

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований

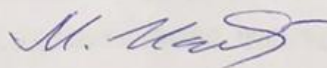
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы
Мальцева Ю.А.
(подпись) (Ф.И.О.)
« 16 » ноября 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель: Илышева М.А.



ПОДПИСЬ

доц., к. экон. наук, доц.

Нормоконтролер: Данилова К.А.



ПОДПИСЬ

Студент группы ЭУВМ-383407 Трясцина М.Е.



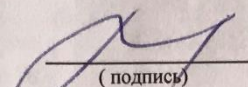
ПОДПИСЬ

Екатеринбург
2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа «Менеджмент и экономика образования»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы


(подпись)

Мальцева Ю.А.
(Ф.И.О.)

« 06 » апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Трясиной Марины Евгеньевны группы ЭУВМ 383407
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР Управление развитием кадрового потенциала в образовательной организации
Утверждена распоряжением по институту от «06» апреля 2020 г. № 33.01-05/101

2 Руководитель Ильшева Марина Анатольевна, к.э.н., доцент
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебные пособия и монографии, научные публикации, интернет-ресурсы, эмпирические данные собственного авторского исследования.

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)
- актуальность, степень разработанности темы, научная новизна, практическая значимость (введение)

- Теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала организации.
- Анализ развития кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях.
- Разработка и управление проектом по совершенствованию процесса развития кадрового потенциала в ДОУ.
- заключение, основные выводы

5 Перечень демонстрационных материалов презентация PowerPoint, 12 таблиц, 19 рисунков, 1 формул, 8 приложений.

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Глава 1. Теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала организации	30.06.2020	
Глава 2. Анализ развития кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях	13.09.2020	
Глава 3. Разработка и управление проектом по совершенствованию процесса развития кадрового потенциала в ДОУ	25.10.2020	
ВКР магистра в целом	16.11.2020	

Руководитель
(подпись)

Ильшева М. А.
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению
(подпись)

Трясцина М. Е.

8 Выпускная квалификационная работа закончена « 16 » ноябре 2020 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Трясцину М. Е.
к защите его выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии.

Руководитель

9 Допустить Трясцину М.Е. к защите выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 18 от «16» ноября 2020 г.)

РОП
(подпись)

Мальцева Ю.А.
Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

Тема ВКР Управление развитием кадрового потенциала в образовательной организации

Студент Трясцина Марина Евгеньевна

при работе над ВКР

проявил себя следующим образом:

1 Степень творчества высокая

2 Степень самостоятельности высокая степень самостоятельности

3 Работоспособность, прилежание, ритмичность высокий уровень работоспособности

4 Уровень специальной подготовки студента высокий уровень специальной подготовки студента

5 Возможность использования результатов в реальном секторе экономики Работа выполнена на реальном материале и является очень актуальной для внедрения в деятельность ДООУ для развития кадрового потенциала

6 Оценка соответствия ВКР требованиям ФГОС

Результаты освоения основной профессиональной образовательной программы, представленные в ВКР	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
В части общекультурных компетенций	+		
В части общепрофессиональных компетенций	+		
В части профессиональных компетенций	+		
В части дополнительных компетенций (при наличии)	+		

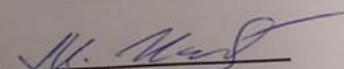
ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом работа выполнена на высоком профессиональном уровне, соответствует всем предъявляемым требованиям и может быть представлена к защите в ГАК

Ф.И.О. руководителя ВКР Ильшева Марина Анатольевна

Должность Доцент Кафедра Маркетинга

Уч. звание Доцент Уч. Степень к.э.н.

Подпись 

Дата 18.11.2020

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента Трясиной Марины Евгеньевны группы ЭУЗМ - 383407
(фамилия имя отчество)

Тема ВКР: «Управление развитием кадрового потенциала в образовательной организации»

1 Актуальность Модернизация российского образования, являющаяся в настоящее время отправной точкой любых научно-педагогических построений, формирует в области менеджмента образования четкое понимание тех требований, которые процессы модернизации предъявляют к качеству образовательной услуги, профессиональной компетентности педагогов. Основной задачей становится формирование эффективной команды профессионалов способных достигать целей стратегического развития учреждения, повышая его конкурентоспособность.

