущей работы?
8. Почему вы решили переменить место работы?
9. Получили ли вы другие предложения работы?
10. Насколько успешно вы прошли собеседование в других местах?
11. Не мешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день)?
12. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
13. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
14. К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?
15. На какую зарплату вы рассчитываете?

Тест «Личная организованность»

(приводится по кн. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. – СПб.:
Издательство Союз, 2000. – 576 с.)

1. Имеются ли у вас главные цели жизни?

а) у меня есть такие цели (4 балла), б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива (0 баллов), в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению (6 баллов), г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению (2балла).

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, блокнот и т. д.?

а) да (6 баллов), б) нет (0 баллов), в) не могу сказать ни «да», «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день в голове или на листке бумаги (3 балла), г) составлять планы – это игра в организованность (0 баллов).

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость (4 балла), б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины (6 баллов), в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя? (0 баллов), г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз (0 баллов).

4. Как вы ведете свою записную книжку?

а) я хозяин своей записной книжки. Как хочу, так и веду. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его (0 баллов), б) часто меняю записные книжки, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись

(0 баллов), в) записи телефонов, фамилий, адресов веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны телефоны, фамилии, имена, а на какой странице записано, прямо или криво – не имеет особого значения (0 баллов), г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю ФИО, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность) (6 баллов).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит, где попало (0 баллов), б) придерживаюсь принципа: каждой вещи свое место (6 баллов), в) периодически навожу порядок в расположении вещей. Затем кладу их, куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок, и т. д. (0 баллов), г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации (0 баллов).

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

а) могу сказать о потерянном времени (2 балла), б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время (1 балл), в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его (0 баллов), г) не только хорошо знаю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в подобных ситуациях (4 балла).

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса (3 балла), б) на любом совещании, собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. И ничего тут не поделаешь, приходится слушать (0 баллов), в) погружаюсь в «небытие» (0 баллов), г) начинаю заниматься теми делами, которые и рассчитывал сделать в это время (6 баллов).

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение и его продолжительности, а не только содержанию?

а) уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что

продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать дополнительное время, чтобы его закончить (2 балла), б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада (6 баллов),

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.) (3 балла), б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени (0 баллов), в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь? (0 баллов), г) стараюсь, несмотря ни на что (6 баллов).

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

11. а) записываю и в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку (6 баллов), б) фиксирую наиболее важные поручения в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком (1 балл), в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память подводит меня (1 балл), г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях те, кто их дает. Если это важно, то меня вызовут для срочного исполнения (0 баллов).

12. Точно ли по времени вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5 – 7 минут (6 баллов), б) прихожу вовремя, к началу собрания, заседания (6 баллов), в) как правило, опаздываю (0 баллов), г) всегда опаздываю, хотя и пытаюсь прийти раньше или вовремя (0 баллов), д) если бы издали научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать (0 баллов).

13. Какое значение вы придаете своевременности выполнения задания, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения – это одни из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности (3 балла), б) своевременность выполнения – это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания (0 баллов), в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания в срок (6 баллов), г) своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда наказывается (0 баллов).

14. Предположим, что вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести?

а) сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное (2 балла), б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились, и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное (0 баллов), в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполняю – хорошо, не выполняю – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний (0 баллов), г) выполняю обещанное, во что бы ни стало (6 баллов).

Подсчитайте Ваши баллы.

ОТ 72 ДО 78 БАЛЛОВ. Вы организованным человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

ОТ 63 ДО 71 БАЛЛА Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми, кто призывает организацию «под ружью в случае крайней необходимости. Но вам необходимо улучшить самоорганизацию.

МЕНЬШЕ 63 БАЛЛОВ. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас

быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы, чтобы стать организованным человеком, нужно иметь волю и упорство и преодолеть свою лень.

Вербальный тест Торренса для исследования уровня креативности

(приводится по кн. Справочник психолога-консультанта в организации / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 638 с.)

