Кадровая политика

как инструмент управления ОО

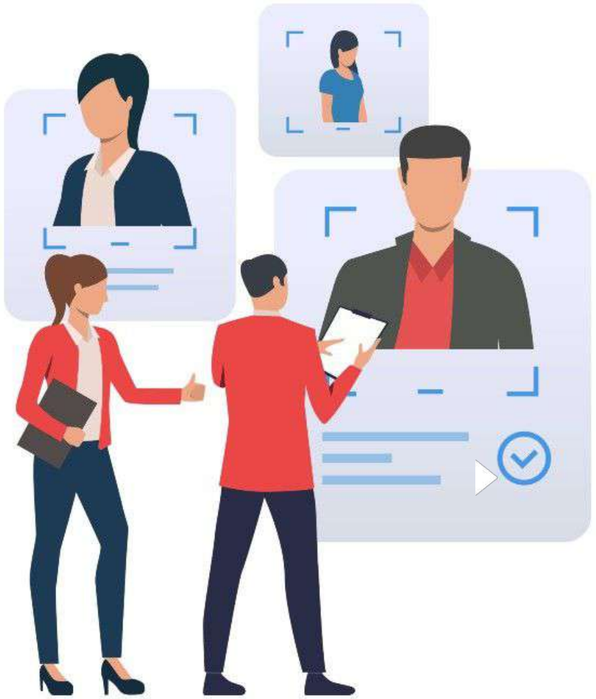
Калужская М.В.,

зам.директора Гимназии № 210

“Корифей”, к.п.н., коуч ICF

https://eduregion.ru

О чём мы поговорим сегодня



1. О трендах и сущности кадровой политики
2. Об специфике нового поколения педагогов
3. О секретах эффективной мотивации
4. О модели ситуационного лидерства

“

Кадровик - это кладоискатель человеческих талантов, навыков и умений.

Константин Мадей

Кадровая политика - совокупность правил и норм, ценностей и целей, определяющих направление и содержание работы с персоналом.

Она отражает философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Через неё осуществляется реализация целей и задач управления персоналом.

Основное содержание КП

Найм, привлечение, обеспечение сохранности и необходимой мобильности персонала;

Развитие кадров, адаптация и переподготовка, аттестация и процедуры квалификации, карьерный рост (вертикаль, горизонталь)

Мотивация и стимулирование, социальные выплаты и бонусы; профессиональное признание; охрана труда и безопасность.

Ключевая цель КП

Полное использование квалификационного потенциала каждого работника и коллектива в целом.

Для достижения этой цели нужно:

1. Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную пользу.
2. Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован морально и материально.

Инструменты реализации кадровой политики

- планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по профессиональному развитию, повышению квалификации сотрудников,
- решение социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

Футуролог Джамаис Кашио

Холодная война	Изменения климата, Трамп, Брекзит, Covid	Изменения мирового порядка; СВО – один из элементов
VUCA	**BANI**	**SHIVA**
С 1980-х годов	С 2020 года	С 2022 года
Мир стал непредсказуем	Риски нарастают и реализуются	Крушение старого и зарождение нового мира

V Volatility / Изменчивость	**B** Brittle / Хрупкий	**S** Split / Расщепленный
U Uncertainty / Неопределенность	**A** Anxious / Тревожный	**H** Horrible / Ужасный
C Complexity / Сложность	**N** Nonlinear / Нелинейный	**I** Inconceivable / Невообразимый
A Ambiguity / Неоднозначность	**I** Incomprehensible / Непостижимый	**V** Vicious / Беспощадный
		A Arising /Возрождающийся

Перевернутый мир TACI ©

Turbulent - **турбулентный** (экспоненциальное увеличение скорости разнонаправленных изменений, глобальный слом мирового порядка)

Accidental - **случайный** (неизвестность, непредсказуемость, непредопределенность, неуправляемость, точка бифуркации в континууме)

Chaotic - **хаотичный** (реальность абсурда, культура отмены и отмена культуры, размывание, подмена и опрокидывание ценностей, иррациональность и отмена здравого смысла, разрушение логики и правил)

Inimical - **враждебный** (грубое искажение информации и тотальная ложь, лицемерие и цинизм, рост бессмысленной агрессии, ненависть и абсолютность зла, ощущение опасности и глобальной экзистенциальной угрозы)

ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

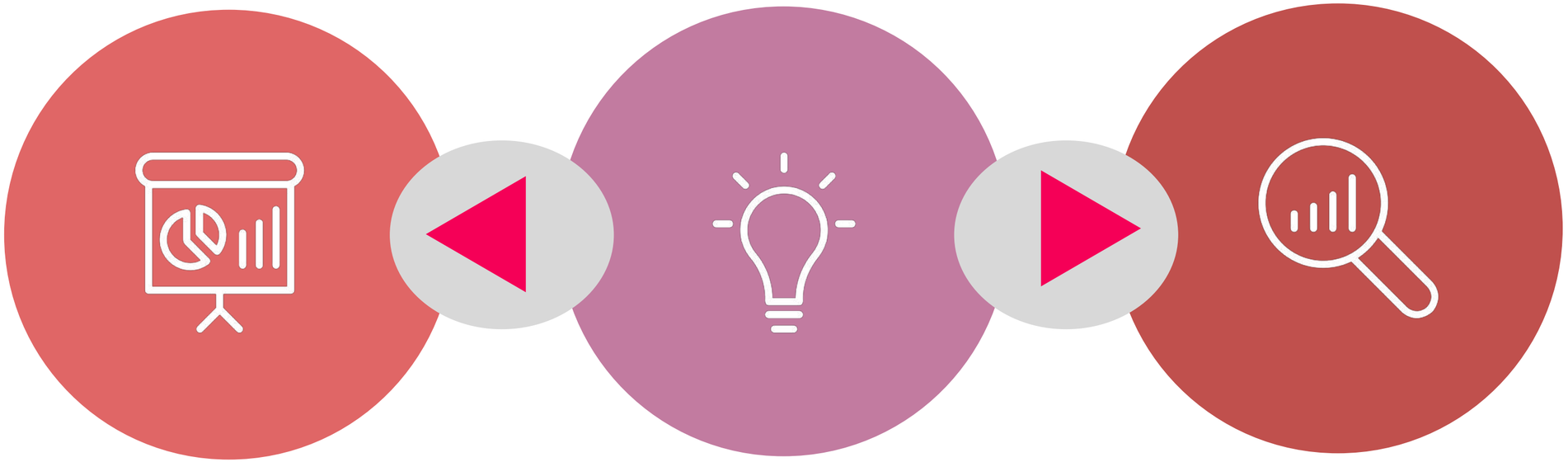
1. Информационная перезагрузка (ИИ)
2. Прежние методы не работают
3. Тревога и непредсказуемость
4. Сокращение расходов
5. Узкий горизонт планирования

Особенности рынка труда в сфере образования

Рынок труда — это совокупность отношений между реальными и потенциальными работниками и работодателями.

- Дефицит кадров, рынок **кандидатский** даже в крупных регионах.
- Теневая занятость (репетиторство и пр.).
- Конкуренция с онлайн образованием.
- Разные форматы занятости.
- Трудовое законодательство не успевает подстраиваться.
- Использование ИИ в поиске и подборе персонала.

Специфика коллектива



“ВЫГОРАЮЩИЙ”

Разновозрастной: работа с поколенческими “шаблонами”

ЖЕНСКИЙ

Педагогический: фокус на ценности развития, миссию; индивидуализация

НЕСТАБИЛЬНЫЙ

Плохо управляемый: гибкие решения, восполнение дефицитов

Учителя нового поколения

1. НЕ трудоголики
   (право на полноценную жизнь вне школы);
2. НЕ признают авторитетов и строгой
   субординации;
3. НЕ уважают возраст за эффект
   механического накопления опыта:
4. НЕ берут на себя ответственность
   без весомых причин;
5. НЕ считают учительство призванием либо
   «крестом».

