

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Базавлуцкая Л.М., Коняева Е.А.*

**Управление персоналом в  
образовательных системах**

***УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ***

*г. Челябинск, 2020г.*

*Базавлуцкая Л.М., Коняева Е.А.*

**Управление персоналом  
в образовательных системах  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**г. Челябинск, 2020г.**

**УДК 005.95.96**

**ББК 65.291.6**

**Б17**

**Базавлуцкая Л.М.** Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Коняева.- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера». - 2020. – 78с.

**ISBN 978-5-93162-400-6**

В учебном пособии с научной и практической позиции раскрыты основные проблемы управления персоналом в образовательных организациях. В сжатой и доступной форме изложены принципы, методы и стили управления персоналом, основы мотивации поведения персонала и стимулирование трудовой деятельности педагога, а так же, раскрыты основные виды и принципы делегирования полномочий в образовательном пространстве.

Учебное пособие может быть полезно для студентов и педагогов образовательных организаций, а так же специалистов по управлению персоналом, организации производства и менеджменту.

**ISBN 978-5-93162-400-6**

***Рецензенты***

**Гнатышина Е.А.**, доктор педагогических наук, профессор, директор Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

© Л.М. Базавлуцкая, 2020г.  
© Е.А.Коняева, 2020г.  
© Челябинск, 2020г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>   | 5  |
| <b>ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>                     |    |
| 1.1. Теоретические основы управления персоналом                                   | 7  |
| 1.2. Труд как объект деятельности персонала                                       | 10 |
| 1.3. Психологический аспект управления персоналом                                 | 14 |
| 1.4 Построение системы управления персоналом.                                     | 18 |
| Вопросы для повторения  | 25 |
| <b>ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>                              | 26 |
| Вопросы для повторения  | 30 |
| <b>ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ</b> | 31 |
| Вопросы для повторения  | 36 |
| <b>ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ</b>   | 37 |
| Вопросы для повторения  | 41 |
| <b>ГЛАВА 5. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ</b>             | 42 |
| 5.1. Принципы делегирования полномочий  | 47 |
| Вопросы для повторения  | 53 |
| <b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>   | 55 |
| <b>ГЛОССАРИЙ</b>  | 57 |
| <b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>   | 69 |

## ВВЕДЕНИЕ

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В менеджменте воедино соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или как его еще называют, организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, с организацией коллектива для достижения конечной цели.

Управление персоналом – это сердце менеджмента. Найти капиталы для основания собственного дела непросто, но еще сложнее найти способных руководителей и квалифицированных работников. Сегодня, в распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации. Современный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Педагогический менеджмент». В учебном пособии рассматриваются основополагающие принципы, методы и стили управления персоналом в системе образования.

Основной целью изучения, управления персоналом в образовательной среде является, получение студентами основ теоретических знаний и практических навыков по формированию и реализации кадровой политики образовательной организации, а также обработка и анализ информации, необходимой для управления деятельностью образовательного учреждения с соблюдением действующего законодательства и нормативных документов

Задачи изучения данного направления состоят в обучении студентов и освоении ими знаний по управлению персоналом, а именно, задачами обучения являются:

- изучение персонала как объекта управления;
- исследование принципов и методов управления персоналом;
- рассмотрение сущности мотивации поведения персонала ;
- формирование знаний о видах и причинах конфликтов в трудовом коллективе;

Изучение материала данного учебного пособия позволит студентам применять на практике полученные знания для решения конкретных задач в области управления персоналом в системе образования, создаст базу для дальнейшего научного исследования и теоретического обоснования важнейших проблем образовательного менеджмента.

# ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## *1.1. Теоретические основы управления персоналом*

### *Сначала было слово*

В человеческом обществе для передачи и приема информации широко употребляется *слово*, как наиболее универсальная форма, отражающая суть понятия. Мы мыслим понятиями. Через слово (определенное сочетание звуков) мы воспринимаем суть понятия. Термин «управление» насчитывает более трехсот высоконаучных определений

«Отцы» кибернетики, современной науки об управлении, - Норберт Винер, Росс Эшби, В.М.Глушков и др. – определили, что **суть управления** в социальной среде, в том числе и на производственном предприятии, в технике и живом организме, - **целенаправленная переработка информации**. Это главное откровение, принесенное в мир наукой кибернетикой в середине XX столетия.

Управление – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Персона (лат. persona) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность.

Персонал (лат. personalis - личный) - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных,

стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей[11; 47].

Таким образом, управление – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, и реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас уделяют мотивационной сфере деятельности.

Организация жива людьми. В них и сила, и ее слабость. Означает строение, соединение, а также хорошее, планомерное, продуманное устройство чего-либо. Поэтому термин «организация» принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо).

Триединство понятия «организация» показано условно на рисунке 1.

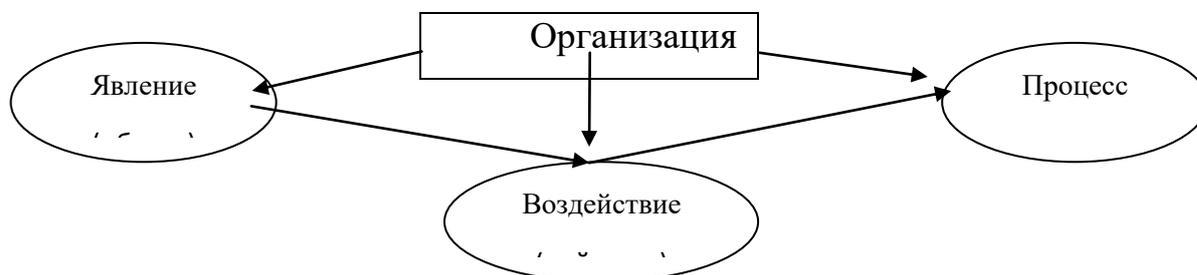


Рис. 1. Триединство термина «организация»

Охарактеризуем кратко все три понятия.

Организация как объект — это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. (предприятия, фирмы, банки, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.)

Организация как процесс — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. (распределение функций между членами коллектива,

обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц и т.д. ) [57; 59].

В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. «организовывание».

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Планирование – деятельность, связанная с разработкой плана.

План – совокупность широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению.

Контроль – деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям.

Мотивация – вид управленческой деятельности, способствующий повышению уровня заинтересованности работников в достижении поставленных целей предприятия.

Координация – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства) [11; 47].

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;

- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

### ***1.2. Труд как объект деятельности персонала***

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или умственная.

В экономическом значении **процесс труда — это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей.** Процесс труда с *экономических позиций* можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, и также справедливое распределение материальных благ [8; 14; 26].

С **физиологической стороны** любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. Это касается как работодателя, так и всякого работника, исполнителя — каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С **организационной стороны** процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства.

Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей.

С *управленческих позиций* процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы.

Управление трудом и персоналом — взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии [17; 14; 55].

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на *две* большие *категории* — *материальные и людские* — и *четыре* основных *вида* — *земля, труд, капитал и предпринимательские способности*.

*Земля или природные ресурсы* объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др.

*Труд или трудовые ресурсы* характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня.

В Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством трудоспособный возраст без ограничения пола начинается с 16 лет и завершается в 55 лет для женщин и в 60 лет для мужчин. Для

отдельных категорий работников законодательством также предусмотрено уменьшение границы пенсионного возраста (например, на работах с вредными условиями труда и др. — на 5—10 лет).

В отечественной практике принято выделять четыре возрастные группы трудовых ресурсов: молодежь от 16 до 30л., среднего возраста в пределах 31—50л., предпенсионного возраста в пределах 51—63 л. для женщин и 51—65л. для мужчин и пенсионного возраста соответственно свыше 55 и 65л.[10; 24; 56].

Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам:

*Формирование* рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

*Распределение* трудовых ресурсов предусматривает свободным выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

*Использование* трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и эффективную занятость на рабочих местах.

Занятость трудовых ресурсов, как гласит Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», означает деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую действующему законодательству и приносящую, как правило, им заработок, и трудовой доход.