а) Образуйте как можно больше слов, начинающихся: а) с *про...*; б) с *де...*

Время – 2 мин на каждый пункт.

Подсчитывается количество всех слов.

б) Подберите как можно больше слов с окончанием: а) *...тие*; б) *...инт*.

Время – 2 мин на каждый пункт.

Подсчитывается количество всех слов.

в) Предлагаются четыре начальные буквы для четырех слов. Составьте из них как можно больше 4-словных предложений. Буквы: а) М, П, В, А; б) З, К, Д, Н.

Время – 3 мин на каждый пункт. Подсчитывается количество всех предложений.

г) Часто длинные названия обозначаются их начальными буквами, на пример ООН, СНГ. Перед вами аббревиатуры выдуманных названий. Попытайтесь их расшифровать, придумав свои названия. Аббревиатуры: НПБ, АНЛО, ТЭФ, КОРА, МУГ, ЛИП, ПАР, УГАТ, СБС, АДОК.

Можно дать несколько вариантов расшифровки каждого сокращения.

Время – 5 мин на все.

Подсчитывается количество всех предложенных расшифровок.

д) Напишите как можно больше предметов или вещей, обладающих данным качеством: а) что можно сгибать; б) мягкий.

Время – 2 мин на каждый пункт.

Подсчитывается количество названных предметов или вещей.

е) Какими еще другими словами можно выразить: а) понятие

«прекрасное»; б) понятие «смелый».

Время – 2,5 мин на каждый пункт.

Подсчитывается количество придуманных синонимов.

ж) К самому повседневному предмету вы должны придумать как можно больше необычных способов применения: а) пустая консервная банка, б) кирпич.

Время – 2,5 мин на каждый пункт.

Подсчитывается количество ответов.

При подведении итогов результат всех семи заданий делится на семь. Полученное число и является показателем креативности.

Критерии: 1 – 2 балла – низкий результат; 3 – 4 балла – результат ниже среднего; 5 баллов – средний показатель; 6 баллов – показатель выше среднего; 7 баллов – высокий показатель; 8 – 9 баллов – очень высокий показатель.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания
для обучающихся
по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАНИИ

для студентов направления подготовки
44.04.01 «Педагогическое образование»
Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании»
Квалификация выпускника магистр

Ставрополь 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Общая характеристика самостоятельной работы студента

План-график выполнения самостоятельной работы

Контрольные точки и виды отчетности по ним

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Методические указания (по видам работ)

Методические указания по подготовке к экзамену

Список рекомендуемой литературы.

Методические указания по выполнению курсовых работ

Введение

Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Управление персоналом в образовании» разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование.

Основной формой работы студента является не только работа на лекции, изучение конспекта лекций, их дополнение рекомендованной литературой, но и большая самостоятельная научно-исследовательская работа, которая позволит глубоко проникнуть в суть рассматриваемой проблемы и подготовить почву для написания диссертации. Но для успешной учебно-научной, научно-исследовательской деятельности, ее интенсификации необходимо учитывать следующие субъективные факторы.

1. Знание программного материала, наличие прочной системы знаний, необходимой для усвоения основных дисциплин, предусмотренных программой профессионального образования.

2. Наличие выработанных умений, навыков умственного труда:

а) умение делать глубокий, обстоятельный анализ при работе с книгой, диссертацией, Интернет-источниками;

б) владение логическими операциями: сравнение, анализ, синтез, обобщение, определение понятий, правила систематизации и классификации.

3. Специфика познавательных психических процессов: внимание, память, речь, наблюдательность, интеллект и мышление.

4. Хорошая работоспособность, которая обеспечивается нормальным физическим состоянием.

5. Соответствие избранной деятельности, профессии индивидуальным способностям. Необходимо выработать умение саморегулировать свое эмоциональное состояние и устранять обстоятельства, нарушающие деловой настрой, мешающие намеченной работе.

