

Программа учебной дисциплины
«Управление персоналом в образовательных организациях»

Утверждена
Академическим советом ООП
Протокол №1 от 30 «августа» 2019г.

Автор	Зеленова Ольга Игоревна, к.э.н., доцент кафедры УЧР
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	32
Самостоятельная работа (час.)	120
Курс	2 (магистратура)
Формат изучения дисциплины	Full-time

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Цель освоения дисциплины «Управление персоналом в образовательных организациях» – сформировать у студентов необходимые компетенции для формулирования целей и задач, планирования деятельности и управления, выявления проблем и разработки способов их решения при построении системы управления персоналом в образовательных организациях.

Особый акцент в ходе освоения курса делается на активной роли студентов в процессе обучения – в поиске информации, проектировании практических рекомендаций и участии в групповых видах активности, в ходе которых студентам (слушателям) предлагаются для анализа и обсуждения различные управленческие ситуации (кейсы), проводятся тренинги, способствующие закреплению полученных знаний и навыков на практике.

В результате освоения дисциплины студент должен сформировать необходимые компетенции для системного управления персоналом в интересах реализации стратегических целей образовательной организации.

Знать:

– основные принципы, методы, технологии и подходы к управлению персоналом образовательной организации, в том числе при планировании и найме, адаптации, стимулировании, развитии и оценке персонала.

Уметь:

– проектировать организационную структуру системы управления персоналом образовательной организации;

– разрабатывать требования к должности (профиль должности) персонала образовательной организации;

– разрабатывать процедуру отбора персонала в образовательную организацию;

– разрабатывать систему стимулирования персонала образовательной организации.

Иметь навыки (приобрести опыт):

– проведения диагностического интервью по выявлению мотивационного профиля сотрудников образовательной организации;

– разработки схемы функциональных взаимосвязей (матрицы ответственности) подразделений и должностных лиц, принимающих участие в реализации функций системы управления персоналом образовательной организации.

Дисциплина читается студентам очно-заочной формы обучения магистерской программы «Управление образованием» Института образования НИУ ВШЭ на втором году обучения и является дисциплиной по выбору.

Изучение дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Основы современного менеджмента;
- Управление образовательными системами;
- Социальное проектирование;
- Коммуникации, образование, технологии.

Для освоения дисциплины студенты должны владеть знаниями и компетенциями в рамках бакалаврского образования или специалитета, а также:

- уметь работать с научной литературой;
- обладать навыками представления материала в форме презентации;
- знать основополагающие теории и концепции менеджмента.

Знания и навыки, полученные в результате изучения данной дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Бизнес-инструменты в управлении образованием;
- Эффективная школа: модель, практики, инструменты;
- Психологические теории как основание для проектирования образовательных систем;
- Тренинги коммуникативной компетентности.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации.

Понятие «управление человеческими ресурсами». Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование функции управления персоналом в современной организации. Демографические проблемы (пенсионный крест, демографическая «яма»). «Война за таланты» (War for Talent). Управление поколениями (Generation Management). Гибкие организации (Flexible / Agile Organization). HR-аналитика (работа с большими данными). Внутренний маркетинг (Internal Marketing). Управление по ценностям (Management by Values). Модель управления по ценностям С. Долана и С. Гарсия. Факторы, влияющие на формирование функции управления персоналом в образовательной организации. Основные цели управления персоналом организации: жесткий и гибкий подходы. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, выполняемые функции. Уровни организационной структуры системы управления персоналом образовательной организации. Примеры организационных структур образовательных организаций (в том числе систем управления персоналом). Схема функциональных взаимосвязей в системе управления персоналом образовательной организации. Диагностика системы управления персоналом организации.

Семинар 1. Проектирование системы управления персоналом образовательной организации (практическое задание – кейс). Работа в группах, подготовка и устная защита презентаций (решений кейса), групповая дискуссия.

Тема 2. Подбор персонала в образовательных организациях.

Процедура подбора персонала. Кто в образовательных организациях отвечает за подбор персонала? Основные этапы процедуры подбора персонала. Планирование персонала. Разработка требований к должности: профессиональные стандарты педагога,

должностная инструкция, модель рабочего места, профессиограмма, карта / модель компетенций, профиль должности (Job Profile). Требования к современному учителю и характеристики, востребованные на рынке труда: результаты современных российских и зарубежных исследований. Каналы и методы привлечения персонала в образовательные организации. Новые технологии в рекрутинге (электронное тестирование, чат-боты, видеointервью, роботы-рекрутеры). Процедура отбора персонала в образовательных организациях: основные этапы, практика, рекомендуемая процедура. Применение кейсов в процедуре отбора персонала в образовательных организациях. Принятие решения о приеме на работу. Адаптация персонала (примеры кейсов образовательных организаций).