В соответствии со ст. 2 «Занятые граждане» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» *занятыми считаются следующие категории трудовых ресурсов:*

1) работающие по трудовому договору (контракту), в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу, временные виды деятельности;

2) занимающиеся предпринимательской деятельностью;

3) занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;

4) выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, в том числе заключенным с индивидуальными предпринимателями, членами производственных кооперативов, а также по авторским договорам;

5) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

б) проходящие военную службу;

7) проходящие очный курс обучения в общеобразовательных и профессиональных учреждениях, включая курсы по направлению службы занятости;

8) временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства в связи с забастовкой, призывом на военные сборы, исполнением других обязанностей или по иным уважительным причинам;

9) являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением тех, которые не имеют имущественных прав[12; 19; 58].

Часть трудовых ресурсов, не имеющая никаких видов занятости, относится к категории *незанятых или безработных*. Согласно ст. 3 «Порядок и условия признания граждан безработными» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» к ним относятся следующие категории трудовых ресурсов:

- трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка и зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы или ищут работу и готовы приступить к ней;

- не имеющие работу и признанные безработными на основании представленных документов граждане, которым в течение десяти дней органами службы занятости не представлена подходящая работа, соответствующая профессиональной пригодности работника.

Безработными не могут быть признаны те люди, которые не достигли трудоспособного возраста или уже вышли из него, а также отказавшиеся от регистрации, не явившиеся на регистрацию, предоставившие недостоверные сведения об отсутствии работы и некоторые другие категории населения.

Основные требования к полной занятости наемного работника, которые предполагают соблюдение следующих стандартных положений или типовых правил: работа у одного предпринимателя; работа в производственном помещении работодателя; стандартная нагрузка в течение дня, недели, года.

Полная занятость означает, что все трудоспособное население, включая желающих трудиться лиц пенсионного возраста и сохранивших частичную трудоспособность инвалидов, участвует в общественно полезном труде при соблюдении общественно необходимых пропорций распределения по сферам (общественное производство, учеба, воспитание детей и т.д.)

### ***1.3. Психологический аспект управления персоналом***

Научное психологическое знание становится «технологичным», когда оно реально позволяет нам (делает так, чтобы мы могли) построить такие взаимоотношения с людьми, какие мы хотим с ними построить. Понимание природы человеческой психики, определяемого ею поведения человека дает возможность в согласии с природными закономерностями, а не вопреки им, эффективно осуществлять деятельность по управлению персоналом.

Если рассматривать управление как отношение человека к самому себе (САМОУПРАВЛЕНИЕ), то это значит, что человек сам определяет, куда, зачем, каким путем ему идти. Он сам принимает решения и, контролируя

свои ситуативные желания и эмоции, определяет свое поведение, подчиняя его достижению личностно-значимой для себя цели. Если человек не знает, чего он хочет (вообще или в данной конкретной ситуации) или какова приоритетная цель деятельности, которую он сейчас осуществляет, то управлять самим собой ему очень трудно, и именно потому, что незачем. Если человек не уверен, что он имеет абсолютное право поступать так, как он считает нужным, управлять собой ему бывает сложно, ибо функция контроля над его поведением (добровольно или принудительно) может оказаться в чужих руках[1; 13; 45].

Человек проявляется «вовне» в своем поведении, служении, деятельности и функционировании.

***поведение:*** «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

***деятельность:*** «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

***функционирование:*** «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо» («функция» – обязанность, роль; исполнение, выполнение, осуществление).

***служение:*** «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

Деятельность по природе своей продуктивна, т.е. направлена на создание некоего реального продукта: материальных либо духовных ценностей.

Динамическую структуру любой деятельности можно представить в виде следующей цепочки элементов: «МОТИВ - ЦЕЛЬ - СПОСОБ - РЕЗУЛЬТАТ».

Мотив – устойчивая потребность, побуждающая к действию, определяющая поведение и поступки человека. Мотивом и стимулом деятельности выступает «личный интерес».

Под личным интересом здесь понимается момент единства:

1. пользы, выгоды, непосредственной потребности в результате, то есть в достижении цели;

2. специфики видения проблемы, моральной позиции, убеждений;
3. удовольствия от самого процесса деятельности, увлеченность им как процессом саморазвития и самореализации, способом воплощения себя вовне, то есть своих способностей.

Интерес порождает умственный образ желаемого. Его влияние столь сильно, что не оставляет места для пассивности, буквально «ведет» человека по пути своего воплощения.

Цель – это ожидаемый диагностируемый результат деятельности. Цель должна быть измерима и достижима.

Способ – целесообразная совокупность действий, приемов, правил.

*действие* – это элементарная единица деятельности, которой присуща та же структура: мотив – цель – способ - результат.

Результат – здесь следует понимать как процесс установления соответствия результата поставленной цели.

Человек проявляет себя, более всего, в профессиональной деятельности. Деятельность предполагает, прежде всего, субъекта, т.е. того, кто свободно и ответственно выдвигает некую цель, в которой отражено его собственное представление о желательном для него результате – продукте, а также самостоятельно и сознательно выбирает способы ее достижения. Если вы делаете, не зная «ЧТО», вы ничего не делаете. Вы находитесь в плоскости функционирования[2; 18; 46].

Функционирование заключается в выполнении определенных кем-то (но, возможно, по своей воле взятых на себя) обязанностей. То есть предписанных, predetermined действий, общая ЦЕЛЬ которых, скорее всего, ясна, но ее понимание необходимо лишь как условие их качественного выполнения.

Функционер выступает не субъектом деятельности, а средством ее осуществления, носителем и реализатором функций, инструментом, орудием достижения важных для других и или поставленных другими целей.

Двигателем функционирования выступают место и роль (функция) человека в заданной структуре отношений, то есть внешние по отношению к его личности обстоятельства, которые, если они признаются им лично важными, вынуждают его действовать определенным образом.

Кстати, именно функционирование позволяет поддерживать себя в форме и не опускаться в сложные жизненные периоды, когда мы не знаем, чего мы хотим, или когда, что еще противнее и тяжелее, ничего не хотим.

Любое функционирование возможно только в рамках более широкой деятельности, также и деятельность во всей полноте своего содержания может и должна выполнять определенную общественно значимую функцию.

***Деятельность созидает, а функционирование обеспечивает деятельность.*** Такова их взаимосвязь. Но когда функционирование не обслуживает продуктивность деятельности, то, что бы оно ни делало, оно ее разрушает. Понимание психологической природы деятельности и функционирования позволит руководителю быть успешным в управлении персоналом [7; 15; 35].

Эффективной деятельностью руководителя по управлению персоналом можно считать, если он способен:

- достичь целей своей организации и \ или какого-то ее подразделения, используя соответствующую дисциплину и адекватный персонал;
- уметь заставить персонал выполнять работу, т.е. понимать и достигать целей, соответствующих целям организации;
- хорошо разбираться во всем, чем занимается персонал, и помочь ему эффективно выполнять должностные обязанности, соответствовать своему статусу в организации;
- планировать различные операции и действия для образования новой потребности в продукции предприятия на рынке или для удовлетворения старых потребностей, и использовать для этих целей персонал;

- совершенствовать понимание персоналом своей должности и обязанностей, а также способствовать росту его заинтересованности в своей деятельности на этой должности[3; 9; 16].

#### ***1.4 Построение системы управления персоналом***

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется главным образом созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Всякий менеджер — это прежде всего руководитель, управляющий или просто уполномоченный, заведующий, начальник, организатор. Иначе говоря, менеджеры — это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Главная задача менеджера — организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не столько по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей[6; 21; 36].

Менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важных функций управления: **во-первых**, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами (т.е. является руководителем коллектива, его лидером); **во-вторых**, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление (т.е. обеспечивает сбор, преобразование и использование информации, необходимой в деятельности фирмы); **в-третьих**, принимает решения по всем видам работы фирмы, распределения ресурсов, управления персоналом и т.д.

Существует **классификация работников** предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких

профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители[5; 20; 25].

**Руководители**, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к *высшему, среднему и низовому звену организации*.

К руководителям *высшего звена* или высшим управляющим и большинству случаев относятся председатель совета директоров, президент или вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития организации.

В категорию управляющих *среднего звена* включаются директора заводов и фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К *низовому звену* управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Категория **специалистов** объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п.

Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий, как инженеры, технологи, экономисты и т.д.[22; 38; 47].