6. Овладение оптимальным стилем работы, обеспечивающим успех в деятельности.

7. Уровень требований к себе, определяемый сложившейся самооценкой.

Адекватная оценка знаний, достоинств, недостатков – важная составляющая самоорганизации человека, без нее невозможна успешная работа по управлению своим поведением, деятельностью.

По наблюдениям исследователей-педагогов, одна из основных особенностей обучения в вузе заключается в том, что постоянный внешний контроль заменяется самоконтролем, активная роль в обучении принадлежит уже не столько преподавателю, сколько студенту.

Общая характеристика самостоятельной работы студента

Самостоятельная работа студента в рамках дисциплины «Управление персоналом в образовании» понимается как планируемая учебная и учебно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Организация самостоятельной работы студентов в курсе «Управление персоналом в образовании» заключается в создании психолого-дидактических условий развития интеллектуальной инициативы, теоретического мышления и научно-исследовательской позиции студента.

Самостоятельная работа направлена на формирование следующих компетенций:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3 (ИД-1) Иницирует межличностное и групповое взаимодействие, организует выработку командной стратегии, используя эффективную коммуникацию, методы командообразования и командного взаимодействия для достижения поставленной цели.	Иницирует межличностное и групповое взаимодействие, организует выработку командной стратегии, используя эффективную коммуникацию, адекватные методы и технологии

	УК-3 (ИД-2) Обеспечивает работу команды для достижения цели с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта. УК-3 (ИД-3) Организует обсуждение идей, планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, контролирует и корректирует результаты командной работы на основе мониторинга и своевременного реагирования на существенные отклонения	взаимодействия для достижения поставленной цели. В полном объеме обеспечивает работу команды с учетом индивидуальных возможностей её членов, организует обсуждение идей, планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, контролирует и корректирует результаты командной работы, своевременно реагируя на существенные отклонения
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6 (ИД-1) Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. УК-6 (ИД-2) Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. УК-6 (ИД-3) Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	Проектирует профессиональное саморазвитие. Планирует профессиональную деятельность и способы ее совершенствования на основе самооценки и требований рынка труда. Использует имеющийся опыт для определения приоритетных направлений саморазвития
ПК-4 Способен формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики	ПК-4 (ИД-1). Формулирует задачи организационно-управленческой деятельности в процессе реализации инновационной образовательной политики ПК-4 (ИД-2). Использует нормативно-правовую базу, разрабатывает локальные нормативные акты для формирования образовательной среды ПК-4 (ИД-3). Организует реализацию задач формирования образовательной среды в соответствии с целями инновационной образовательной политики	Обоснованно формулирует задачи организационно-управленческой деятельности в процессе реализации инновационной образовательной политики. В полной мере использует нормативно-правовую базу, разрабатывает локальные нормативные акты для формирования образовательной среды. Самостоятельно организует реализацию задач формирования образовательной среды в

		соответствии с целями инновационной образовательной политики
--	--	--

Цель самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом в образовании» – формирование набора универсальных и профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование.

Задачи самостоятельной работы:

- сформировать и развить навыки ведения самостоятельной работы и овладения методикой исследования при решении разрабатываемых в учебно-научной деятельности проблем и вопросов;

-повысить уровень подготовленности к самостоятельной работе в соответствии с выбранным научным направлением в условиях современного состояния науки и практики.

Таким образом, самостоятельная работа приобщает научному и исследовательскому творчеству, поиску и анализу актуальных проблем современной педагогической науки и образовательной практики.

План-график выполнения самостоятельной работы

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Сроки сдачи
УК-3, УК-6, ПК-4	Решение кейс-ситуаций, задач	7 неделя
УК-3, УК-6, ПК-4	Подготовка к собеседованию. Самостоятельное изучение литературы	В течение семестра

Контрольные точки и виды отчетности по ним

Данный вид работ не предусмотрен программой дисциплины.

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Вопросы для собеседования

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации

1. Дайте определение и характеристику персоналу организации.
2. Раскройте основное содержание управления персоналом.
3. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом?
4. Раскройте сущность методов управления.

