



Как образовательной организации

привлечь, удерживать и
развивать сотрудников?

Калужская М.В.,
зам.директора Гимназии № 210
“Корифей”, к.п.н., коуч ICF



<https://eduregion.ru>



О чём мы поговорим сегодня



- 1 Об особенностях рынка труда в сфере образования
- 2 О специфике нового поколения педагогов (ожидания и реальность)
- 3 О “трёх китах” кадровой политики
- 4 О системе развития сотрудников



“

“ Тот, кто вас ценит, способствует вашему развитию, кто не ценит – тормозит. ”

Михаил Литвак



Футуролог Джамаис Кашио

Холодная война

VUCA

С 1980-х годов

Мир стал
непредсказуем

Изменения климата,
Трамп, Брекзит, Covid

BANI

С 2020 года

Риски нарастают
и реализуются



Изменения мирового порядка;
СВО – один из элементов

SHIVA

С 2022 года

Крушение старого
и зарождение нового мира



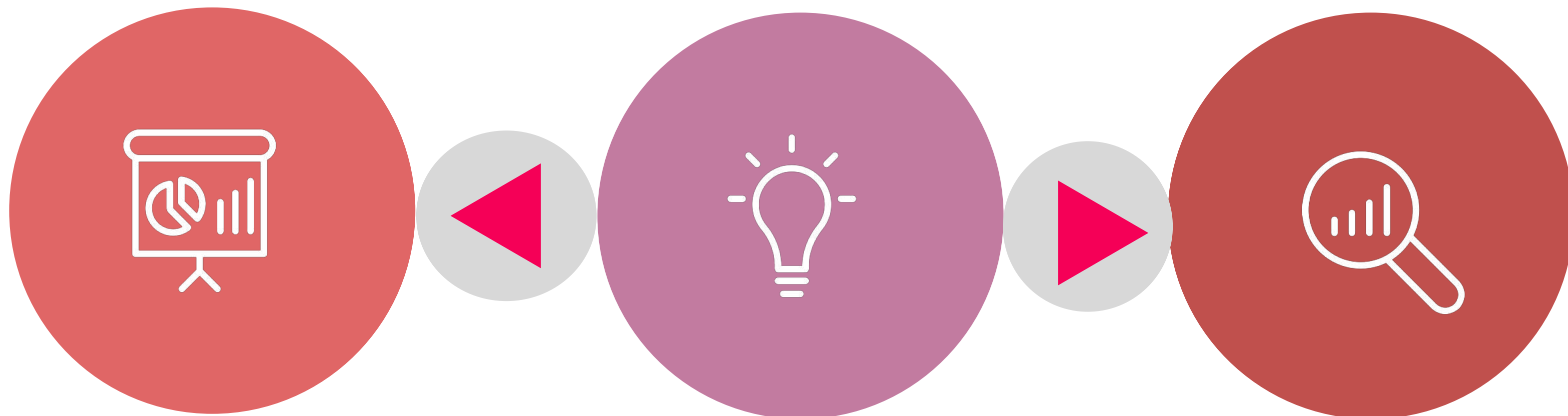


Особенности рынка труда в сфере образования

- Дефицит кадров, рынок **кандидатский** даже в крупных регионах.
- Работа с “холодными” контактами.
- 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



Актуальные запросы



на полезную информацию,
«упакованную» в модули и
кейсы;



на содержательное
общение в горизонтали;



на приобретение навыков,
дающих быстрый эффект;



на профессиональный и
личный прогресс - здесь и
сейчас;