**Исполнители** осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителям решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим — учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на *линейных и функциональных*. Если орган или звено управления выполняет все обязанности по руководству людьми и производством на участке, в цехе, на предприятии, то руководители считаются линейными. Если возглавляемая отдельным руководителем служба или орган заняты выполнением только одной из функций управления, например планированием производства, организацией труда и заработной платы, контролем и качеством продукции, то такие руководители считаются функциональными.

Если менеджер возглавляет какой-то функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления персоналом он считается функциональным руководителем, а для данного отдела — линейным, поскольку в отношении своего управленческого органа он осуществляет весь комплексный набор функций управления.

Также следует сказать, что в системе управления персоналом выделяются *субъект управления и объект управления*.

*Под субъектом* понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции.

*Под объектом* — основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать *главную цель системы управления персоналом*: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации[4; 42; 54].

В качестве базы для ее построения используются принципы, разработанные наукой и апробированные практикой .

***Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:***

- Обусловленности функций управления персоналом целями производства (Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);

- Первичности функций управления персоналом (Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

- Оптимального соотношения управленческих ориентаций (Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);

- Экономичности (Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы УП, снижение доли затрат на систему

управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае увеличения затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе);

- Прогрессивности (Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);

- Перспективности (При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);

- Оперативности (Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

- Простоты (Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);

- Иерархичности (В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);

- Согласованности (Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, и по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);

- Устойчивости (Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

- Комфортности (Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком).

***Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:***

- Концентрации (Рассматривается в двух направлениях:

(1) концентрация усилий работников на решение основных задач.

(2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.);

- Специализации (Разделение труда в системе управления персоналом);

- Параллельности (Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

- Адаптивности (гибкости),( Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

- Непрерывности (Отсутствие перерывов в работе работников или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);

- Ритмичности (Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации[27; 34; 52].

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл.1).

**Классификация методов анализа и построения системы  
управления персоналом организации**

**Таблица 1.**

| <b>Методы<br/>обследования<br/>(сбор данных)</b> | <b>Методы<br/>анализа</b>                             | <b>Методы<br/>формирования</b>   | <b>Методы<br/>обоснования</b>   | <b>Методы<br/>внедрения</b>  |
|--|---|----------------------------------|---|--|
| Самообследование                                 | Системный анализ                                      | Системный подход                 | Аналогий  | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления |
| Интервьюирование, беседа                         | Экономический анализ                                  | Аналогий                         | Сравнений   | Привлечение общественных организаций   |
| Активное наблюдение в течение рабочего дня       | Декомпозиции; Последовательной подстановки; Сравнений | Экспортно-аналитический          | Нормативный   |  |
| Моментные наблюдения                             | Динамический  | Параметрический                  | Экспортно-аналитический   | Функционально-стоимостной анализ   |
| Фотография рабочего дня                          | Структуризации целей                                  | Блочный                          | Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта |  |
| Анкетирование                                    | Экспертно-аналитический                               | Моделирование                    | Расчет показателей оценки эк. эффективности предлагаемых вариантов    | Функционально-стоимостной анализ   |
| Изучение документов                              | Нормативный   | Функционально-стоимостной анализ | Функционально-стоимостной анализ                                      |  |
| Функционально-стоимостной анализ                 | Параметрический                                       | Структуризации целей             | Опытный   |  |
|  | Моделирования   | Опытных творческих совещаний     | Творческих совещаний  |  |
|  | Функционально-стоимостной анализ                      | Коллективного блокнота           | Коллективного блокнота  |  |
|  | Главных компонент                                     | Контрольных вопросов             | Контрольных вопросов  |  |
|  | Балансовый  | Метод 6-5-3                      | Метод 6-5-3   |  |
|  |   | Морфологический анализ           | Морфологический анализ  |  |

**Вопросы для повторения**

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?
2. Как характеризуется труд с экономических позиций?
3. Как можно представить труд с физиологической стороны?
4. Какие экономические ресурсы необходимы в любом виде трудовой деятельности? Что представляют собой трудовые ресурсы?

5. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?

6. Назовите основные функции управления персоналом в организации.

7. В чем преимущество системы управления персоналом?

8. Какие принципы построения системы управления персоналом Вам известны?

9. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?

11. Назовите основные направления деятельности по управлению персоналом.

### ***Практические задания***

1. Выберите пять принципов построения системы управления персоналом.

2. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

2. Составьте обобщенную таблицу методов и стилей управления персоналом.

## ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих управленческую деятельность в целом.

Функция — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления образовательными учреждениями выделяют, следующие функции педагогического менеджмента.

*Функция планирования* (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения педагогического совета и т.д.). Планирование учебно-воспитательного процесса — первый основной компонент педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени и средств.

*Функция организации* — это выполнение принятых решений и планов — второй базовый компонент педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ). Функция организации включает в себя: доведение принятого решения (плана) до исполнителя, материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения, согласование данного решения с установками и потребностями личности (второго субъекта менеджмента). Функция организации в основном реализуется за счет делегирования полномочий [23; 28; 44].

*Функция мотивации.* Работники должны выполнять свои обязанности в соответствии с делегированными им обязанностями. В данном случае обязательным условием управленческого процесса является наличие системы мотивации. В современной науке мотивацию определяют как сложный индивидуальный процесс: выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.

*Функция контроля.* Третий компонент педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятие на ее основе соответствующих управленческих решений. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности.

Применительно к образовательному учреждению, функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции. П.И. Третьяков, в книге «Управление школой по результатам», выделяет следующие функции управления:

- информационно – аналитическую;
- мотивационно – целевую;
- планоно – прогностическую;
- организационно – исполнительскую;
- контрольно – диагностическую;
- регулятивно – коррекционную функции[11; 41; 58].

Процесс управления для всех самоуправляющихся систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

*Информационно – аналитическая функция.* Обновление управления общеобразовательной организацией связывается, прежде всего с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой - выделяют три уровня информации.

– административно-управленческой (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внешкольной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.);

- уровень коллективно-коллегиального управления (совет школы, педсовет, метод совет, общественные организации);

- уровень ученического самоуправления.

Таким образом, одна из важнейших функций в управлении образовательным учреждением является информационно – аналитическая, главная суть, которой состоит в систематической работе с управленческими и педагогическими кадрами.

*Мотивационно-целевая функция.* Основная задача мотивационно – целевой функции заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также соотносясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить способы, средства для всех участников педагогического процесса, удовлетворять эти потребности – важнейшая задача школьных менеджеров.

*Планово- прогностическая функция.* Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность, направленную на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения. Как один из основных процессов управления планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем: - единство целевой установки и условий реализации; - единство долгосрочного и краткосрочного планирования; -

осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал;  
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;  
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

*Организационно – исполнительская функция.* Для того, чтобы осуществить то, что спланировано, необходимо определить, кто будет выполнять намеченное, то есть субъектов управления, сформулировать, что должен выполнять каждый субъект, иначе говоря, определить его функциональные обязанности[12; 33; 53]. К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относят: - реализацию лично-ориентированного подхода к организации деятельности; - научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппаратов управления руководителями школы и членами педагогического коллектива; - рациональную организацию труда.

*Контрольно-диагностическая функция.* Внутренний контроль представляет вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы учебно-воспитательной работы образовательной организации на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам)[14; 29;30;59].

В практике управления выделяют три основные этапы диагностирования тех или иных явлений и процессов в управлении образовательной организации.

*Первый этап* - предварительный, предположительный диагноз.

*Второй этап* - уточняющий диагноз, который опирается на более проверенные, объективные данные, сформированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения (бесед, опросов, анкетирования и т.д.)

*Третий этап* – процесс диагностирования; он завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных,

полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в их сравнении, сопоставлении.

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательная организация как развивающаяся система может осуществлять постоянный самоконтроль на своем уровне, но вместе с тем для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня воспитанности необходима и государственно – общественная экспертиза на диагностической основе.

*Регулятивно-коррекционная функция.* Эту функцию можно определить как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Конкретные формы и виды регулирования разнообразны и определяются, прежде всего, спецификой управляемого объекта [ 7; 32; 51].

Таким образом, все функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

### **Вопросы для повторения**

1. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
2. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
3. Что представляет собой схема управленческого цикла?
4. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
5. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
6. Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?

### ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Управление — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме. Субъект управления — это тот, кто управляет. Объект управления — это тот, кем управляют.