2 Оригинальность и глубина проработки разделов ВКР Работа оригинальна, структурирована логически последовательна, что свидетельствует о глубоком погружении автора в тему. Содержание соответствует поставленным цели и задачам исследования.

3 Общая грамотность и качество оформления записки Записка написана грамотно, оформлена в соответствии с ГОСТ. Имеется большое количество наглядного материала, представленного в форме графических рисунков и таблиц, что облегчает восприятие.

4 Вопрос Какой подход способствует наиболее эффективному развитию кадрового потенциала организации?

5 Общая оценка работы Магистерская диссертация в полной мере соответствует предъявляемым требованиям по оформлению и содержанию. Разделы соответствуют единой логике и полностью раскрывают поставленные задачи. Работа оценивается на «Отлично».

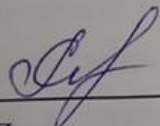
Сведения о рецензенте:

Ф.И.О.: Риль Светлана Владимировна

Должность: заведующий

Место работы: МАДОУ детский сад № 17

Подпись _____



Дата 18.11.2020



РЕФЕРАТ

Диссертационная работа состоит из 105 страниц и содержит 12 таблиц, 21 рисунок, 64 библиографических источника и 2 приложения.

В настоящее время происходит модернизация всей системы образования РФ. Целевыми установками образовательной политики государства является осуществление комплекса мер, направленных на повышение качества образовательной услуги, рост профессиональной компетентности педагога.

Цель магистерской диссертации - проанализировать теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала организации и разработать методические подходы и рекомендации к управлению развитием кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях. В соответствии со структурой работы были определены задачи.

Работа содержит 2 пункта научной новизны:

- предложено расширенное понятие «кадрового потенциала» как социально-экономической категории;
- разработана унифицированная модель по управлению развитием кадрового потенциала в образовательном учреждении.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе унифицированной модели и расширенного понятия «кадрового потенциала» был разработан проект по совершенствованию системы управления развитием кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17. Проект и его данные могут быть использованы другими организациями, определившими одним из основных стратегических задач управление развитием кадрового потенциала. Предложенные меры были обоснованы в аспекте эффективности. В качестве одного из дополнительных эффектов от использования унифицированной модели в проекте был выделен следующий эффект: высокий уровень корпоративной культуры, соблюдение этических норм, эффективная команда профессионалов способных достигать целей стратегического развития учреждения, повышая его конкурентоспособность.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала организации	8
1.1 Кадровый потенциал организации: понятие, сущность и методы анализа..	8
1.2 Основные подходы к развитию кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях.....	18
1.3 Система диагностики кадрового потенциала	29
2 Анализ развития кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях	34
2.1 Исследование основных направлений развития кадрового потенциала в ДОУ	34
2.2 Анализ состояния и результативности деятельности МАДОУ детский сад № 17 в развитии кадрового потенциала	36
2.3 Обоснование актуальности и целесообразности внесения изменений в процесс управления развитием кадрового потенциала в МАДОУ	50
3 Разработка проекта «совершенствование процесса развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17.....	56
3.1 Разработка концепции проекта на основе унифицированной модели по управлению развитием кадрового потенциала.....	56
3.2 Разработка плана мероприятий по реализации проекта в МАДОУ детский сад № 17	69
3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта	77
Заключение	85
Список использованной литературы.....	88
Приложение А	97
Приложение Б.....	100

ВВЕДЕНИЕ

В России задача профессионального развития педагогических работников решается в контексте стратегических задач государственной образовательной политики. Основу этой стратегии составляет усиление мотивационного механизма повышения эффективности системы образования. Акцент на данном механизме обусловлен тем, что многие стратегические задачи решаются медленно из-за недостаточного понимания исполнителями их главной сути и критериев оценки ожидаемых эффектов, что приводит к сопротивлению изменениям и, как следствие, к замедлению темпов решения задач.