Актуальные запросы

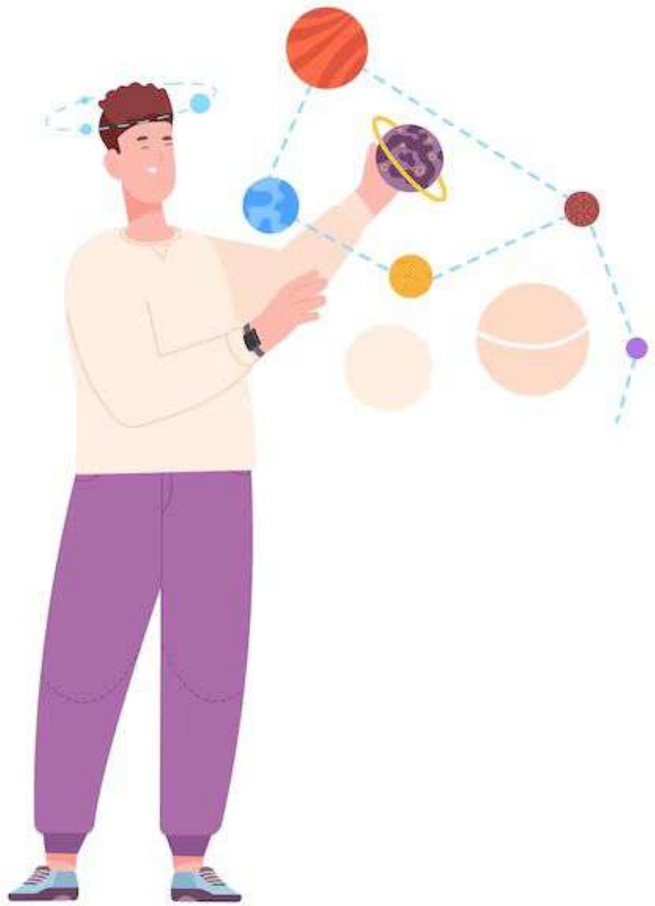
- на полезную информацию, «упакованную» в модули и кейсы;
- на приобретение навыков, дающих быстрый эффект;
- на содержательное общение в горизонтали;
- на профессиональный и личный прогресс - здесь и сейчас;
- на эмоциональную отдачу.

Что делать?

- Не планировать сотрудничество на долгие сроки
- Находить компромисс в графике и содержании работы
- Обеспечивать профессиональный и личностный рост
- Применять персонализированный подход
- Опираться на сообщество, использовать командные методы
- Иметь запасные варианты (гибридное обучение, практиканты и пр.)
- Внедрять модель социально-ориентированной КП.

Новое понимание эффективности

1. Что будет для вас наилучшим результатом работы в школе?
2. Что будет для вас настоящим вызовом амбициозной целью?
3. Что вы хотите узнать про себя? Какие навыки прокачать?
4. Какую пользу вы сможете принести себе, коллегам, ученикам?
5. Что изменится в вас? Какие изменения вы принесёте с собой?



Индивидуализация

Учёт специфики (уровня, запросов, интересов) каждого в рамках общей программы.

Персонализация

Самостоятельное управление своим обучением, выбор уровня сложности, типа задач, темпа и пр.

Уровень сложности: пример

Цель: «Педагог применяет коучинговый подход в обучении».

1. имеет представление о специфике, принципах и основных инструментах коучинга, ситуативно применяет 3-5 инструментов;
2. разделяет ценности коучинга, владеет набором ключевых инструментов, регулярно использует 8-10 инструментов, занимает позицию коуча;
3. планирует и проводит учебные и внеучебные занятия по “стреле коучинга”, гибко применяет и комбинирует инструменты коучинга с другими приёмами исходя из цели занятий; владеет методикой развивающих бесед, сопровождает постановку целей и самоопределение учащихся (коллег).

Персонализация +

- смешанные и гибридные форматы;
- кураторская методика/наставничество;
- выбор своего проекта/направления;
- коучинговое сопровождение;
- кейсы и коммуникативные упражнения;
- тренинги, игры, практики.

МОТИВАЦИЯ

побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость.