Тема 2. Персонал организации как объект управления

1. Дайте определение субъекту и объекту управления.
2. Раскройте понятие, основные черты и свойства коллектива.
3. Неформальные группы и неформальные лидеры, их взаимодействие с формальной структурой.
4. Охарактеризуйте стадии формирования коллектива.

Тема 4. Планирование и найм персонала в образовательной организации

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. Назовите факторы внешней и внутренней среды, влияющие на процесс набора персонала.
3. Назовите существующие методы отбора и оценки персонала.

Тема 5. Адаптация персонала в образовательной организации

1. Профориентация и адаптация персонала, их цели, задачи и формы проведения.
2. Этапы адаптации работника и их характеристика.

Тема 7. Развитие персонала в образовательной организации. Обучение персонала

1. Назовите виды и формы обучения персонала.
2. Как осуществляется подготовка и переподготовка работников?

Повышенный уровень

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации

1. Охарактеризуйте цели и задачи управления с точки зрения администрации.
2. Кратко охарактеризуйте содержание должностной инструкции

Тема 2. Персонал организации как объект управления

1. Основной, промежуточный и первичный коллектив: основные отличия.
2. Команда и ее отличительные особенности.
3. Социографический метод и его значение в формировании коллектива.

Тема 4. Планирование и найм персонала в образовательной организации

1. Что может служить источниками и путями покрытия потребностей в персонале образовательной организации?
2. Что нового вносит рынок в организацию анализа и планирования трудовых показателей?

Тема 5. Адаптация персонала в образовательной организации

1. Назовите общие требования к кадровой политике в современных условиях.
2. Охарактеризуйте основные типы кадровой политики.
3. Каковы этапы реализации кадровой политики в условиях любой

организации?

Тема 7. Развитие персонала в образовательной организации. Обучение персонала

1. Назовите виды и формы корпоративного обучения.
2. Как согласуется возможность подготовки и переподготовки работников с идеей непрерывного образования?

1. Критерии оценивания компетенций*

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;

- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е. оценку «удовлетворительно».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- отдельное собеседование по каждой из тем дисциплины;
- составление студентом конспектов педагогических источников и научной литературы;
- анализ студентом публицистического материала.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить УК-3, УК-6, ПК-4.

Для подготовки к каждой теме следует изучить и законспектировать рекомендованные источники и научную литературу и на их основании подготовиться к указанным в методических материалах вопросам собеседования.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования сделанными конспектами.

При проверке задания, оцениваются:

- владение материалом;
- четкость и логичность изложения своих мыслей;
- наличие примеров;

- самостоятельность выводов;
- самостоятельная устная речь, полностью раскрывающая суть проблематики собеседования
- наличие конспекта, соответствующего установленным требованиям.

Бланк оценочного листа

Ф.И.О. студента _____ Дата _____
 Проверяемые темы _____

Критерии оценивания	Тема / Вопросы				Баллы
владение материалом					
четкость и логичность изложения					
самостоятельность выводов					
самостоятельная устная речь					
наличие примеров					
наличие конспекта					

Кейс-ситуации, задачи

1. Перечень кейс-заданий

А

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В вашем коллективе появился новый сотрудник. Вам предстоит провести инструктаж по технике безопасности на рабочем месте для нового сотрудника. Как руководитель, стремящийся к эффективному управлению своим подразделением, Вы решили провести «вовлекающий» инструктаж.

3. **Информация позволяющая правильно понять развитие событий** изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Составьте перечень вопросов, которые Вы зададите «новичку», вместо инструктажа-лекции	Продemonстрируйте, как проходил бы инструктаж

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

Б

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

Ваш новый сотрудник – человек быстрый, иногда даже порывистый, с сильными, быстро загорающимися чувствами, ярко выражающимися в речи, мимике, жестах; нередко – вспыльчивый, склонный к бурным эмоциональным реакциям. Вы заметили, что ему присуща некая цикличность в чередовании подъема настроения, энергичности и спада, депрессии: увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но, как только силы истощаются, появляется раздраженное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость. Он отличается неровностью поведения, подвержен срывам и межличностным конфликтам.