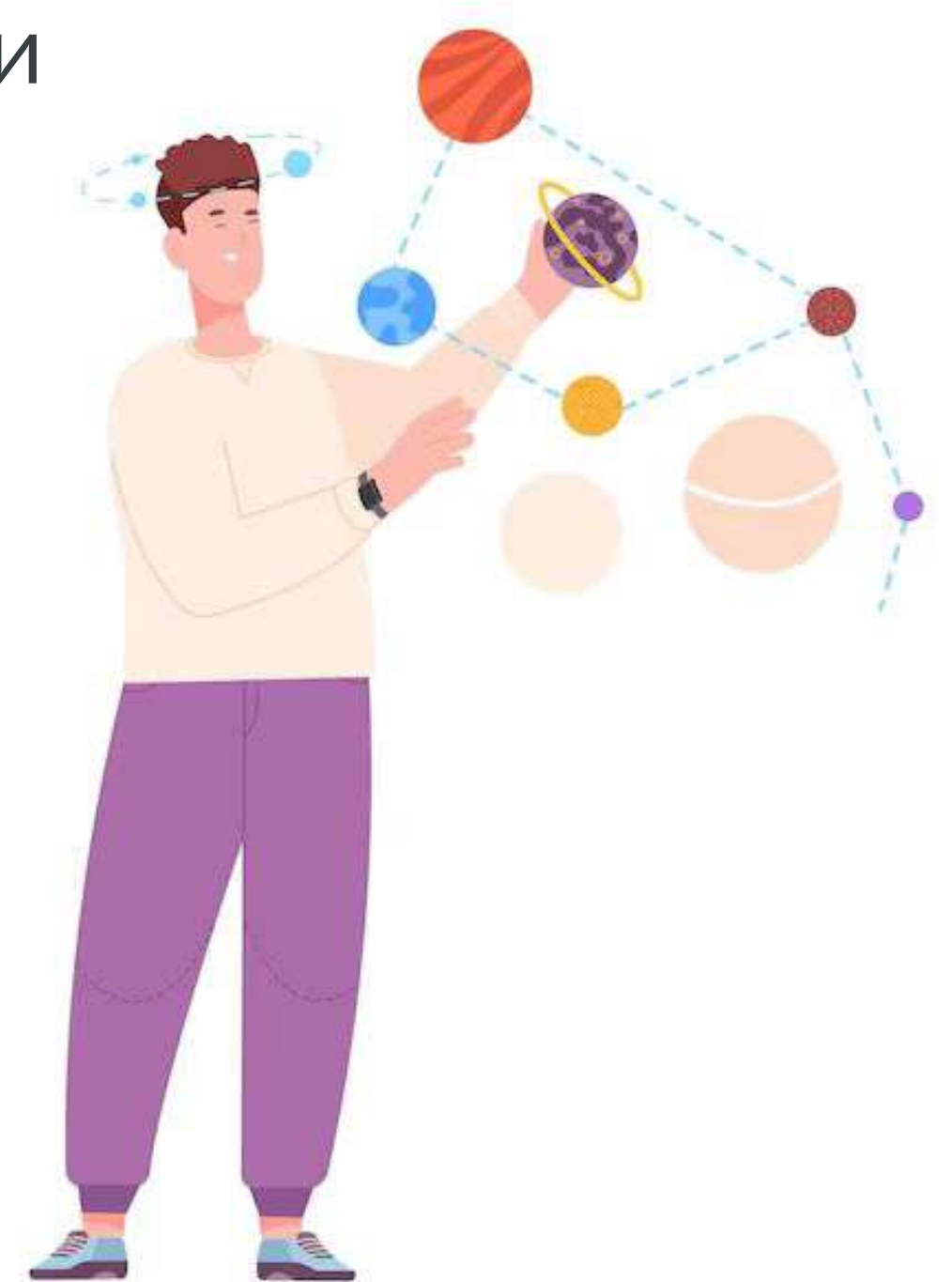


на эмоциональную отдачу.



Ожидания

- 1 Прочная база **Hard skills**: методическая и инструментальная готовность
- 2 Сформированные **Soft skills**
- 3 Энтузиазм, интерес к делу, готовность к развитию
- 4 Преданность профессии и долгосрочные стратегии





