

УДК 371.111

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Попов Ю.А., Маркаров Д.Г.

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, e-mail: yuopa68@mail.ru

В статье проводится анализ современных подходов к управлению персоналом образовательного учреждения. Данные подходы возникали и развивались в иных сферах человеческой деятельности и менеджмента, что потребовало их переосмысления и адаптации. Освещаются взгляды современных авторов, характеризующих трансформацию данных подходов для применения в сфере управления персоналом образовательного учреждения. Рассмотрены такие инновационные технологии управления, как «коучинг» (США), «кайдзен» (Японская модель), 4С (Гарвардская модель). Представлен структурный подход к определению профессиональной среды как взаимосвязанных структурных подразделений, направленных на выполнение организационных образовательных функций, задач (общих и специфических) и т.д. Обоснована структура задач управления персоналом образовательного учреждения, приведено описание их важности и последовательности в реализации целей деятельности образовательной организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом образовательного учреждения, коучинг, кайдзен, 4С

## MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT PERSONNEL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Popov Yu.A., Markarov D.G.

Moscow City Pedagogical University, Moscow, e-mail: yuopa68@mail.ru

The article analyzes modern approaches to the management staff of the educational institution. These approaches emerged and developed in the other spheres of human activity and management, which demanded a rethinking and adaptation. Highlights the views of modern authors, describing the data transformation approaches for applications in the field of personnel management of the educational institution. Considered innovative control technology as «coaching» (USA), «Kaizen» (the Japanese model), 4C (Harvard model). Presents a structural approach to defining the professional environment as interacting units aimed at the implementation of institutional educational functions, objectives (General and specific), etc., Justifies the task structure of personnel management of the educational institution, a description of their importance and sequence in the realization of the objectives of the educational organization.

**Keywords:** management personnel educational institution, coaching, kaizen, 4C

Основной принцип современной системы управления утверждает, что в основу совершенствования систем и механизмов управления должно быть положено рациональное и продуктивное использование трудового потенциала работников. Наряду с финансовым и производственным капиталом, знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость работников становятся все более важным ресурсом для образовательного учреждения. Они формируют так называемый человеческий капитал, который сегодня имеет для большинства учебных заведений стратегический характер.

В последнее время все более очевидным становится тот факт, что будущее любой организации, и образовательного учреждения в том числе, напрямую зависит от возможности и роста производительности труда ее сотрудников. С другой стороны, будущее любого сотрудника зависит от его ценности для организации, ценности его знаний, умений и навыков. Каждый руководитель образовательного учреждения имеет свой арсенал технологий управления персоналом. И грамотные руководители всегда

стараятся задействовать инновационные технологии в интересах образовательного учреждения [9].

В значительной степени такими инновационными технологиями в первую очередь являются технологии, которые опираются на коучинг, ведь в этом случае имеет место новаторский, необычный тип отношений в коллективе, особенно между руководителем и подчиненными.

Коучинг появился и завоевал популярность в последние 15–20 лет на Западе. Большинство коуч-консультантов определяют его не только как инструмент непосредственного обучения персонала, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на определение и максимальное быстрое достижение целей организации.

Термин «коуч» происходит от средневекового английского слова *coach* – «тележка», «карета». Таким образом коучинг – это своеобразное средство передвижения (продвижение) клиента к раскрытию его потенциала. А коуч – своеобразный проводник, тренер, который сопровождает человека или команду в крупнейших свершениях.

По определению Е. Денисенко, коучинг – это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых целей, повышения мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, усвоения ведущих стратегий получения результата [8].

Несмотря на весомый вклад зарубежных исследователей в системе коучинга, в России до сих пор не сформировано четкое представление об этом направлении развития персонала, однако современные организации, в том числе образовательные, все больше проявляют интерес относительно основ коучинга.

Итак, коучинг – это наука и искусство содействия саморазвитию человека или организации. Коучинг работает как интерактивный процесс поддержки отдельных людей и организаций, который заключается в том, чтобы способствовать максимально-му раскрытию их потенциала.