Семинар 2. Практическое задание «Разработка профилей должности для образовательных организаций». Должности выбираются студентами самостоятельно. Задание выполняется индивидуально или в малой группе. Презентация и обсуждение результатов (профилей должности).

Семинар 3. Практическое задание «Разработка процедуры отбора персонала в образовательных организациях». Задание выполняется на основании ранее разработанных профилей должности (см. семинар 2). Задание выполняется индивидуально или в группе (не более 2 человек). Презентация и обсуждение результатов (процедур отбора). Ролевая игра «Собеседование при приеме на работу».

Тема 3. Мотивация и стимулирование персонала в образовательных организациях.

Понятия «трудовая мотивация» и «стимулирование». Новые подходы к мотивации и стимулированию персонала: мотивация 3.0. Типы мотивации сотрудников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. «Идеальный» мотивационный профиль педагога. На что влияет знание мотивационного профиля сотрудника? Основные формы стимулирования персонала. Значимость для педагогического персонала разных форм стимулирования: практика и результаты исследований. Методы диагностики мотивационных профилей сотрудников (тестирование, диагностическое интервью). Соответствие мотивационных типов сотрудников и форм стимулирования. Элементы системы стимулирования педагогического персонала. Новая система оплаты труда работников образования. Практика и проблемы применения стимулирующих выплат.

Семинар 4. Ролевая игра – тренинг «Диагностика типов трудовой мотивации сотрудников образовательной организации». Практическое задание «Разработка предложений по стимулированию сотрудников образовательной организации» (выполняется на основе результатов ролевой игры – тренинга). Презентация и обсуждение результатов (предложений по стимулированию).

Тема 4 (для самостоятельного изучения). Современные подходы к развитию персонала: возможности и проблемы их применения в образовательных организациях.

Подходы к развитию персонала: традиционный и современный. Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации (Learning Organization Concept), корпоративный университет (Corporate University), управление знаниями (Knowledge Management), управление талантами (Talent Management). Наставничество: современные формы (менторинг, супервизия, коучинг и др.). Сторителлинг. Модель непрерывного (систематического) обучения персонала.

Подходы к управлению карьерой. Формирование кадрового резерва организации: понятие, основные цели. Структура кадрового резерва: стратегический резерв,

оперативный резерв, резерв молодых специалистов (hi-po). Преемники и дублеры. Нетрадиционные подходы к развитию персонала: «FISH» философия, Sign spinning, «лидерство без титулов». Традиционные и современные подходы и практики развития персонала в образовательных организациях: примеры и кейсы.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Текущий контроль состоит из оценок за работу на четырех семинарских занятиях.

При выставлении оценки за работу студентов на семинарских занятиях учитываются: выполнение **всех** практических заданий и кейсов, предусмотренных программой дисциплины, правильность и полнота их выполнения, активность студентов в ролевых играх, дискуссиях во время семинарских занятий.

По результатам текущего контроля (семинарских занятий) выставляется **накопленная оценка**, рассчитываемая по формуле:

$$O_{\text{накопленная}} = O_{\text{семинары}}$$
$$O_{\text{семинары}} = (O_{c1} + O_{c2} + O_{c3} + O_{c4}) / 4$$

Способ округления накопленной оценки – арифметический.

Итоговый контроль (экзамен) предполагает оценку выполнения студентами двух письменных домашних заданий. Письменные задания выполняются по пройденным темам курса для проверки усвоения материала – теме 1 «Система управления персоналом образовательной организации» и теме 3 «Мотивация и стимулирование персонала в образовательных организациях».

В письменных домашних заданиях оцениваются: полнота и качество представленной информации, выполненного анализа, выводов и предложенных рекомендаций, а также грамотность и качество оформления работы.

Требования к домашним заданиям см. в разделе 4 «Примеры оценочных средств».

Письменные задания оцениваются по 10 балльной шкале.

Оценка за экзамен рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{семинары}} = O_{\partial/31} * 0,5 + O_{\partial/32} * 0,5$$

Способ округления экзаменационной оценки – арифметический.