ЗНАНИЕ ПРЕДМЕТА

ПЕД.ТЕХНОЛОГИИ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

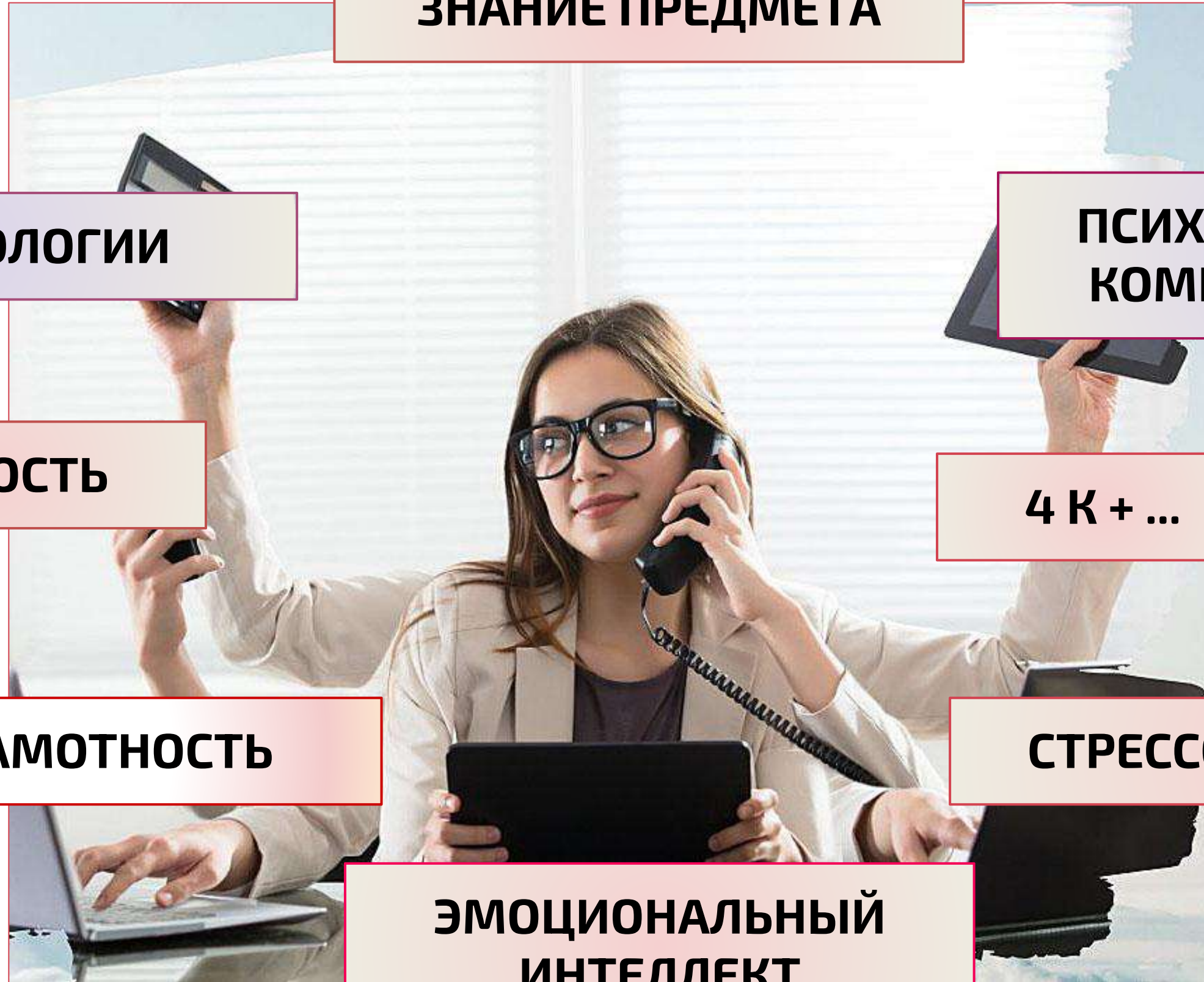
ГИБКОСТЬ

4 К + ...

ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

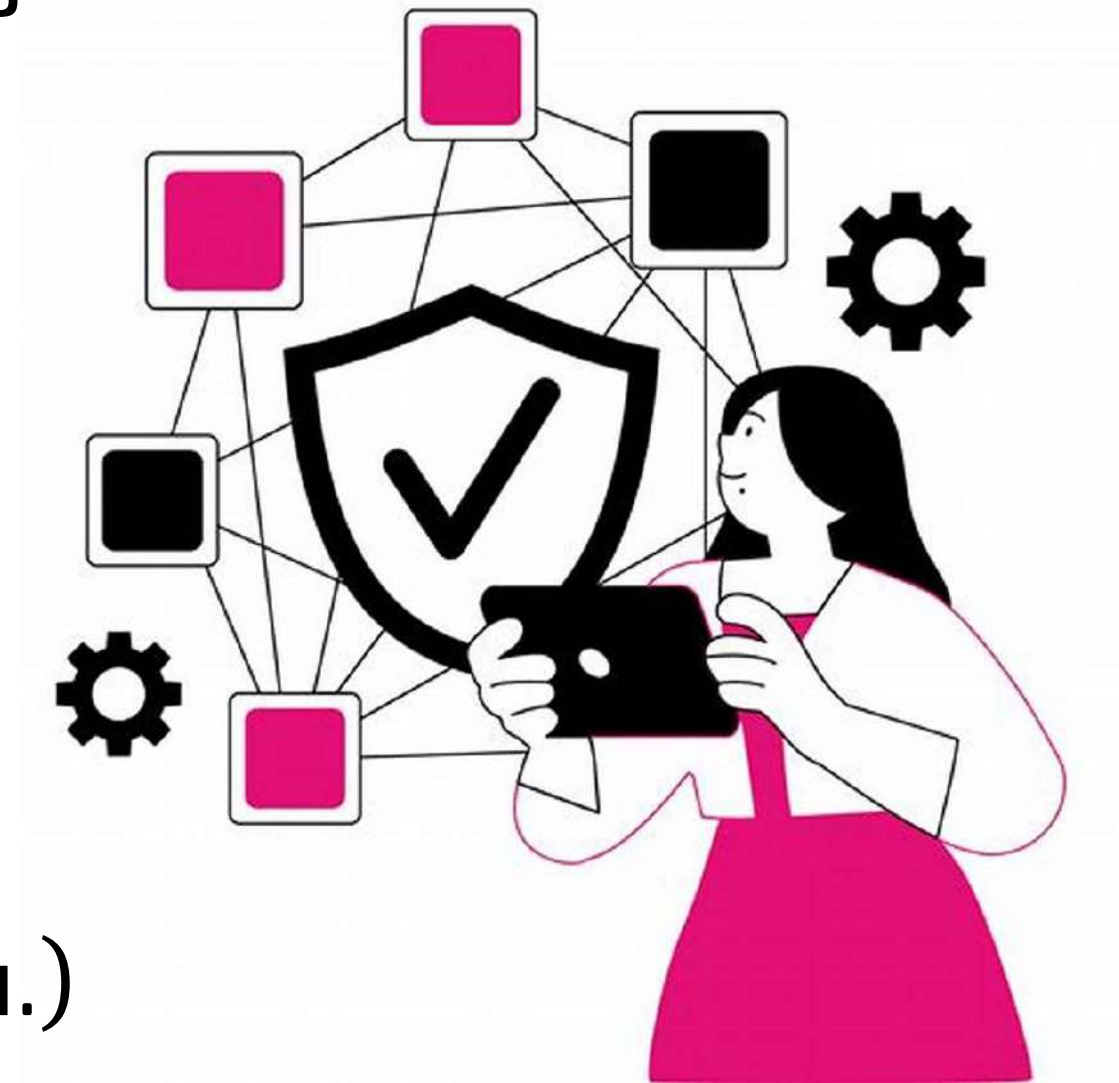
**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ**