Воздействие на объект управления осуществляется с помощью различных методов.

**Метод** — определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность выполнения определенных задач, работ, решений. В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

**Методы управления** персоналом — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера[9; 31;40].

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все виды методов органично связаны между собой.

По характеру действия различают *экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные методы управления.*

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на

автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

*Экономические методы* основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника". К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

*Организационно-административные методы* управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке, т.е. ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению [12; 37; 50]. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута".

Такие методы делятся на три группы:

1. Организационно-стабилизирующие — устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

2. Организационно-распорядительные — обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные

методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3. Организационно-дисциплинарные — предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за невыполнение работниками установленных правил).

*Социально-психологические методы* управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; способы активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии[11; 39; 49].

Данные методы управления делятся на две группы:

1. Социальные (Социологические), методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива", к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

2. Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод

убеждения" — используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

*Количественные методы управления* являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработке программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, в финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря ним создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность[48; 58].

В повседневной практической деятельности методы и стили управления персоналом взаимозависимы и взаимосвязаны. Стил управления характеризуется как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю.

**Стил управления** — это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и др.

В отечественной экономической литературе стил руководства принято группировать по различным признакам. Индивидуальный стил управления проистекает из разных соотношений в реализации таких качеств руководителя, как экономические, организаторские, морально-этические, педагогические и профессиональные способности. Особенности стилиа каждого руководителя формируются в зависимости от того, какой из пяти

названных компонентов доминирует в его личности. В наиболее распространенной классификации выделяются три основных стиля управления: *демократический, авторитарный и либеральный* .

*Демократический или коллегиальный стиль* руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительской дисциплины. Руководитель демократического стиля ориентируется на возможности своих работников, на их стремление к творческой деятельности, осуществляет подготовку и принятие решений при активном участии персонала, создает необходимые условия для своевременного выполнения работы, обеспечивает справедливую оценку результатов труда каждого работника, материальное и моральное стимулирование продуктивного труда.

*Авторитарный или административный стиль* управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства управленческих проблем. На практике такой стиль в ярко выраженной форме встречается довольно редко. Иногда автократом в глазах неорганизованных работников может предстать и простой руководитель, действующий по четкому плану и реализующий его вопреки всяким препятствиям. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится мало приемлемым, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться.

*Либеральный стиль управления* отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных

действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять. Он недостаточно требователен и делает все возможное, чтобы понравиться всем работникам. В конечном счете руководитель либерального стиля перестает проявлять всякие организаторские способности, что может привести как к ослаблению трудовой дисциплины, так и к снижению результативности всей производственной деятельности[10; 14; 55].

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации. Иными словами, в управлении персоналом необходим гибкий стиль руководства. Все руководители могут и должны быть очень разными, но при этом каждый из них обязан быть честным и порядочным, хорошо знать свое дело, и тогда из сочетания этих свойств может родиться свой собственный, присущий только ему стиль. Свой стиль руководства приходит к менеджеру с опытом, он определяется теоретическими знаниями, профессиональными навыками, приобретенной интуицией.

### **Вопросы для повторения**

1. Назовите основные методы управления.
2. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
3. На какие группы делятся социально-психологические методы управления?
4. На чем основаны экономические методы управления персоналом?
5. Что такое стиль управления?
6. Основные стили управления персоналом.

## ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕДАГОГОВ

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации. Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию[8; 14; 55].

Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей. Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для

достижения целей организации. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы

*I группа* — это педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которых характерны стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет [14; 56].

*II группа* — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных группах по стажу.

*III группа* — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и от 10 и до 20 лет.

*IV группа* — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в

большой степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к данной группе учителей можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

*V группа* — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться [46; 57].

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников. Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;

- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов в работе;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.). Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы *аффилиции* (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

### **Вопросы для повторения**

1. Каково значение деловой оценки в управлении персоналом организации (в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности)?

2. Назовите виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуются.

3. Какова главная задача планирования и реализации деловой карьеры?

4. Какие основные этапы включает карьерный рост?

5. Какие возможные цели деловой карьеры могут ставить перед собою сотрудники организации?

6. В чем принципиальное отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения?

7. Какие Вам известны две группы теории мотивации? Каковы основные цели каждой из групп?

8. Как взаимосвязаны период работы в одной должности и факторы, эффективно влияющие на мотивацию?

9. Как руководитель может использовать знание факторов, способствующих собственной мотивации к жизни и к работе, в интересах своей организации?

### **Практические задания**

1. Составьте логическую схему (последовательность) изучения данной главы.

2. Составьте обзорный доклад.

## **ГЛАВА 5. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

Понятие делегирования полномочий знакомо каждому руководителю, народная мудрость гласит «Хорошие менеджеры заставляют работать других, плохие — работают сами...». Рассмотрим основные понятия процесса делегирования в управлении. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия бывают двух типов:

1. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю законную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

2. Штабные полномочия — это полномочия, основанные на выполнении определенной функции. Штабной аппарат может быть следующих видов:

- консультативный (консультирование линейного руководителя экспертами);
- обслуживающий аппарат (кадровые службы, отдел бухгалтерского учета и финансов, АХЧ и т.д.);
- личный аппарат линейного руководителя (секретарь, заместитель директора).

Термин делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию [10; 14; 55].

Можно иметь власть, не имея полномочий. Рассмотрим основные преимущества и недостатки делегирования полномочий

**Таблица 2.**

| <b>Плюсы делегирования</b>   | <b>Минусы делегирования</b>  |
|--|--|
| <p>1. Делегирование — это довольно действенный способ мотивации. Доверяя сотруднику выполнение работы руководителя, вы формируете его ответственность, увеличивая эффективность его работы.</p> <p>2. Делегирование — отличный метод повышения квалификации подчиненных. Выполнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению новой сферы деятельности.</p> <p>3. Делегирование — это экономия средств учреждения. Передавая работу подчиненному, зарплата которого невысока, вы тем самым сокращаете расходы.</p> <p>4. Делегирование — это прекрасный способ ускорения определенных процессов. Руководитель не может и не обязан разбираться во всем. Есть дела, в которых подчиненные разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным.</p> <p>5. Делегирование — это хороший шанс сконцентрироваться на более важных и сложных задачах. Переложив всю рутинную работу на плечи подчиненных, руководитель освобождает время для решения стратегически важных вопросов и реализации первостепенных проектов.</p> | <p>1. Передавая свои обязанности сотрудникам, вы не можете быть уверены в должном качестве выполнения. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного специалиста.</p> <p>2. Может случиться так, что сотрудник совсем не справится с новыми обязанностями. Поэтому устанавливая срок выполнения задания, не забудьте оставить пару дней на подобный форс-мажор. Это поможет снизить риск срыва сроков.</p> <p>3. Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю. Естественно, часть ответственности возлагается и на подчиненного, но отчитываться перед вышестоящим руководством следует руководителю, а не его подчиненному. Сотрудник не должен становиться щитом, которым в любой момент можно прикрыться от упреков вышестоящего руководства.</p> <p>4. Некоторые руководители панически боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.</p> |

Из вышесказанного можно сделать выводы и составить перечень ситуаций, в которых *делегирование необходимо*.

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время — время узких специалистов — никто и не ожидает, чтобы руководитель разбирался во всем лучше всех. Главное — уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего коллектива, к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным [10; 46].

Однако далеко не все функции руководитель может делегировать. Проанализируем *обязанности*, которые следует выполнять собственными силами.

1. Стратегическое (перспективное) планирование. Даже если разрабатывать план вы будете в тесном контакте с руководителями подразделений, его утверждение остается вашей прерогативой, ведь именно на вас ложится вся ответственность за выполнение плана.

2. Подбор сотрудников и оценка их компетенции. Возможно, мнение подчиненных будет полезным при подборе новых сотрудников, но окончательное решение должно остаться за руководителем.

3. Контрольные функции. Контролировать действия сотрудников — прямая обязанность руководителя.

4. Стимулирование и мотивация. Поощрять и отчитывать подчиненных руководитель должен самостоятельно. В этом вопросе важно помнить, что каждый человек индивидуален.