В последние годы понятие коучинга приобрело более обобщенное и расширенное содержание. Сегодня коучинг лидеров и организаций, как и любой практический аспект управления, все больше использует методы наблюдения, беседы, опросы, тестирование, моделирование и включает в себя проектный, ситуационный и транзитивный коучинг [3]:

- ситуационный коучинг фокусируется на конкретном (тактическом) улучшении или оптимизации работы в четко заданном контексте;

- проектный коучинг охватывает стратегический менеджмент человека

или команды с целью получить эффективный конечный результат;

- транзитивный коучинг помогает людям переходить от одной работы или роли к другой.

Во многих организациях коучинг сегодня стал обязательным дополнением, а иногда и заменой тренинга. Это объясняется тем, что в отличие от тренинга (даже персонального) коучинг является более сфокусированным, контекстуализированным и имеет индивидуальную направленность, а также, если рассматривать реальные изменения, коучинг является более выгодным по цене, чем традиционные тренинговые методы, потому что подход коучинга ориентирован скорее на достижение успешных результатов, чем на поиск причин существующих проблем или формирование полезных навыков.

Сегодня в управлении персоналом, в том числе и в образовательном учреждении, популярным становится применение принципов философии кайдзен. Кайдзен называют наиболее сильной философией японского менеджмента. «Кайдзен» (кайцен) переводится как «улучшение» (от «кай» – «изменения» и «зен» (цен) – «хорошо»). Относительно процесса управления персоналом она традиционно означает процесс постоянного (непрерывного) и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников организации в том, что она делает, и в том, как она это делает [5].

Стратегия кайдзен – процесс управления персоналом, стиль мышления и поведения одновременно. Она направляет

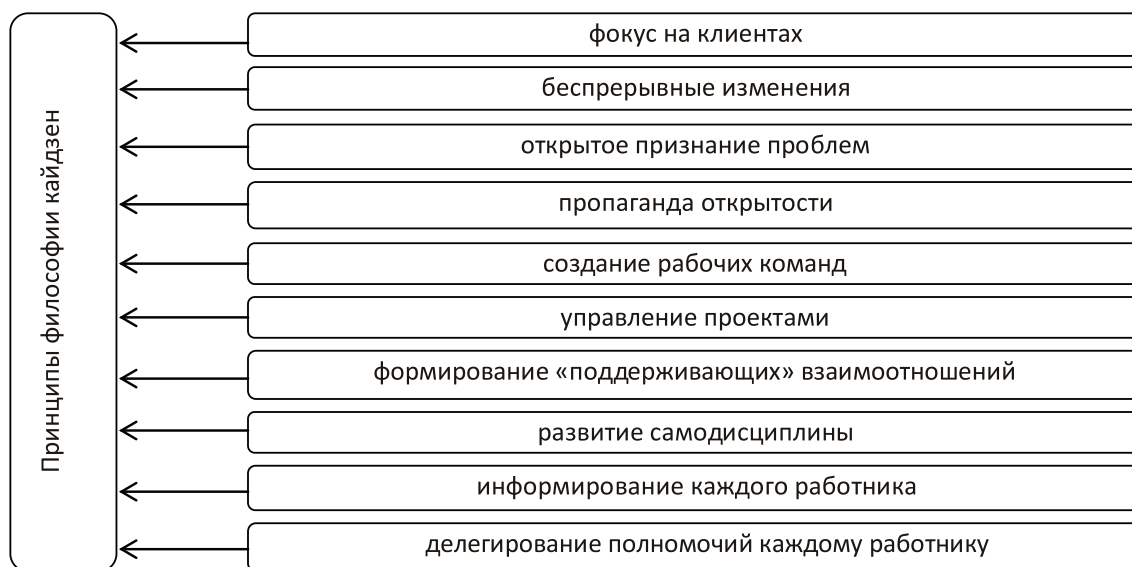


Рис. 1. Принципы философии «кайдзен»

индивидуумов и команды в «компании-семье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение улучшения в долгосрочном периоде благодаря повышению качества продуктов и процессов, что приводит к повышению степени удовлетворенности клиентов (рис. 1).