Реальность

- ✓ неуверенность и страхи / самоуверенность
- ✓ “ворк-джампинг”
- ✓ потребность в сопровождении и обучении
- ✓ разделение работы и “жизни”
- ✓ выставление условий (удобный график и т.п.)



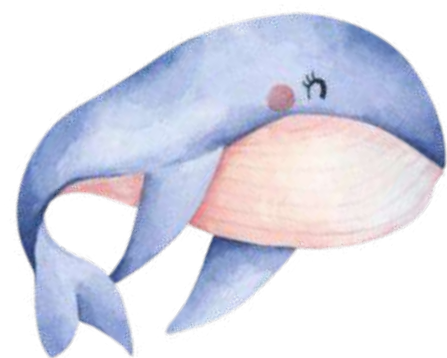


Что делать?

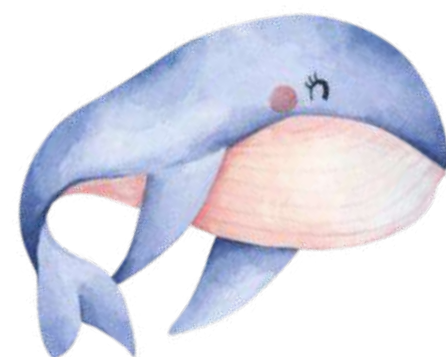
- Не планировать сотрудничество на долгие сроки
- Находить компромисс в графике и содержании работы
- Обеспечивать профессиональный и личностный рост
- Применять персонализированный подход
- Опирается на сообщество, использовать командные методы
- Иметь запасные варианты (онлайн, практиканты и пр.)
- Создавать возможности для хобби, досуга и т.п.



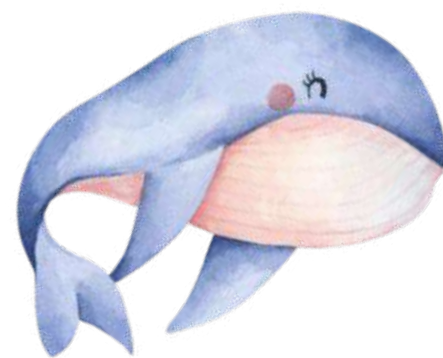
“Три кита” кадровой политики



Найм, привлечение, удержание персонала



Развитие кадров, адаптация и карьерный рост (вертикаль, горизонталь)



Мотивация и стимулирование



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.