Итоговая результирующая оценка по дисциплине «Управление персоналом в образовательных организациях» рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,5 * O_{\text{накопленная}} + 0,5 * O_{\text{экзамен}}$$

Способ округления итоговой результирующей оценки – арифметический.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

4.1. Критерии оценки работы на семинарских занятиях

Уровень владения знаниями:

– теорий, концепций и современных подходов к обеспечению открытости деятельности общеобразовательной организации;

– содержания основных управленческих технологий, используемых общеобразовательным учреждением при организации информационного взаимодействия школы и социума;

– места и роли информационной политики школы в обеспечении её открытости перед обществом;

– особенности управления развитием общеобразовательной организации в современных условиях.

Умение:

- осмысливать собственную практику, а также связь теории и практики в области информационной открытости образовательных учреждений и образовательных систем;
- идентифицировать потребителей информации о деятельности школы и их информационные потребности;
- осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников;
- анализировать и оценивать инструменты развития образовательной организации;
- анализировать и проектировать структуру и содержание информационных потоков на уровне школы;
- критически оценивать достигнутые в личной практической работе результаты.

Готовность к:

- гибкому тактичному взаимодействию с другими студентами;
- рефлексивной деятельности;
- готовности к компромиссам для достижения результата.

Понимание и принятие специфики партнеров по диалогу, их интересов, позиций.

Проявление самостоятельности в ситуации выбора и умение нести ответственность за принятое решение.

4.2. Критерии оценки анализа конкретной ситуации (кейса)

1. Наличие явно выраженной собственной позиции по предмету анализа.
2. Наличие цели и вопросов для проведения анализа.
3. Наличие ясных критериев для проведения анализа.
4. Обоснованность и аргументированность суждений и выводов, использование данных.
5. Четкая формулировка выводов и рекомендаций, их операциональность.
6. Соблюдение формата описания результатов (структура, объём, последовательность частей и т.п.).

4.3. Тематика и требования к заданиям итогового контроля

В рамках итогового контроля студенты выполняют два письменных домашних задания.

Задание 1. «Проектирование системы управления персоналом образовательной организации».

Задание выполняется:

- на примере конкретной образовательной организации, в которой работает или проходит практику студент / студенты;
- индивидуально или группой (не более 3 человек).

Необходимо:

1. На основании общих целей и задач образовательной организации сформулировать ее основные цели и задачи по управлению персоналом.
2. Проанализировать существующие функции системы управления персоналом образовательной организации, выявить их достоинства и недостатки (проблемы), с учетом их влияния на достижение сформулированных целей и задач.
3. Проанализировать существующую организационную структуру системы управления персоналом образовательной организации (уровни управления, распределение полномочий по выполнению функций управления персоналом, их исполнителей), выявить ее достоинства и недостатки (проблемы).
4. С учетом результатов анализа существующих функций и организационной структуры системы управления персоналом образовательной организации разработайте

конкретные предложения по их совершенствованию (в том числе, новый вариант организационной структуры системы управления персоналом).

5. Разработайте схему функциональных взаимосвязей (матрицу ответственности) для структурных подразделений и должностных лиц, входящих в новую организационную структуру системы управления персоналом образовательной организации.

Внимание! При выполнении задания, пожалуйста, помните, что организационная структура всей образовательной организации и организационная структура ее системы управления персоналом – это ни одно и то же. Поэтому, направленная в качестве ответа на данное задание работа по проектированию организационных систем, без каких-либо изменений и соответствующей доработки, приниматься не будет.

Для анализа функций и организационной структуры системы управления персоналом рекомендуется использовать методики диагностики, представленные в дополнительных материалах к теме 1 «Система управления персоналом образовательной организации».

Задание 2. «Совершенствование системы стимулирования персонала образовательной организации».

Задание выполняется:

- на примере конкретной образовательной организации, в которой работает или проходит практику студент / студенты;
- индивидуально или группой (не более 3-4 человек).