5. Задачи, связанные с конфиденциальной информацией. Не следует делиться с подчиненными личными или строго конфиденциальными данными

Существует *пять причин нежелания* руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение — «Я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что эту работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя четко своих функций.

2. Отсутствие способности руководить. Такие руководители, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Отсутствие доверия к подчиненным создает неадекватное отношение с их стороны, что приводит к потере инициативы и предприимчивости, сотрудники постоянно в своей работе будут ориентироваться на действия своего руководителя. Предугадать социально-экономические последствия такого стиля работы не составляет труда.

4. Боязнь риска. Подчиненные, выполняя задание руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это не придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности. Для делегирования полномочий руководитель должен разработать механизм контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Получение такой информации позволяет направить деятельность на выполнение конкретной цели.

*Шесть причин*, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий:

1. Подчиненный считает более удобным спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он так считает.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

#### *Главные ошибки при делегировании полномочий.*

Эффективность использования методов делегирования зависит во многом от того, удастся ли вам избежать при этом типичных ошибок. Рассмотрим некоторые из них.

Неумение объяснять. От того, как подчиненный усвоил ваши первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой вы ему делегировали. Уже на этой стадии руководитель обычно допускает первую возможную ошибку, когда, проинструктировав подчиненного, он спрашивает: «Все ли вы поняли?» Если пользоваться такой формулировкой, можно быть уверенным, что в ответ сразу же прозвучит «Да». Дело в одном тонком психологическом нюансе: подчиненный может усмотреть за вопросом сомнение в его интеллекте. Чтобы опровергнуть подозрение, он спешит заверить в полном проникновении в смысл сказанного. Вот почему значительно лучше сформулировать тот же вопрос по-другому: «Достаточно ли ясно я вам это объяснил?» Подобная формулировка подразумевает совсем другое — ваше сомнение в четкости объяснения, и, следовательно, теперь не будет неловко сказать что-нибудь вроде: «Да, вполне, но кое-что я хотел бы уточнить».

Отказ от использования обратной связи. Возвращаясь к описанному примеру, можно сказать, что лучшей формой обратной связи в данном случае была бы, например, просьба руководителя к подчиненному разрешить ему присутствовать на первом родительском собрании, которое будет проводить молодой педагог[14; 56]

Ворчливость. Ничто так не раздражает подчиненного, как непрерывное ворчание руководителя по поводу того, что он решал задачу бы совсем по-другому. Никогда не выражайте своего недовольства тем, как складывается ситуация, если у вас нет конкретных предложений по ее улучшению.

Боязнь уронить авторитет. Если вы чего-то не знаете — скажите об этом прямо. Правдивое признание в том, что и вы не знаете, как решить ту или иную задачу, не нанесет столь сильного удара вашему авторитету, как вы предполагаете. Но в следующий раз, когда вы скажете, что вам известно единственно приемлемое решение задачи, вам поверят куда легче.

### ***5.1. Принципы делегирования***

Никогда не теряйте контроля над собой, будьте доброжелательны к подчиненным в любой ситуации.

К основным принципам делегирования полномочий можно отнести:

1. Четко определять уровень исполнения и требуемые действия.
2. Определять время отчета о результатах.
3. Информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть.
4. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией.
5. Оценивать сроки и методы достижения результата.
6. Делегировать последовательно, а не перепоручать только неинтересные или срывающиеся задачи.
7. Предоставлять подчиненным возможность выбора делегируемых заданий.

После принятия решения о делегировании полномочий и выборе сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам процесс делегирования с одновременным наделением правами. Вы сделаете его более эффективным, если будете следовать следующим десяти проверенным принципам.

Рассмотрим более подробно смысл каждого из них:

1. *Начинайте с конечной цели.* Руководитель должен ясно установить результаты, которых он ожидает от подчиненного, наделяемого полномочиями. Ясное представление о том, чего нужно достичь и почему это важно, является необходимой предпосылкой делегирования с одновременным наделением правами. Мы не можем работать, учиться или выполнять какие-то иные действия, пока не осознаем целей и следствий своей деятельности. Чтобы убедиться, что результат, которого ожидает руководитель, не противоречит желаниям других членов коллектива, его следует связать с личными выгодами работников и с миссией организации, обратить внимание на смысл и значение задания (например, оказание услуги, обучение, развитие).

2. *Делегирование полномочий должно быть всесторонним.* В дополнение к желаемым конечным результатам, руководителю нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Любое учреждение обладает правилами и процедурами и определенным количеством ресурсов; всегда существуют некие пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Все это необходимо объяснить при делегировании полномочий. В частности, руководитель должен установить четкие предельные сроки и график отчетности. Когда должна быть выполнена работа, кто отвечает за ее результаты и принимает отчеты? Помимо прочего, руководитель должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может проявлять свою инициативу. Никакая другая ошибка при делегировании полномочий не приносит больших неприятностей, чем неверное определение этих рамок. Существует по меньшей мере пять

возможных уровней проявления инициативы, каждый из которых соответствует определенному спектру прав подчиненного. Уровни проявления инициативы различаются в зависимости от степени контроля сроков и объема выполнения задания:

- Ждите указаний, что делать. Вы предпринимаете определенные действия только после того, как получите соответствующую команду. Эта форма делегирования в наименьшей степени связана с предоставлением прав, поскольку не позволяет подчиненному проявлять собственную инициативу. В этом случае отпадает необходимость в контроле сроков (когда выполнено) или объема сделанной работы (что сделано).

- Спросите, что делать. Подчиненным предоставляется некоторая свобода при решении вопроса о сроках выполнения задания, но не о его содержании. Подчиненные могут формулировать свои идеи по поводу того, как лучше выполнить задание, однако, поскольку они не могут приступить к действию без санкции менеджера, сфера их полномочий крайне ограничена.

- Получить рекомендации, затем приступить к действиям. Этот вариант дает подчиненным больше прав, поскольку в этом случае они получают некоторую свободу в установлении сроков и содержания делегированного им задания.

- Выполнять задание и немедленно докладывать о результатах. Подчиненным предоставляется право руководствоваться собственной инициативой, но от них требуется докладывать о своих действиях менеджеру, чтобы он мог удостовериться, что принятые ими решения правильны и не противоречат другим задачам организации.

- Приступить к делу, а докладывать только в плановом порядке. Подчиненные сами контролируют как сроки, так и объем, и содержание порученного задания. Отчеты предоставляются только в плановом порядке, чтобы согласовать действия сотрудников. Если работник обладает соответствующими способностями, информацией и опытом, то возможность действовать самостоятельно стимулирует сотрудника к работе и влечет за

собой ощущение удовлетворенности трудом. Руководитель должен ясно понимать, какого уровня проявления инициативы он ожидает от подчиненных[13; 47; 59].

3. *Предложите работнику принять участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий.* Обычно руководители не в состоянии предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда работа должна быть выполнена, каков уровень ответственности, когда следует приступить к работе, как ее выполнить, какие ресурсы задействовать. Все это расширяет сферу влияния работников. Такое соучастие работников в процессе принятия решения не должно носить манипуляторный характер, т.е. не должно сводиться к доведению до них заранее принятых решений. Скорее, руководителям следует обеспечить соучастие работников, если этого требует задание, и если результатом выполнения работы может быть личностное развитие работников. Подчиненному следует не только дать возможность получить всю интересующую его информацию о задании, но и позволить ему свободно высказывать свои соображения относительно параметров работы. Если подчиненные будут ждать от руководителя ответов на все вопросы или постоянной опеки, это может привести к их чрезмерной зависимости. С другой стороны, доступность руководителя, с которым всегда можно обменяться мнениями или проконсультироваться, способствует укреплению двусторонней коммуникации и установлению климата доверия.

4. *Установите паритет между правами и ответственностью.* Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми правами, необходимыми для выполнения порученного им задания. Руководитель ни в коем случае не должен наделять подчиненных избыточными правами, т.е. давать им излишние власть, свободу, ресурсы и информацию. Подобное несоответствие ведет к снижению уровня ответственности, злоупотреблению полномочиями. Руководитель может возложить на подчиненных первичную ответственность, т.е. ответственность

за краткосрочные (промежуточные) результаты. Они будут нести эту ответственность перед руководителем, делегировавшим им соответствующие полномочия.