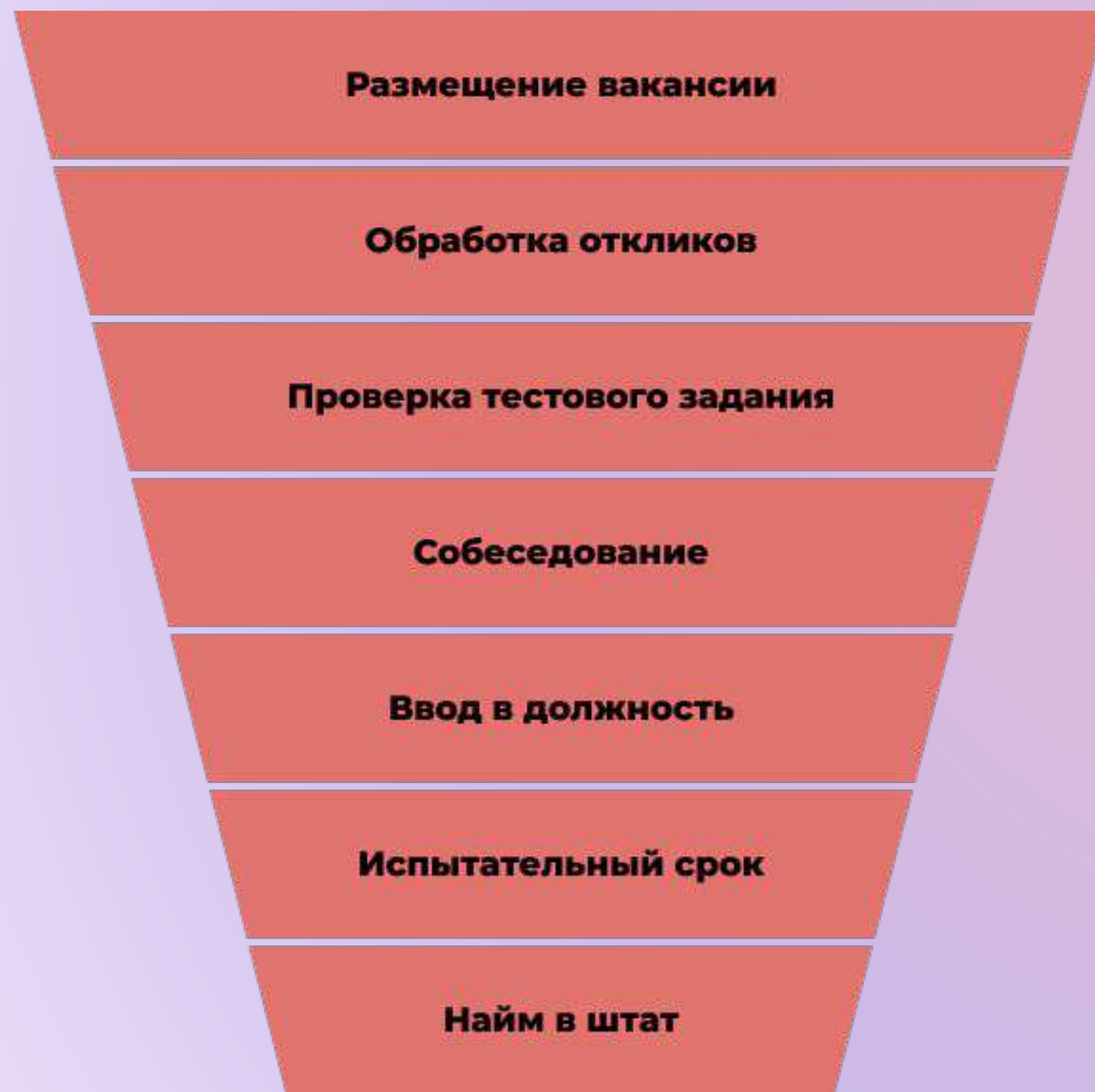
Технологии HR

- 1 Отделы по поиску, отбору и найму сотрудников в структуре школ
- 2 Анализ рынка в своём регионе и стране в целом
- 3 Профили должностей: от директора до гардеробщицы
- 4 “Воронки” отбора и найма
- 5 Ассесмент, тест-драйвы и пр.





Воронка найма



Ассесмент - комплексная оценка





АДАПТАЦИЯ

Влияние организации на поведение появившегося в ней сотрудника с целью включения с максимально эффективным взаимодействием.

Плюс обратный процесс: сотрудник также приспосабливает к себе какие-то моменты в деятельности организации.





Адаптация (онбординг)

- ✓ знакомство с ценностями и целями ОО
- ✓ проработку личных целей и ценностей
- ✓ выбор своего проекта/направления;
- ✓ персональное сопровождение (наставник, коуч);
- ✓ группы для новичков, службу заботы;
- ✓ тренинги, игры, специальные мероприятия.

Приветственное письмо

**Добро
пожаловать
в строй,
НОВОБРАНЕЦ**

Привет! На связи Таня, HR-директор. Поздравляю с первым рабочим днём)

Пока не будем мучить тебя сложной инфой. Нужно побыстрее присоединиться к команде и рассказать о себе — всем же интересно!