Необходимо:

1. Дать краткую характеристику образовательной организации, ее целей и задач, специфики деятельности.
2. Дать краткую характеристику персонала или выбранной конкретной профессиональной группы (категории персонала) образовательной организации: основные требования к должности, стимулируемые компетенции.
3. Провести диагностику структуры мотивации (мотивационного профиля) персонала или выбранной конкретной профессиональной группы (категории персонала) образовательной организации.
4. Дать характеристику существующей системы (форм и методов) стимулирования персонала или выбранной конкретной профессиональной группы (категории персонала) образовательной организации, выявить ее плюсы (достоинства) и минусы (ограничения, проблемы).
5. Сформулировать конкретные рекомендации по совершенствованию (оптимизации) системы (форм и методов) стимулирования персонала или выбранной конкретной профессиональной группы (категории персонала) образовательной организации на основе данных анализа существующей системы стимулирования и результатов диагностики мотивационного профиля.

Для диагностики структуры мотивации (мотивационного профиля) персонала или конкретной профессиональной группы (категории персонала) образовательной организации рекомендуется использовать методики диагностики (тестирования или диагностического интервью), представленные в дополнительных материалах к теме 3 «Мотивация и стимулирование персонала в образовательных организациях».

Письменные домашние задания сдаются в электронном виде и оцениваются по 10-балльной шкале.

Критериями оценки домашних заданий являются перечисленные выше пункты (всего – 5) требований к их написанию (структуре).

У. РЕСУРСЫ

5.1. Основная литература

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2004 (или более поздние издания).
2. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2005 (или более поздние издания).

5.2. Дополнительная литература

1. Абанкина И.В., Филатова Л.М. Тенденции изменения мотивации учителей в условиях внедрения эффективного контракта // Народное образование, 2015, № 7, С. 98-104. – URL: <https://www.hse.ru/data/2016/12/02/1113360042/Мотивации%20учителей-ИАб-ФЛМ-ПОЛНАЯ%20ВЕРСИЯ-XVII%20Апр.конф.-19-22%20апр.%202016.pdf>
2. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – URL: <http://proxylibrary.hse.ru:2117/ru/library/book/1218> – Full Text Finder (Alpina Digital).
3. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления. Часть 1 // Факты образования, Выпуск 5, апрель 2016. – URL: <https://ioe.hse.ru/data/2016/06/23/1115949006/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%8B%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B%D0%B8%D1%8F%205.pdf>
4. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления. Часть 2 // Факты образования, Выпуск 6, май 2016. – URL: <https://ioe.hse.ru/data/2016/06/06/1117038052/%D0%A4%D0%9E6.pdf>
5. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – URL: <http://proxylibrary.hse.ru:2117/reader/book/338> – Full Text Finder (Alpina Digital).
6. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. – М.: ИНФРА-М, 2016. – www.dx.doi.org/10.12737/20622. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/552452> – ЭБС znanium.com.
7. Тюменева Ю.А., Хавенсон Т.Е. Характеристики учителей и достижения школьников. Применение метода First Difference к данным TIMSS-2007 // Вопросы образования, 2012, № 3, С. 112-140. – URL: <https://jsps.hse.ru/index.php/vo/article/view/5846/6361>.
8. Шляйхер А. Учитель как специалист высокой квалификации: построение профессии. Уроки со всего мира (Доклад ОЭСР) // Вопросы образования, 2012, № 2, С. 5-62. – URL: <https://jsps.hse.ru/index.php/vo/article/view/5861/6378>

5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	Из внутренней сети университета (договор)
2	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа / скачивания
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1	Базы данных зарубежной периодики	URL: https://library.hse.ru/e-resources Онлайн-доступ со всех компьютеров НИУ ВШЭ и извне (по паролю)
2	Электронно-библиотечная система znanium.com	URL: http://znanium.com/
<i>Интернет-ресурсы</i>		
1	Единое окно к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]	URL: http://window.edu.ru
2	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/
3	Сайт журнала для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы»	URL: http://www.direktor.ru
4	Трудовой кодекс Российской Федерации со всеми изменениями и дополнениями на 2019 год. Официальный текст	URL: http://www.trudkod.ru/
5	Реестр профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации	URL: http://profstandart.rosmintrud.ru/

5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных и семинарских занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Дистанционная поддержка дисциплины осуществляется в дистанционной образовательной среде обучения. Для проработки отдельных тем, выполнения заданий, обмена информацией с преподавателем, подготовки заданий используется среда дистанционного обучения LMS, доступ к которой студенты получают централизованно.

Для успешного освоения дисциплины студенты используют следующие программные средства: Microsoft Internet Explorer (или другой интернет-браузер), Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Adobe Reader.