*5. Работайте в пределах существующей организационной структуры.*

Другим важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый нижний организационный уровень, на котором может быть выполнено данное задание. К решению задачи следует привлекать лиц, принимающих непосредственное участие в работе и в принятии решений. Они, как правило, обладают самой точной и самой полной информацией о предмете. Это приводит к снижению трудовых издержек и издержек, связанных со сбором информации, и нередко к росту эффективности (лучшему пониманию сути проблем). В то время как руководители рассматривают проблему в более широком контексте, нижестоящие сотрудники обладают конкретными познаниями, необходимыми для реализации многих задач.

*6. Обеспечьте адекватную поддержку при выполнении заданий.* При делегировании полномочий подчиненным руководители должны гарантировать им всяческую поддержку. Для этого им необходимо выступать с публичными сообщениями и объяснять, чего они ждут от сотрудников. Помимо прочего, им следует постоянно снабжать подчиненных информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи. Следует обеспечить доступ подчиненных к информации, документам, имеющим отношение к поставленной задаче. Эта поддержка не только способствует выполнению задания, но и свидетельствует об интересе руководства к работе и его заботе о подчиненных. Руководитель должен также научить подчиненных самостоятельно добывать необходимые ресурсы.

*7. Обращайте особое внимание на ответственность за результаты работы.* После делегирования полномочий и наделения работника правами руководитель должен отказаться от пристального контроля над процессом

выполнения задания подчиненным. Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка руководителем своих излюбленных методов работы. Использование методов, ущемляющих интересы других работников или противоречащих принятым в организации нормам, следует считать недопустимым. Руководитель должен обращать особое внимание не только на результаты работы, но и на то, каким образом подчиненный ее выполнил. Подчиненному нужно четко установить требования к результату. Без определения этих параметров руководителю трудно осуществлять контроль над действиями сотрудника.

8. *Делегирование полномочий должно осуществляться последовательно.* Руководителю нужно принимать решения о делегировании полномочий заранее. Если он обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно проделывает и ту работу, которую можно и нужно бы передать подчиненным. Следует помнить, что делегировать нужно как приятные, так и неприятные задания. Иногда руководители приберегают для себя более интересные, а подчиненным передают скучные и неприятные задания. Если подчиненные сочтут, что им поручается только «грязная работа», они вряд ли станут доводить ее до конца. С другой стороны, руководитель не должен бояться поручать подчиненным трудные задачи. Последовательное делегирование означает, что руководитель делегирует полномочия постоянно, а не только тогда, когда сам перегружен, и что делегируются и приятные, и неприятные задания.

9. *Избегайте возврата делегированных полномочий.* В процессе обсуждений руководителям приходится сталкиваться и с так называемым «возвратом делегирования», когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Необходимо пресекать такие попытки открыто и честно. Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, состоит в том, чтобы объяснить работникам: они должны сами воплощать в жизнь собственные решения. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые

подчиненным варианты ее решения и их допустимость. Именно поэтому необходимо четко задать рамки, в которых сотрудник может и должен проявлять свою инициативу (см. принцип 2). Эта тактика позволяет руководителю не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить работников самостоятельно решать проблемы. Возврат полномочий нисколько не способствует расширению прав работников, но, скорее, приводит к усилению их зависимости от руководителя.

10. *Объясните сотрудникам, какие перспективы содержит в себе решение поставленной задачи.* Подчиненные должны осознавать последствия выполнения переданных им заданий. Они лучше поймут поставленную задачу и проявят большую инициативу, если будут знать, какая награда, какие перспективы ожидают их в случае успеха, как это повлияет на конечного потребителя или на миссию организации и т.д. В частности, руководитель должен помочь подчиненным осознать связь между успешным выполнением задания и финансовым вознаграждением, возможностью продвинуться по службе и повысить квалификацию, получить неформальное признание и т.д. Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что делегирование полномочий необходимо не только для выполнения задания, но и для укрепления межличностных отношений [10; 47; 57].

Успешное выполнение поставленных задач должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись как межличностные отношения, так и организация в целом.

### **Вопросы для повторения**

1. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
2. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.

3. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.

4. Сформулируйте принципы делегирования.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Дайте определение понятию «менеджмент в образовании».
2. Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.
3. Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.
4. Каковы особенности факторов внешней среды?
5. Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.
6. Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.
7. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
8. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
9. Что представляет собой схема управленческого цикла?
10. Назовите основные методы управления.
11. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
12. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
13. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
14. Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?
15. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
16. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.
17. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.
18. Сформулируйте принципы делегирования.
19. Дайте определение понятию «управленческое решение».

20. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?

21. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.

22. Дайте определение диаграммы И.Исикавы, назовите сферы ее применения.

23. Дайте определение понятию «мотивация».

24. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.

25. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.

26. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?

27. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?

28. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.

29. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.

30. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

## ГЛОССАРИЙ

*Абсентеизм* — отсутствие индивидов в определенном месте в определенное время и связанное с этим невыполнение соответствующих социальных функций. Термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине.

*Авторитарный (директивный) стиль руководства* (фр. *autoritaire*, лат. *auctoritas* — власть) — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

*Аттестация педагогических работников* — процедура, которая проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

*Базовая часть ФОТ* — средства, которые обеспечивают гарантированную заработную плату руководителей, заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений, педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, учебно-

вспомогательного персонала (воспитатели, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования, программисты, инженеры) и младшего обслуживающего персонала (лаборанты, дворники, уборщики служебных помещений, гардеробщицы).

*Внешняя среда организации* — элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

*Гигиенические факторы* — это факторы, которые не мотивируют человека, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой.

*Делегирование полномочий* — это передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирующие полномочий подчиненным со стороны руководителя).

*Демократический стиль руководства* — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников к процессу подготовки принятия решения.

*Демотивация* — действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

*Диаграмма Исикавы* — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает взаимосвязи.

*Жизнеспособность школы* означает ее сохранение и развитие как определенного типа в культурно-исторической практике; способность решать образовательные проблемы в условиях разнообразных изменений в обществе, его социокультурной динамики; возможность решать жизненные проблемы средствами образования. Жизнеспособные типы школ характеризуются временем их исторического существования. Например, созданная самими крестьянами в России школа элементарной грамоты существовала более 200 лет, разные типы школ политехнических — 100 лет, земская школа — около 50, а образцовые училища Министерства народного

просвещения, несмотря на значительные финансово-материальные, кадровые и прочие вложения, оказались весьма неустойчивыми, нежизнеспособными образованиями: срок их существования после очередной реанимации не превышал 10—15 лет.

*Жизненный цикл организации* — это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.

*Иерархическая лестница* — расположение частей или элементов целого в строгом, раз и навсегда определенном порядке.

*Имидж* (образ, изображение, отражение в зеркале) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей.

*Имидж образовательного учреждения* — это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума.

*Инновационное развитие образования* — создание условий для педагогического творчества и развития вариативности образования; стимулирование образовательных инициатив и управление процессом перевода инноваций в сферу образования и педагогическую деятельность; переход от нерегулируемых изменений к культурно-нормативному оформлению новых социально-экономических и культурно-образовательных ситуаций.

*Инновационные процессы* — введение новообразований в педагогические технологии и практику; превращение отдельных инициатив и новаций в механизм развития образования, что предполагает качественно новые концепции содержания и форм образования. По мере нормативного оформления и создания поддерживающих структур отдельные инновационные процессы могут постепенно угасать и институализироваться.

*Информатизация образования* — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях.

*Качество образования* — определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг..

*Компетенция* — это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности, является непременным условием успешной работы. Как правило, в каждом учреждении выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на потребителя, умение получать и обрабатывать информацию.

*Контексты образования* — в широком значении — среда, в которой существует и действует образовательная система, протекают образовательные процессы. Чаще всего понятие контекста используется при анализе того, какое влияние оказывают внешние социальные факторы на локальную школьную ситуацию («макросоциальный контекст»).

*Контроль* — процесс установления отклонений от предусмотренных параметров, заданных стандартом хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

*Конфликт* — несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

*Корпоративная культура* — свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

*Культурно-образовательная среда* — своего рода «территория социального наследования», где смыкаются характеристики культуры и образования, где признаки культуры репрезентируются в признаки образования, создавая условия для формирования человека в конкретных социокультурных условиях.

*Линейные полномочия* — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных.