Применение философии кайдзен в управлении персоналом образовательного учреждения позволит выявить фундаментальные причины неудовлетворенности клиентов (учеников, родителей); сформировать системы и отношение, необходимые для внедрения изменений. Использование основных принципов кайдзен позволит повысить вовлеченность каждого работника образовательного учреждения в процесс совершенствования образовательных услуг. При этом шансы на успех деятельности образовательного учреждения на целевом сегменте существенно повысятся, так кайдзен превращает заботу о клиентах в естественный процесс, который никогда не заканчивается [5].

В последнее время также набирает популярности введение в систему управления человеческими ресурсами в образовании модели 4C, разработанной специалистами Гарвардской школы бизнеса. Эта модель исследует проблемы управления персоналом в понимании более широком, чем традиционные задачи менеджмента персонала – привлечение, отбор, подготовка, аттестация кадров, ведение кадровых записей и тому подобное.

Исследователи Гарвардского университета предлагают оценивать эффективность результатов управления человеческими ресурсами по четырем направлениям, в которые включают: корпоративную преданность, компетентность, командную согласованность и корпоративную эффективность с точки зрения затрат (англ. 4C – commitment, competence, congruency, cost – effectiveness) [4].

Рассмотрим, каким образом модель 4C можно применить в деятельности управления персоналом в образовательном учреждении. Согласно Гарвардской модели политика управления персоналом должна строиться на анализе потребностей различных заинтересованных групп и ряда ситуационных факторов.

Примером заинтересованных групп в управлении образованием могут служить потребители образовательных услуг – ученики и их родители, работодатели, работники образования, инвесторы, органы

местной власти, общества, общественные организации.

Для того, чтобы согласовать интересы всех или большинства заинтересованных групп, менеджеры, управленцы образования должны обладать качествами политиков и дипломатов. Они должны уметь устанавливать хорошие отношения с каждой группой заинтересованных лиц, развивать в себе способности к убеждению, объединяться в союзы, создавать ассоциации, представлять одну часть заинтересованных лиц другой и т.д.

Теория заинтересованных групп (лиц) предполагает признание того факта, что каждый групповой интерес имеет право на существование. Так, например, при принятии жизненно важных решений органы управления образованием должны в равной степени учитывать интересы потребителей образовательных услуг, работников образования и других заинтересованных групп [7].

Если говорить об образовательной политике, то в этом смысле все заинтересованные группы рассчитывают получить свою пользу от системы образования и, как правило, стремятся повлиять на то, как она развивается и функционирует. Исходя из этого, органы управления образованием должны [1]:

- выявить все заинтересованные группы лиц;
- определить минимальный размер отдачи, которую согласна получить каждая заинтересованная группа от системы образования на данный период и в перспективе;
- стремиться влиять на восприятие заинтересованными группами конкретных изменений, инноваций в образовании путем проведения консультаций, общественных обсуждений, выступления в СМИ, разъяснительную и агитационную работу (например, путем убеждения работников в том, что в нынешнем году более высокий уровень заработной платы невозможен);
- выявить ключевые фигуры в каждой группе заинтересованных лиц и установить особенно благоприятные отношения именно с этими лицами.

Теорию заинтересованных лиц как фактор внедрения Гарвардской модели управления персоналом можно реализовать в системе образования путем развития государственно-общественного управления, деятельности профессиональных союзов и общественных организаций педагогов, согласование их интересов с задачами развития образования.

Значительным стимулом в управлении человеческими ресурсами в образовании может стать учет органами управления образованием ситуационных факторов, к которым относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленческий стиль (который сам по себе зависит частично от культуры местной общины), используемые управленческие технологии и характер методов работы (например, требуются специализация и разделение труда), взаимодействие с местными органами власти и управления образованием [2].

Эффективность результатов управления человеческими ресурсами, в соответствии с Гарвардской моделью 4С следует оценивать по четырем направлениям [8]:

1. Корпоративная преданность (commitment), которая подразумевает лояльность сотрудников по отношению к своей организации, учреждению, личную мотивацию и привязанность к своей работе.

2. Компетентность (competence), которая соответствует уровню квалификации работников образования, их профессиональным навыкам, необходимости их подготовки и переподготовки, а также потенциала для выполнения работы более высокого уровня.

3. Командная согласованность (congruency) означает, что и руководство, и сотрудники образовательной организации разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и перспективы.