Направления развития кадров

- Профессиональное (с опорой на практико-ориентированные форматы);
- Личностный рост (тренинги, ролевые игры, жизненное проектирование и пр.);
- Навыки XXI века (IT, языки, креативность/творчество, рефлексия и пр.).





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

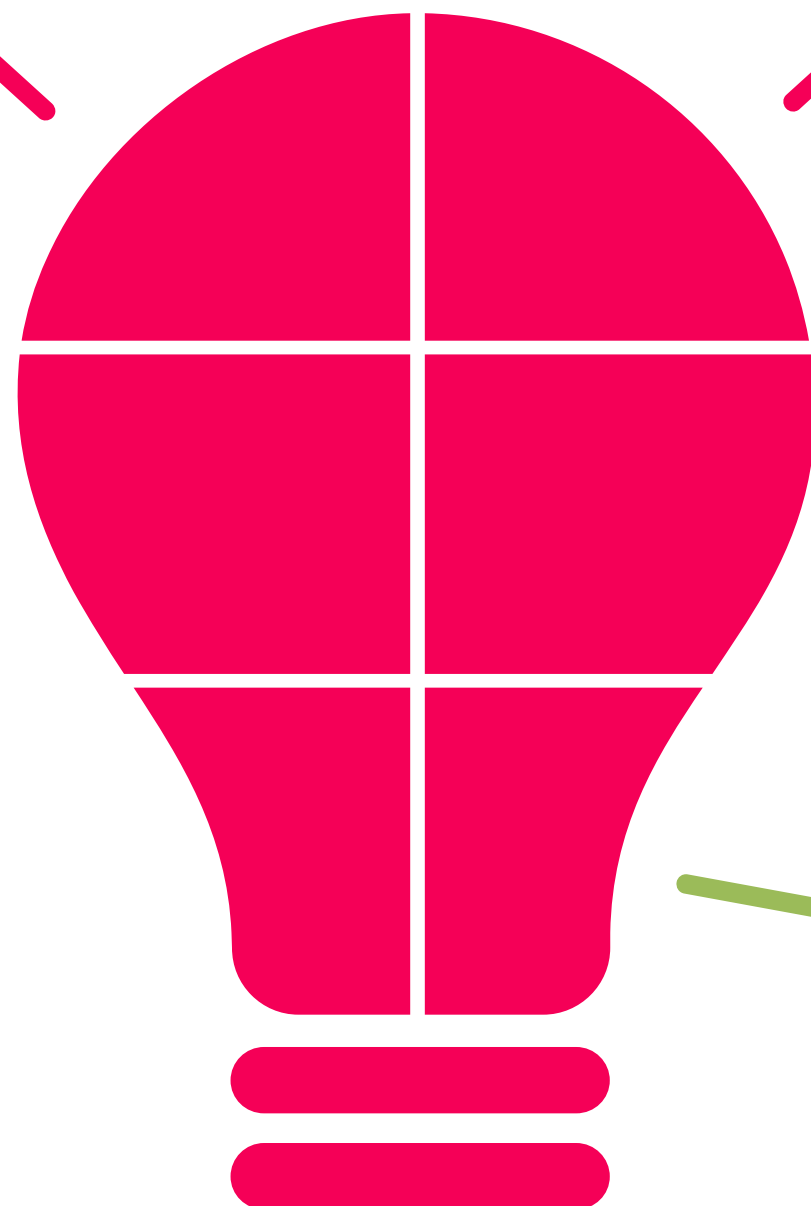
Медаль, диплом

**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?



Шаги навстречу

- Может ли педагог (сотрудник) определить жизненные и профессиональные цели? Нужна ли ему поддержка в этом?
- Принимает ли педагог ценности школы? Готов ли их транслировать?
- Понятны ли ему стратегические цели организации?
- Насколько цели школы мотивируют педагога (сколько баллов из 10)?
- Насколько мотивируют его собственные цели?
- Видит ли он конкретные шаги по достижению целей?



Составляем опросник

- Как Вы оцениваете темпы своего профессионального роста по шкале от 1 до 10 баллов?
- Что у вас в последнее время получается лучше всего?
- Чему важному Вы научились за последние 2 недели?
- Что является для Вас точкой роста, что нужно “прокачать”?
- Что самое важное и ценное Вы получаете, работая в школе?
- Что будет для Вас вызовом, амбициозной целью в профессии?