3. **Информация позволяющая правильно понять развитие событий** изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Какими психологическими особенностями обусловлено подобное поведение?	Если работник может сам регулировать нагрузку на рабочем месте, какой режим труда и отдыха был бы подходящим для него в целях поддержания оптимальной работоспособности?

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

В

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В Вашей организации сменилось руководство. Сотрудникам предложено высказать свои предложения относительно обустройства учебных помещений и рекреационного пространства.

3. **Информация позволяющая правильно понять развитие событий** изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Какие цветовые решения Вы бы предложили с учетом воздействия цвета на работоспособность человека?	Аргументируйте свои предложения

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

Г

1. **Место кейса в структуре учебной дисциплины.** Кейс посвящен вопросам адаптации педагога.

2. Сюжет.

В Вашей организации освободилась вакансия. Ваш прежний коллега решил расспросить Вас об условиях работы.

3. Информация позволяющая правильно понять развитие событий изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Охарактеризуйте, какие факторы значимы для характеристики вакансии и рабочей обстановки	Какими методами Вы бы порекомендовали оптимизировать их воздействие

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

Повышенный уровень

Д

1. Место кейса в структуре учебной дисциплины. Кейс посвящен вопросам организации труда педагога.

2. Сюжет.

Ваш наставник человек медлительный, уравновешенный и спокойный, которого нелегко эмоционально задеть и невозможно вывести из себя. Обычно у него настроение стабильное, ровное. Неразговорчив. Обладает высокой работоспособностью; хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное; с трудом отказывается от выработанных навыков и стереотипов; не любит менять привычки и трудно приспосабливается к новым условиям.

3. Информация позволяющая правильно понять развитие событий изложена в сюжете кейса.

4. Задания для студентов

	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Каким методами восстановления работоспособности, скорее всего, будет пользоваться Ваш коллега?	При каких условиях можно опираться на его опыт восстановления работоспособности?

5. Этапы работы с кейсом

- проанализировать сюжет кейса;
- определить, какой теоретический материал может быть использован при выполнении заданий кейса;
- выполнить задание базового уровня;
- выполнить задание повышенного уровня.

1. Критерии оценивания компетенций*

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;
- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е. оценку «удовлетворительно».

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: решение кейса и презентацию решения с ответами на вопросы.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить УК-3, УК-6, ПК-4.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования планом-конспектом.

При проверке задания оцениваются

- полнота анализа научной литературы и эмпирических данных по теме задания;
- умение четко и логично излагать свои мысли;
- самостоятельность и аргументированность выводов, умение отстаивать свою позицию в ходе последующих дискуссий,
- самостоятельная и выразительная устная речь, полностью

раскрывающая суть проблематики задания;

- полное соответствие изложения материала установленным требованиям;
- соблюдение регламента выступления.

Бланк оценочного листа

Ф.И.О. студента _____ Дата _____

Тема индивидуального задания _____

Критерии оценивания	Баллы			
	5	4	3	2
полнота анализа научной литературы и эмпирических данных по теме задания				
владение материалом				
четкость, логичность, аргументированность изложения				
выразительность устной речи				
соблюдение регламента выступления				

Методические указания (по видам работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины)

Для выполнения самостоятельной работы необходимо пользоваться литературой, которая предложена в списке рекомендуемой литературы, Интернет-ресурсами или другими источниками по усмотрению студента.

Самостоятельная работа рассчитана на разные уровни мыслительной деятельности. Выполненная работа позволит приобрести не только знания, но и умения, навыки, а также выработать свою методику подготовки, что очень важно в дальнейшем процессе научной деятельности.