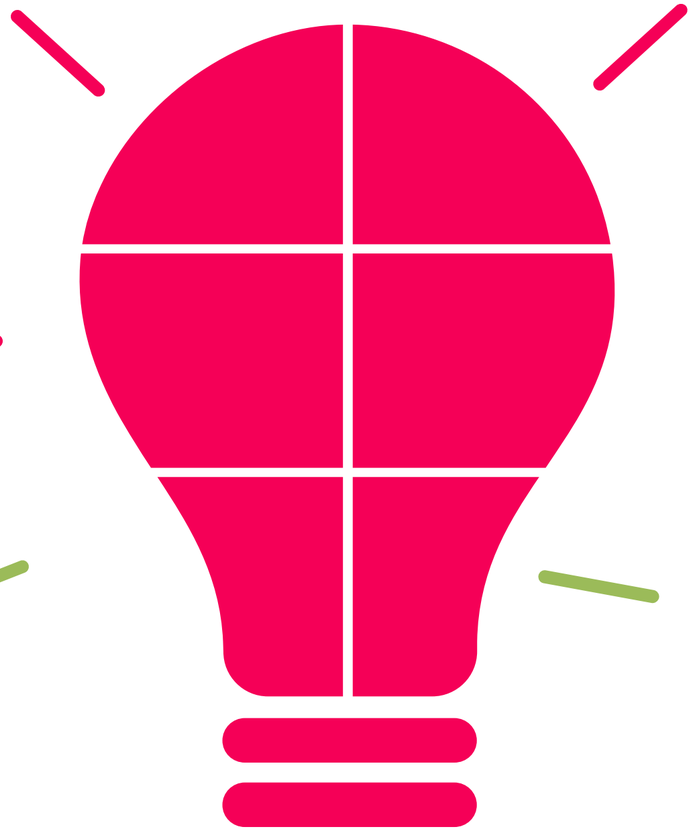
Мотивация как система

- Повышает желание ответственно выполнять служебные обязанности;
- Стимулирует активность и инициативу в ежедневной деятельности;
- Поддерживает целеполагание и стремление к достижению целей;
- Пробуждает потребность к саморазвитию и профессиональному росту;
- Меняет мировоззрение, внутренние ценности, установки - от неприятия и потребительского отношения к включённости и приверженности.

Виды мотивации

Материальные

- Компенсация питания
- Премии, индексация ЗП
- Надбавки
- ДМС
- Ценные подарки



Нематериальные

- Медаль, орден
- Обучение за счет компании
- Статус руководителя
- Продвижение
- Почетные звания

Базовые принципы

- Доступность: способы мотивации понятны и прозрачны;
- Постепенность: плавное повышение порога ожиданий;
- Ощутимость: стимулы должны быть значимыми;
- Своевременность: важность временного фактора;
- Комплексность: разные способы и подходы.

Поиск внутренней мотивации

1. Насколько рабочий процесс является для сотрудников принудительным?
2. Кто в большей степени отвечает за результаты?
3. Происходит ли вовлечение людей в разнообразную деятельность? Есть ли возможности для горизонтальной карьеры?
4. Что и в какой степени ваши сотрудники могут выбирать внутри организации?
5. Прозрачны ли (интересны ли) для них способы вознаграждения и поощрения?

Нужна модель взаимодействия,
помещающая конкретного человека с его потребностями
в центр всей философии организации.

Совместно планируются и проводятся круглогодичные циклы мотивационных мероприятий – для формирования мобилизующего видения, согласования общих и личных целей, поднятия тонуса.

- Все мероприятия задумываются и готовятся совместно;
- Участвуют все представители сообщества;
- Инициативы поощряются;
- Принимаются гибкие решения;
- Все поручения важны, вклад каждого ценен (благодарность).

- сюрприз (сверх ожиданий)
- новый горизонт
- катализатор

Модель ситуационного лидерства

ПОЛ ХЕРСИ **КЕН БЛАНШАР**

«Менеджмент организационного поведения» (1960 г.)

Работник готов выполнять задания, если:

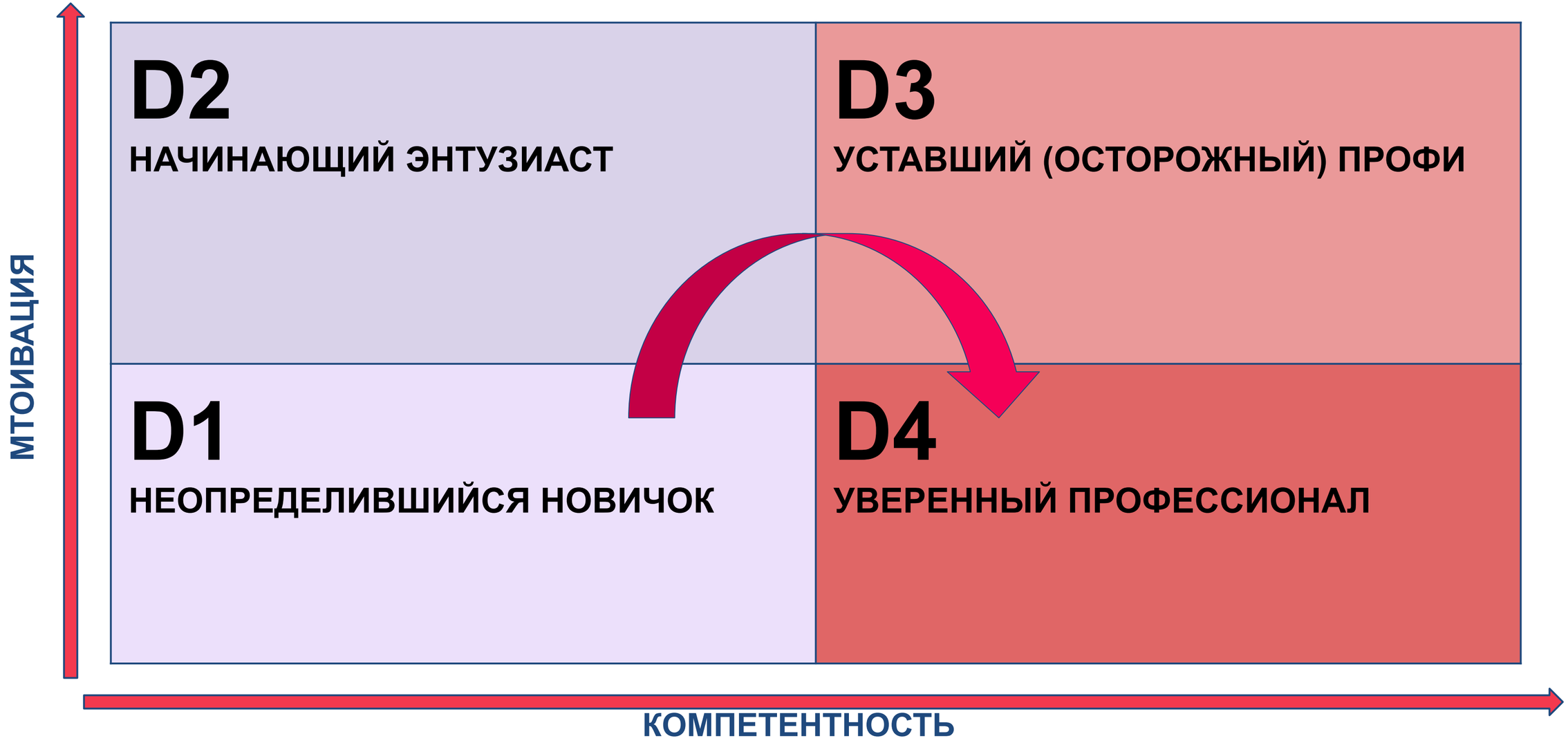
1. способен его выполнить,
2. хочет его выполнить,
3. уверен в своих силах.

Существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития сотрудников.

Уровень развития сотрудников
в зависимости от компетенции и мотивации

Высокая зрелость	**Средняя зрелость**		**Низкая зрелость**
D4	**D3**	**D2**	**D1**
Способен выполнить задачу, мотивирован и уверен в себе	Способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Еще не способен выполнить задачу, но мотивирован	Не способен выполнить задачу, не мотивирован
Уверенный профессионал	Осторожный исполнитель	Начинающий энтузиаст	Разочарованный ученик

Уровни развития сотрудников



D1 — Директивный стиль, или мотивация через конкретные указания

Жёсткая постановка целей и приказы.

D 2 — Наставничество, или мотивация через продажу идей

Чёткие указания и контроль этапов в сочетании с разъяснением принятых решений и возможностью предлагает свои идеи и предложения.

D 3 — Поддержка, или мотивация путём признания заслуг

Поощрение и демонстрация доверия. Возможность принимать решения и брать на себя ответственность за задачу.

D 3 — Делегирование, или мотивация через задачи развития

Челленджи, усложнение заданий, возможность самостоятельно принимать решения и собирать команду.

Как будете строить общение?

- с молодым педагогом, вчерашним выпускником вуза?
- с учителем-"звездой", которого вы наконец-то переманили из другой школы?
- с опытным завучем предпенсионного возраста, вечно чем-то недовольной, но очень авторитетной?

Подсказка

Заинтересованному, но неопытному новичку нужны инструкции и сильное руководство.

Первый энтузиазм начинает гаснуть – нужен стимул к самостоятельности, поиску решений в конкретных ситуациях.

Профессионализм растет, но мотивация может уменьшаться по разным причинам. Главное – не «погасить» сотрудника, ему нужна поддержка.

Коллега развился до высокого профессионализма и мотивированности. Теперь он получает свой проект, начинает руководить командой или получает должность.

Шаги навстречу

Любое кадровое решение (даже увольнение) должно опираться на принцип “выиграл - выиграл”.

Важно, чтобы каждый понимал и чувствовал, что организация / коллектив его услышит и будет действовать в согласованном направлении, что команда решительно настроена на поддержку и развитие в интересах сообщества.

Практическое задание

- Проанализируйте состав своего коллектива (команды) и разделите работников на типы.
- Определите политику делового общения и мотивации для каждого.
- Постройте персонализированную траекторию сопровождения для одного молодого педагога.