- Что Вас напрягает, где чувствуете неуверенность?
- Где Вы берёте энергию, как заряжаетесь?
- Ваше любимое место в школе: почему оно Вам нравится?
- Представьте себя ровно через год. Чем Вы гордитесь, чему научились, какую высоту взяли?
- Какова фокусная цель Вашего профессионального (личного) развития на ближайший период?
- Какую поддержку и от кого Вы хотите получить?



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



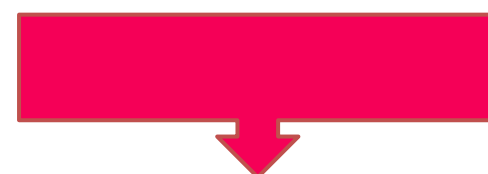
Как будете строить общение?

- 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.



Принципы

- Сохранять отношения (остаться партнёрами, единомышленниками)
- Быть гибкими, подстраиваться под ситуацию
- Удерживать ценностное ядро (вклад, общественное благо, человеческий капитал)



АНКЕТА

для выявления компетенций наставника – педагога/работодателя

ФИО педагога/работодателя _____

Место работы _____

Должность _____

Стаж _____

№ п\п	Вопрос	Ответ
1	Есть ли опыт работы в качестве наставника?	<ul style="list-style-type: none"> • Да; • Нет.
2	Почему Вы решили стать наставником?	<ul style="list-style-type: none"> • Хочу быть полезным; • Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки; • Хочу, чтобы мой авторитет признавали; • Хочу научиться общаться с молодым поколением; • Хочу развить свое мышление, общаясь с молодым поколением; • Другое_____.
3	Какие у вас есть качества, навыки или другие характеристики, способные принести пользу молодежи?	<ul style="list-style-type: none"> • Умение планировать; • Умение взаимодействовать/сотрудничать; • Умение адаптироваться; • Умение работать самостоятельно; • Умение анализировать; • Знание предмета/опыт работы; • Другое_____.
4	Готовы ли вы взять на себя обязательство участвовать в программе наставничества с момента вашего прикрепления к наставляемому до ее завершения?	<ul style="list-style-type: none"> • Да; • Нет.
5	Сколько времени в неделю вы готовы уделять наставничеству?	<ul style="list-style-type: none"> • Не более 1 часа; • 1-2 часа; • 2-3 часа; • Более 3 часов; • Другое_____.
6	Вы готовы регулярно и открыто общаться с куратором программы, ежемесячно предоставлять информацию о вашей наставнической	<ul style="list-style-type: none"> • Да; • Нет.

	деятельности, а также получать отзывы относительно вашего участия в программе наставничества?	
7	В каких обучающих мероприятиях в рамках программы наставничества вы готовы принимать участие?	<ul style="list-style-type: none"> • В очных семинарах/лекциях/конференциях; • В дистанционных семинарах/лекциях/конференциях; • В очных курсах повышения квалификации; • В дистанционных курсах повышения квалификации; • В очных курсах переподготовки; • В дистанционных курсах переподготовки; • Другое_____.
8	Готовы ли вы работать с людьми группы риска и ОВЗ?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Затрудняюсь ответить • При необходимости, да
9	В чем Вы видите результаты осуществления Вами наставничества?	<ul style="list-style-type: none"> • В эффективном выполнении конкретных поручений наставляемым; • В положительной мотивации наставляемого к учебе/работе; • В саморазвитии; • В осознанности; • В личной продуктивности • В самоопределении; • В самостоятельности наставляемого; • Другое _____.
10	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд должен обладать наставник?	<ul style="list-style-type: none"> • Сопереживание; • Строгость; • Чувствительность; • Проницательность; • Авторитетность; • Пунктуальность; • Уважение к личности; • Поощрение инициативы; • Самокритичность; • Внимательность; • Требовательность; • Желание развиваться; • Другое_____.
11	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд Вы обладаете?	<ul style="list-style-type: none"> • Сопереживание; • Строгость; • Чувствительность; • Проницательность; • Авторитетность;

		<ul style="list-style-type: none"> • Пунктуальность; • Уважение к личности; • Поощрение инициативы; • Самокритичность; • Внимательность; • Требовательность; • Другое _____.
12	Какими качествами на Ваш взгляд должен обладать наставляемый?	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность; • Исполнительность; • Дисциплинированность; • Умение отстаивать собственное мнение; • Внимательность; • Быстрая обучаемость; • Уважение к наставнику; • Уверенность; • Пунктуальность; • Желание развиваться; • Другое _____.

Самоанализ

Мои сильные стороны (3-5)	В каких ситуациях и каким образом они проявляются
Мои слабые стороны (3-5)	В каких ситуациях и каким образом они могут стать позитивными

Портрет наставника: _____

Рекомендовано:
 Форма наставничества _____
 Программа наставничества _____
 Обучение _____
 Другое _____
 Дата _____ Ответственное лицо _____

подпись/ФИО/должность



Модель ситуационного лидерства



ПОЛ ХЕРСИ

«Менеджмент организационного поведения» (1960 г.)