При изучении дисциплины предусматриваются следующие формы самостоятельной работы студента:

- работа с конспектом лекций;
- самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине с конспектированием по разделам;

- работа с электронными ресурсами в сети Интернет;
- конспектирование и реферирование первоисточника и научно-исследовательской литературы;
- подготовка индивидуального задания (сообщения) и мультимедийной презентации.

Работа с конспектом лекций.

Работа с конспектом лекций по дисциплине «Управление персоналом в образовании» заключается в том, что студент, после рассмотрения каждого раздела дисциплины, в период между очередными лекционными занятиями, изучает материал конспекта. Непонятные положения конспекта необходимо выяснить у преподавателя на консультациях по курсу, которые предусмотрены учебным планом.

Работа с основной и дополнительной литературой по курсу с конспектированием по разделам.

Самостоятельная работа при чтении учебной литературы начинается с изучения конспекта материала, полученного при слушании лекций преподавателя. Полученную информацию необходимо осмыслить. При необходимости, в конспект лекций могут быть внесены схемы, другая дополнительная информация. При изучении нового материала составляется конспект. Сжато излагается самое существенное в данном материале.

Работа с электронными ресурсами в сети Интернет.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студент должен уметь работать в поисковой системе сети Интернет и использовать найденную информацию при подготовке к занятиям. Поиск информации можно вести по автору, заглавию, виду издания, году издания или издательству. Также в сети Интернет доступна услуга по скачиванию методических указаний и учебных пособий, подбору необходимой научной

литературы.

Конспектирование и реферирование первоисточника и научно-исследовательской литературы.

Конспект представляет собой дословные выписки из текста источника. При этом необходимо понимать, что конспект – это не полное переписывание чужого текста. Необходимо знать, что при написании конспекта сначала прочитывается текст – источник, в нём выделяются основные положения, подбираются примеры, идёт перекомпоновка материала, а уже затем оформляется текст конспекта. Конспект может быть полным, когда работа идёт со всем текстом источника или неполным, когда интерес представляет какой-либо один или несколько вопросов, затронутых в источнике.

Реферирование – это сложный творческий процесс, в основе которого лежит умение выделить главную информацию из текста первоисточника. Реферирование – процесс аналитически-синтетического обработки информации, которая заключается в анализе первичного документа, нахождении значимых в смысловом отношении данных (основных положений, фактов, доведите день, результатов, выводов) Реферирование имеет целью сократить физический объем первичного документа при сохранении его основного смыслового содержания, используется в научной, издательской, информационной и библиографической деятельности.

Подготовка мультимедийной презентации

Презентация, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «... способ подачи информации, в котором присутствуют рисунки, фотографии, анимация и звук». Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, AcrobatReader. Самая простая программа для создания презентаций – Microsoft PowerPoint. Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную

информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы.

Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Образы – в отличие от иллюстраций – метафора. Их назначение – вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека.

Диаграмма – визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому.

Таблица – конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение – структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- рекомендуемое число слайдов 17-22;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Методические указания по подготовке к экзамену

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры. Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры - в СКФУ.

Вопросы к экзамену

Вопросы (задача, задание) для проверки уровня обученности

1. Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами».
2. Система управления персоналом организации и ее основные функции
3. Уровни организационной структуры системы управления персоналом образовательной организации
4. Психология личности работника как объекта управления
5. Психология рабочей группы (педагогического коллектива) как объекта управления
6. Трудовой коллектив образовательной организации и его развитие
7. Социально-психологические феномены поведения личности в группе
8. Эффективность деятельности рабочей группы и коллектива
9. Понятия «планирование персонала», «найм персонала». Основные этапы процесса планирования персонала образовательной организации
10. Компетентностный подход в процессе планирования персонала образовательной организации
11. Источники привлечения персонала в образовательную организацию
12. Принятие решения о приеме сотрудника на работу
13. Первичная и вторичная адаптация на рабочем месте. Профессиональная и социально-психологическая адаптация в образовательной организации
14. Особенности адаптации различных категорий персонала образовательной организации
15. Психологические типы образовательных организаций и особенности адаптации в них
16. «Симптомы» психологической дезадаптации работника образовательной организации
17. Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова
18. Профессиональное обучение как важнейший компонент развития персонала образовательной организации
19. Основные подходы к развитию персонала образовательной организации
20. Современные концепции развития персонала