4. Корпоративная эффективность с точки зрения затрат (cost – effectiveness) касается эффективности деятельности органа управления образованием, образовательной организации, образовательного учреждения. Человеческие ресурсы должны использоваться так, чтобы высокие результаты (качество образования) приобретались с оптимальными затратами, установленными по определенным критериям.

Кроме того, существуют методы установления и развития «человеческих отношений» (опыт японских компаний), которые можно применить в работе с персоналом образовательного учреждения [10]:

1) метод неформального делового общения руководителей компании с подчиненными им работниками или так называемый метод «дружественного похлопывания по плечу», который представляет собой самый элементарный и наиболее выгодный способ установления человеческих отношений, так как не требует материальных затрат;

2) метод «поздравления работника с днем рождения» в присутствии всего трудового коллектива с вручением определенной денежной суммы, памятного подарка, который воспринимается работником как проявление особого внимания со стороны администрации, что оказывает положительное влияние на сознание работника и его желание внести еще больший вклад в процветание фирмы;

3) метод «откровенных бесед на рабочих местах» имеет целью усилить у рядового персонала чувство человеческого достоинства и равноправия с руководителями, побуждать их трудиться с еще большей отдачей;

4) метод «внесение предложений», или «система ящиков для предложений», которая преследует ту же цель, что и предыдущие методы, и заключается в поощрении администрацией работников активно вносить предложения по улучшению деятельности образовательного учреждения в письменной форме;

5) метод «организации консультаций по личным вопросам для работников компании», которые проводятся специалистами-профессионалами, которые или находятся в штате компании, или привлекаются к работе на договорной основе;

6) метод совместного проведения досуга всеми членами трудового коллектива независимо от занимаемой должности.

Среди современных подходов к управлению персоналом следует отметить также структурный подход к формированию и использованию персонала, основанный на его структуризации и определении значимости, приоритетов из числа элементов потенциала с целью установления рациональности соотношения и обоснованности распределения ресурсов между ними. Поэтому кадровый потенциал – это знания и навыки управленческого персонала предприятия. Он определяется не только количественным составом персонала, но и его качественными характеристиками, которые рассматривают как активы персонала (рис. 2) [11].



Рис. 2. Характеристики управленческого персонала

Итак, структурный подход к определению профессиональной среды может включать его понимание как определенных структурных подразделений, направленных на выполнение определенных функций, задач (общих и специфических) и т.д., так и собственное понимание структуры последних, их описание, определение важности, последовательности в реализации общей миссии, целей деятельности образовательной организации.

Разнообразие подходов к рассмотрению процесса формирования управленческого персонала машиностроительных предприятий свидетельствует о многоаспектности этого понятия и сложности определения его составляющих. Поскольку все цели образовательной организации достигаются через людей, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди других компонентов менеджмента образовательного учреждения.

#### Список литературы

1. Аксенова Е.И. Корпоративные технологии управления в образовании // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2003. – № 10. – С. 76–82.
2. Ахренов В.Н. Общие цели, общие задачи, роль региональных и муниципальных органов управления образо-

ванием в совершенствовании внутрисистемного и внутришкольного управления // Учитель. – 2000. – № 3. – С. 13–17.

3. Вересов Н.Н. Типичные управленческие ошибки и способы их устранения // Директор школы. – 2010. – № 8. – С. 16–22.

4. Волков В.Н. Обеспечение качества общего образования на основе применения принципов TQM. Разработка и реализация кадровой политики образовательного учреждения // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. – № 2. – С. 4–30.

5. Гончарова М.Н. Система управления персоналом образовательного учреждения // Инновационная наука. – 2016. – № 3. – С. 70–71.

6. Денисенко Е.С. Коучинг для менеджеров // Отдел маркетинга. – 2014. – № 7 (8). – С. 52–53.

7. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: моногр. / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург: Деловая книга, 2006. – 232 с.

8. Майоров А.А. Инновационное управление образовательными учреждениями // Государственный советник. – 2015. – № 1. – С. 61–68.

9. Мальцева, Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43–44.

10. Моисеев А.М. Школа не механизм, а организм: взгляд с позиции стратегического менеджмента // Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». – 2010. – № 9. – С. 11–16.

11. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 445 с.