КЕН БЛАНШАР

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.

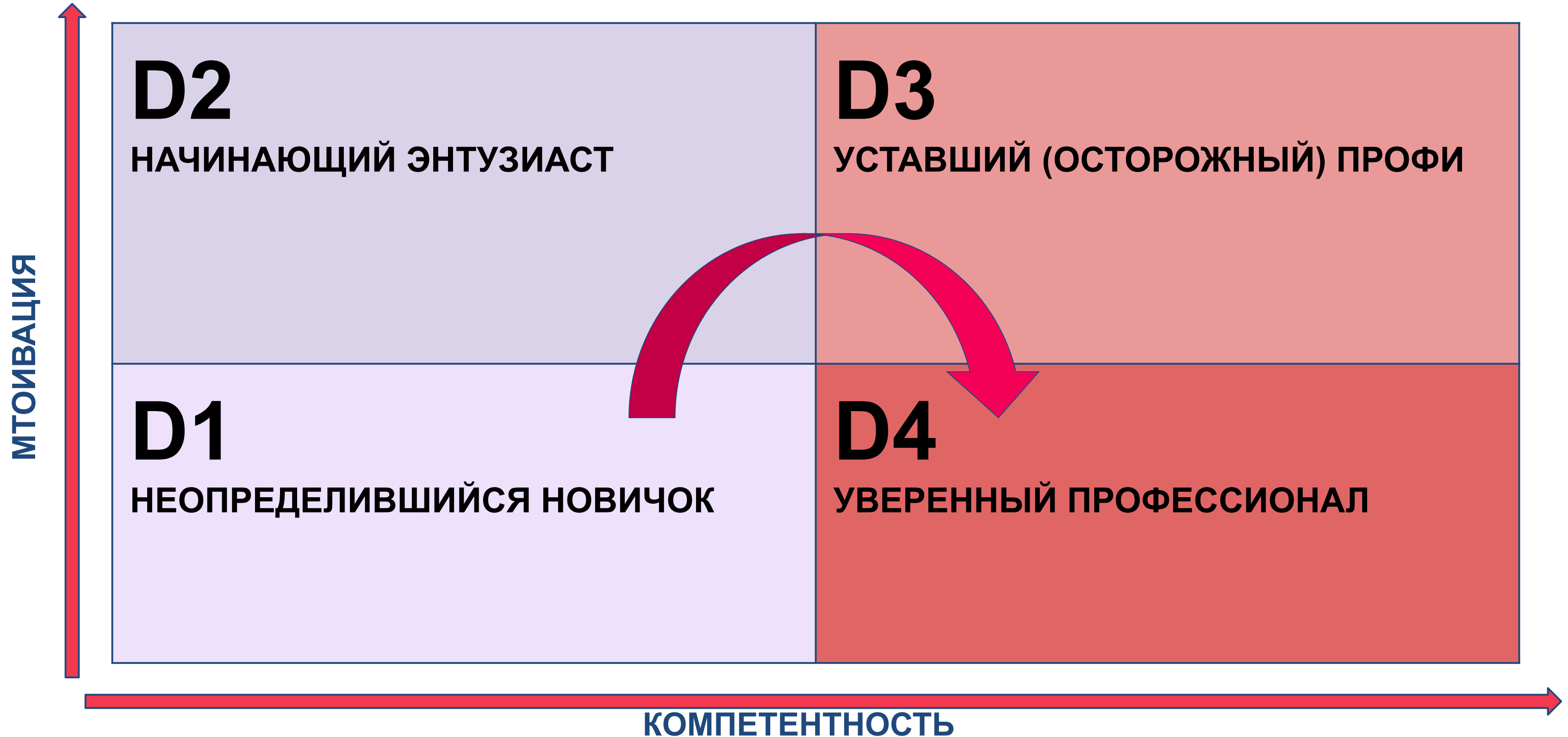


Уровень развития сотрудников в зависимости от компетенции и мотивации

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 применять в школе?

- **Управление учителями.** Для молодых преподавателей можно использовать директивный или наставнический стиль. Для опытных и мотивированных более эффективен деловой стиль.
- **Работа с учениками.** При организации проектной работы или групповых занятий можно использовать поддерживающий стиль, чтобы мотивировать и вовлечь их в процесс принятия решений.
- **Конфликтные ситуации.** Можно использовать наставнический стиль, чтобы найти компромисс и объяснить суть решений всем участникам.



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.