21. Понятие «трудовая мотивация». Основные виды мотивов к труду
22. Профессиональная успешность и карьера педагога
23. Основные цели управления персоналом образовательной организации
24. Определение (расчет) численности персонала образовательной организации
25. Процедура отбора персонала в образовательной организации
26. Основные цели и задачи адаптации педагогического персонала
27. Методы адаптации персонала образовательной организации
28. Программа (система) адаптации персонала образовательной организации: основные направления и мероприятия
29. Стимулирование труда. Основные виды и методы стимулирования труда в образовательной организации
30. Основные методы оценки труда работников образовательной организации
31. Определение потребности в обучении работников образовательной организации
32. Разработка планов и программ обучения работников образовательной организации
33. Оценка результатов обучения работников образовательной организации

*Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если

- дополняет свой ответ информацией из дополнительных источников;
- в своей речи использует в полном объеме специальные термины;
- ответ логичен и последователен;
- выводы аргументированы и доказательны.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если

- демонстрирует хорошее владение учебной информацией, определенной рамками учебной дисциплины;
- демонстрирует достаточные знания, владеет специальной терминологией;
- ответ на поставленный вопрос излагается систематизировано и

последовательно, при этом допускает определенные неточности в подаче материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если

- в процессе ответа на вопрос допускает нарушение в последовательности изложения материала;
- неточно употребляет специальные термины;
- не делает выводы по изложенному материалу (поверхностный характер ответа).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если

- отвечая на вопросы не последователен, не логичен;
- не демонстрирует определенные системы знаний по предмету;
- не владеет основной и дополнительной литературой, не делает выводы;
- не владеет понятийным аппаратом по данной дисциплине.

** в соответствии с результатами освоения дисциплины*

Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла, т.е. оценку «удовлетворительно».

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В экзаменационный билет включаются 2 вопроса.

Для подготовки по билету отводится 30 минут.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования рабочей программой дисциплины.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-394-02375-0, экземпляров неограничено

2. Управление персоналом в образовании : учебное пособие (практикум) : направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование. Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании». Квалификация (степень) – Магистр / авт.-сост.: Е. А. Фомина, Л. В. Рябко ; ФГАОУ ВО Сев.-Кав. федер. ун-та. – Ставрополь : СКФУ, 2019. – 136 с. : табл. – Прил.: с. 66-135. – Библиогр.: с. 63-65, экземпляров неограничено

3. Турский И.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом : курс лекций / Турский И.И.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 45 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108060.html> (дата обращения: 23.02.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

Дополнительная литература

1. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Е.А. Трощинина / Н.Б. Лисовская. - Психология кадрового менеджмента, 2020-04-01. - Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015. - 224 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-8064-2106-8, экземпляров неограничено

2. Человеческий капитал системы образования Электронный ресурс : Учебник / И. А. Ковалевич [и др.]. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. - 216 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3754-4

Методическая литература

1. Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине.

2. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине.

Интернет-ресурсы

1. www.edu-personal.ru – сайт «Управление персоналом в образовательном учреждении»
2. http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=12712 – российский общеобразовательный портал, локальные акты образовательного учреждения (должностные инструкции, доплаты учителям, положения о подразделениях)
3. http://www.arkty.ru/cat/upr_school.html – каталог издательства «АРКТИ», «Управление школой»
4. <http://www.direktor.ru> – сайт журнала для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы»
5. <http://biblioclub.ru/> - ЭБС «Университетская библиотека online»
6. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронно-библиотечная система IPRbooks

Методические указания по выполнению курсовых работ

Данный вид работ не предусмотрен программой дисциплины.