*Менеджмент* (в максимально широком смысле) — создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

*Метод анализа социокультурной ситуации* (метод СКС) — одна из ведущих социокультурных технологий, используемых при разработке стратегий и моделей развития школьного и других видов образования в районах и населенных пунктах. Опирается на диагностику типов социокультурных ситуаций, которым соответствуют дифференцированные стратегии развития образования в данной местности.

*Методы управления* — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на

персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

*Миссия* — основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Одно из основополагающих понятий стратегического управления.

*Модернизация* — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, процесса, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества; изменение в соответствии с требованиями современности: придание чему-либо современного характера, приспособление к современным взглядам, идеям, потребностям; макропроцесс перехода от традиционного к современному обществу — обществу модерна.

*Мозговой штурм* — оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

*Мотив* — побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

*Мотивация* — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

*Мотивационные факторы* — факторы, которые заставляют человека работать лучше, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека (продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью).

*Нивелирование* — выравнивание положения всех сотрудников.

*Нормативные решения* — это решения об утверждении положений о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда руководителей общеобразовательных учреждений на уровне муниципальных систем образования и об утверждении положений на уровне общеобразовательных учреждений о распределении стимулирующей части ФОТ специалистов МОУ (локальные нормативные акты общеобразовательных учреждений).

*Образование* — одна из ведущих социальных деятельностей общества, формирующих историко-эволюционный процесс наряду с другими институтами социализации (семья, религия, СМИ). В качестве таковой деятельности, образование порождает гражданскую идентичность и формирует менталитет народа, ценности, социальные нормы поведения отдельных личностей, больших и малых социальных групп. В психолого-педагогическом контексте образование является синтезом обучения и учения, воспитания и самоопределения, развития и саморазвития личности и индивидуальности.

*Образовательная политика* — проектирование коалиций политических и общественных сил, с помощью которых возможна реализация образованием собственных целей, ценностей и интересов.

*Образовательная среда* — совокупность образовательных институтов (институций) и соответствующих им органов управления в кооперации с досуговыми, культурными, клубными, научно-производственными и другими институтами, ориентированными на цели образования.

*Образовательная ярмарка* — технология стимулирования, презентации и развития социокультурных образовательных проектов и сообществ. Сетевой проект, обеспечивающий встречу различных культурно-образовательных инициатив по правилам ярмарочного действия с его особым укладом и содержанием, пестротой участников (педагогов, детей, родителей, народных мастеров, музыкантов и бардов, спонсоров и меценатов), между которыми возникают разнообразные контакты и завязываются отношения.

*Образовательный институт* — нормативно-организационный комплекс, реализующий определенный тип образования, который определяется возрастными нормативами развития и содержанием образовательной деятельности.

*Образовательный процесс* — часть культурно-исторической практики и социокультурного процесса; представляет встречу участников образования в совместно-распределенной деятельности, ориентированной на цели развития личности и ее способностей.

*Образовательная сфера (пространство)* — совокупность всех социальных практик, ориентированных на достижение целей и ценностей образования.

*Образовательное сообщество* — в наиболее простом понимании — множество людей, активно общающихся между собой в связи с целями, ценностями и проблемами образования. Понятие сообщества тесно связано с международным понятием «community» и «community education», что можно перевести как образование в сообществе, или общинное образование.

*Образовательное учреждение* — учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. В соответствии с законодательством РФ образовательное учреждение является юридическим лицом. Образовательные учреждения могут быть государственными (федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации), муниципальными, негосударственными (частными), учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений).

*Объект управления* — тот, кем управляют.

*Организационно-административные методы управления* — методы, которые базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

*Организационные (управленческие) решения* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

*Педагогическая технология* — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер.

*Планирование* — систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

*Полномочия* — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

*Положение о системе мотивации* — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

*Потребность* — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: 1) по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; 2) по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др.; 3) по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные / периферические, устойчивые / ситуативные; 4) по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

*Принципы менеджмента* — основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

*Проектирование в образовании* — идеальное представление и практическое воплощение того, что возможно, и того, что должно быть в сфере образования.

*Процесс принятия решения* — это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.

*Развитие образования* — изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов. Включает адаптацию новаций, развитие структуры и внутрисистемных связей, пересмотр отработавших норм и принципов, апробацию новых представлений и ценностей. Развитие образования осуществляется во взаимодействии его различных уровней организации — стабилизационного, инновационного, сферного и др.

*Сетевое образование* (сетевая организация образования) — современная педагогическая парадигма и форма организации и самоорганизации образования, перспективное направление кооперации в образовательной практике.

*Социокультурная среда* — это совокупность разнообразных природных, культурных и цивилизационных условий, в которых протекает жизнедеятельность человека, сообществ, этносов, во многом определяющих их существование; качество природного и социокультурного окружения.

*Социально-психологические методы управления* — способы воздействия на поведение личности и коллектива, на состояние и «настроение» организации, активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

*Стимулирующая часть фонда оплаты труда руководителей и специалистов муниципальных общеобразовательных учреждений* — это фиксированная часть фонда оплаты труда, выплачиваемая за качество и профессиональные достижения руководителей и работников общеобразовательных учреждений.

*Стресс* — состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

*Стиль руководства* — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

*Стимул* — побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

*Субъект управления* — тот, кто управляет.

*Толерантность* — социологический термин, обозначающий терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям. Это цивилизационная норма, обеспечивающая устойчивое развитие человека и социальных групп в мире разнообразия.

*Трудовой коллектив* — коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы.

*Управление* — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

*Управленческая этика* — совокупность правил и форм делового общения с людьми, которая позволяет выразить им уважение, способствует установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу .

*Факторы прямого воздействия* — это факторы, которые непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и также испытывают на себе прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

*Факторы косвенного воздействия* — это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

*Функция*— отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

*Экономические методы управления* — методы, основанные на действии экономических законов и воздействующие на имущественные интересы организаций и персонала.

*Эффективность по Паретто* — уровень организации экономики, при котором: уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц; входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

*SWOT-анализ* — это метод, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие учреждения

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеева Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Алексеева, Л.П., Гнатышина Е.А. // -Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.

2. Анализ современных методик оценки кадрового потенциала [Электронный ресурс] /П.Г. Рябчук, К.А. Федорова, А.С. Апухтин, И.И. Плужникова// Электронный научный журнал «Управление экономическими системами», 2017. — № 9(103). — С. 20

3. Анализ социально-экономического развития регионов РФ на основе исследования уровня жизни населения [Электронный ресурс] / Н.А. Дегтярева, Д.С. Гордеева, Д.Н. Корнеев, И.И. Плужникова // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — Т. 7, № 2 (23). — Ч. 1. — С. 142–146.

4. Антимонопольное регулирование в России как механизм формирования конкуренции [Текст] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Экономика и бизнес. Взгляд молодых: сборник материалов Международной заочной научно – практической конференции молодых ученых. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. Т.1 №1, С.68-70.

5. Базавлуцкая Л.М. Инженерно-организаторская культура студентов обучающихся в условиях модернизации образования / Л.М. Базавлуцкая // Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Челябинск: Изд-во ООО «Лаборатория Знаний», 2015. – С. 46-50.

6. Базавлуцкая Л.М. Методика преподавания менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.М.Базавлуцкая//- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-132-6.

**7.** Базавлуцкая Л.М. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике. Сборник научных трудов по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.

**8.** Базавлуцкая Л.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Л.М. Базавлуцкая – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92

**9.** Базавлуцкая, Л.М.Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М. Базавлуцкая // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с. – ISBN 978-5-93162-057-2.

**10.** Базавлуцкая Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2017.- 97 с. - ISBN 978-5-93162-108-1

**11.** Базавлуцкая Л.М. Сравнительный менеджмент: учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)» / Базавлуцкая Л.М. – Челябинск: Изд-во «Цицеро» - Челябинск - 2017. – 97 с.

**12.** Базавлуцкая Л.М. Теоретико-педагогический анализ формирования систематизированного процесса педагогов/ Базавлуцкая// Вектор науки Тольяттинского государственного университета, Серия: Педагогика, психология. 2012.- № 3. – С. 27-30

**13.** Базавлуцкая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая// Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-077-0

**14.** Ветлугина Т.В., Тюнин А.И. Применение производственной функции Кобба-Дугласа при решении задач современной экономики. В

сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых. Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2016. С. 28-30.

**15.** Гнатышина Е.А. К вопросу о корпоративной идентичности преподавателя высшей школы: современные реалии/ Е.А.Гнатышина, Н.В. Уварина, Д.С. Гордеева, Е.В. Евплова// Социум власть. 2018. - № 5(73). – с. 28-37

**16.** Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

**17.** Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета / Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева // Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

**18.** Гнатышина ЕА. Характеристика адаптационных процессов в вузе в условиях социокультурной динамики: сравнительный анализ адаптационных процессов иностранных и отечественных студентов вуза / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Савченков А.В.// Вестник Южно-Уральского государственного университет. Серия: Образование. Педагогические науки. 2018. Т.10 – «. 2. – С. 34-43

**19.** Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.

**20.** Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.

**21.** Гордеева Д.С. Нерешенные проблемы непрерывного профессионального образования на стыке экологии и экономики /Д.С. Гордеева, А.И. Тюнин и др.// Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 63-67.

**22.** Демцура С.С. Реформа российского образования и судьба высшей школы / С.С. Демцура// Социум и власть. 2017. № 4 (66). С. 43-48.

**23.** Демцура С.С. Формирование основ экономической культуры / С.С. Демцура // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2012. № 4. С. 152-160.

**24.** Демцура С.С. Цена труда и инвестиции в профессионально-квалификационное развитие сотрудников предприятия / С.С. Демцура, Д.С. Гордеева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 65-68.

**25.** Демцура С.С. Ценообразование и экономическая основа ценовой конкуренции / С.С. Демцура // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 123-126.

**26.** Институциональные особенности некоммерческих организаций в педагогических исследованиях: зарубежная и отечественная практика /Ю.В. Лысенко, П.Г. Рябчук, Д.С. Гордеева, И.И. Плужникова, М.А. Горбачев // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2019. — Т. 8, № 2 (27). — Ч. 1. — С. 143–146.

**27.** Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. № 1. – С. 3–16.

**28.** Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: Практический курс. — М.: Академия, 2008. — 288 с.

**29.** Корнеев Д.Н. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева//. Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования. - Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2015. С. 190-199.

**30.** Кострюкова, Л.А. Бизнес инкубаторы в России. Профессиональное образование: методология, технологии, практика. Сборник научных статей. Челябинск, 2019. С. 135-141.

**31.** Кострюкова, Л.А. Конкурентоспособность как многофакторная характеристика. Актуальные теории, концепции, прикладной характер

современных научных исследований. Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 166-169.

**32.** Куркин Е.Б. Организационное проектирование в образовании. — М.: НИИ школьных технологий, 2008. — 400 с.

**33.** Латеральный маркетинг: альтернативный путь создания инновационных идей [Электронный ресурс] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Проблемы экономики, управления и права современной России: сборник научных трудов по материалам I Региональной научно-практической конференции , 2016. С.146-152

**34.** Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представление о традиционных методах маркетинга [Текст] /И.И. Плужникова, О.В. Плужников //Наука ЮУрГУ: сборник материалов 67-й научной конференции, 2015. С.196-203

**35.** Логистизация как инновационный процесс в системе образования / Демцура С.С., Базавлущая Л.М., Кострюкова Л.А., Шварцкоп О.Н // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7. – № 3(24). – С. 31-35.

**36.** Маркетинг и инновации в сфере образования [Электронный ресурс] / Ю.А. Саратовцева, И.И. Плужникова//Стратегия устойчивого развития молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 2017. С.639-642

**37.** Методика оценки конкурентоспособности тренинговых и консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга [Текст] / Е.В. Евплова, С.С. Демцура, П.Г. Рябчук, И.И. Плужникова, В.Р. Якупов // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — Т. 7, № 3(24). — С. 87–92.

**38.** Методические подходы разработки модели анализа оптимизации структуры капитала компаний /Ю.В. Лысенко, П.Г. Рябчук, Д.С. Гордеева,

И.И. Плужникова, М.А. Горбачев // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2019. — Т. 8, № 2 (27). — Ч. 1. — С. 228–232.

**39.** Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

**40.** Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

**41.** Особенности экономического образования и восприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / А.И. Тюнин, Д.С. Гордеева, Л.П. Алексеева, Л.М. Базавлуцкая, И.И. Плужникова// Журнал «Балтийский гуманитарный журнал» — Москва: НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования», 2019. — № 3(28). — Т. 8. —С. 163–166.

**42.** Проблемы оценки эколого-экономического развития региона в современных социально-экономических условиях [Электронный ресурс] /Д.С. Гордеева, И.И. Плужникова, С.С. Демцура, С.А. Изюмникова// Журнал «Азимут научных исследований: экономика и управление» — Тольятти: НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования», 2017. — № 3(20). — Т. 6. —С. 105–109 — 374с. — ISBN 2309-1762.

**43.** Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные услуги / Демцура С.С., Дмитриева Е.Ю., Алексеева Л.П., Базавлуцкая Л.М., Полуянова Л.А.//Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. Т.7. №3 (24). С. 276-280.

**44.** Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

**45.** Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. — М.: Высшее образование, 2009. — 368 с.

**46.** Совершенствование современного педагога в условиях сетевого взаимодействия /. Л.М.Базавлуцкая // Сетевое взаимодействие как фактор

профессионального роста современного педагога: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – С. 18-21.

**47.** Специфика эколого-ориентированной компоненты при подготовке будущих менеджеров / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Базавлущая Л.М., Евплова Е.В. // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7. – № 4(25). – С. 85-89.

**48.** Тюнин А.И., Вerezубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития/ В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.

**49.** Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы как основа сознательного выбора профессии В сборнике: региональная конкурентоспособность и образование в контексте глобальных вызовов в сборник статей Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет». 2017. С. 394-399.

**50.** Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование основа подготовки, экономически грамотного гражданина в условиях рыночной экономики/ В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 99-104.

**51.** Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов /В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск, 2015. С. 225-227.

**52.** Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы  
Монография Челябинск, 2017. 172с. ISBN: 978-5-91283-870-5.

**53.** Тюнин А.И. Формирование познавательного интереса к предмету "экономика" на уроках и внеурочной деятельности учащихся /А.И. Тюнин, А.С. Юлдыбаева, Е.В. Яковлева/Фундаментальная и прикладная наука. 2016. № 1 (1). С. 52-54.

**54.** Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования/  
Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. 2012. № 3 (8). С. 97-103.

**55.** Формирование кадрового потенциала в образовательном пространстве: Монография /Л.М. Базавлущая, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева//.- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 312 с. - ISBN 978-5-93162-165-4

**56.** Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях [Электронный ресурс] /Д.С. Гордеева, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова, С.С. Демцура// Журнал «Балтийский гуманитарный журнал» — Москва: НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования», 2017. — № 3(20). — Т. 6. —С. 139–144 — 379с.

**57.** Цели устойчивого развития в области образования: особенности и проблемы реализации / Базавлущая Л.М., Евплова Е.В., Коняева Е.А.// Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). – 2018. – Т. 9. – № 6. – С. 19-35. – Режим доступа: <http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/10950>

**58.** INTEGRATED APPROACH TO MODELING IC COMPETENCE IN STUDENTS / Belevitin V.A., Rudnev V.V., Khasanova M.L., Tyunin A.I., Bogatenkov S.A. // International Journal of Engineering and Technology(UAE). 2018. Т. 7. № 4. С. 60-62.

**59. CURRENT REQUIREMENTS FOR ASSESSING THE RESULTS OF STUDENT TRAINING / Vaganova O.I., Smirnova Z.V., Abramova N.S., Tsarapkina J.M., Bazavlutskaya L.M.// [IOP Conference Series: Materials Science and Engineering \(см. в книгах\)](#). - 2019. - С. 012002.**

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

*Лилия Михайловна Базавлуцкая, Елена Александровна Коняева*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ**

**Учебное пособие**

*Компьютерная верстка  
Л.М.Базавлуцкая*

**ISBN 978-5-93162-400-6**

-

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»  
454091, г. Челябинск, Свободы улица,159**

**Подписано в печать 16.12.2020.  
Формат 60x84/16  
Бумага офсетная. Объем 5,5 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.  
Заказ № 963**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**