Комплексный механизм, основанный на стимулировании к ускорению темпов, включающий в себя:

- четкое определение ожидаемых результатов;
- мониторинг хода и результатов решения задач;
- принятие мер, стимулирующих к повышению эффективности реализации мероприятий;
- институциональное закрепление и системную организацию моделей в практику.

Особое внимание отработке и использованию названного механизма применительно к решению задачи развития кадрового потенциала системы образования уделяется в рамках реализации Национального проекта «Образование» – это инициатива, направленная на достижение двух ключевых задач. Первая – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Вторая – воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций [1].

Национальный проект предполагает реализацию четырех основных направлений развития системы образования: обновление его содержания,

создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка соответствующих профессиональных кадров, их переподготовка и повышение квалификации, а также создание наиболее эффективных механизмов управления этой сферой.

Ведущим документом, в котором отражается государственная образовательная политика, является Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ. Наряду с Законом «Об образовании в РФ», документами, отражающими приоритетные направления развития образования, являются:

- Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года";

- Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (2018-2025 гг.)» Направление (подпрограмма) "Содействие развитию дошкольного и общего образования";

- Паспорт национального проекта "Образование» (утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16));

- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544-н (изменен от 05.08.2016) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель))».

Анализируя документы, отражающие образовательную политику государства, сделан вывод: важнейшим фактором в данном направлении является высокая эффективность кадровой политики, что в первую очередь определяется высоким кадровым потенциалом персонала образовательного учреждения.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы исследования и определяет цель, задачи, объект и предмет работы.

Объект исследования – дошкольные образовательные учреждения.

Предмет исследования – процесс управления развитием кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях.

Цель исследования – разработка теоретико-методического подхода и рекомендаций к управлению развитием кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать подходы к развитию кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях и расширить понятие «кадрового потенциала»;

- исследовать основные направления развития кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях и провести анализ результативности деятельности МАДОУ в развитии кадрового потенциала;

- разработать методический подход и рекомендации к управлению развитием кадрового потенциала в ДОУ и составить план мероприятий по реализации проекта совершенствования процесса развития кадрового потенциала в МАДОУ.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы:

- Теоретические: анализ и синтез; моделирование; классификация; обобщение.

- Эмпирические: наблюдение (изучение документации и результатов деятельности); сравнение; эксперимент.

Степень разработанности темы. Теоретической основой диссертационного исследования стали классические труды таких всемирно известных ученых и практиков, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портер, Ф. Тейлор, и другие. В их работах представлены концептуальные подходы к разрешению проблем эффективного управления сотрудниками, организации, стимулирования и мотивации труда.

Трудовой ресурс, кадры, кадровый потенциал в целом изучаются с разных позиций проблем управления персоналом. Проблемам изучения кадрового потенциала посвящены работы многих отечественных экономистов: В.Я. Афанасьева, Ю.Н. Божкова, С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль, А.С. Головкин, В.С. Кабакова, А.Я. Кибанова, Е. В. Стрекозовой и многих других.

Вопросы формирования кадрового потенциала в сфере образования изучаются различными авторами: И.П. Назиной, Н.И. Зыряновой, Е.В. Зайцевой, О.В. Бушлановой, О.А. Блиновой, Е.В. Бедриной.

Научные труды Р.Р. Газизова и Е.С. Ладыгиной, М.В. Кирса, А.А. Кравцовой, В.Р. Медведевой, А.Н. Низамутдиновой, О.В. Бурляевой освещают вопросы методологических подходов к управлению развитием кадрового потенциала.

Концептуальные основы проектного управления рассматриваются в трудах М.А. Ильшевой. Ученым рассматривается возможность применения проектного управления в различных отраслях: строительстве, энергетике, бережливом производстве, в том числе и в сфере образования. Проектное управление как способ системного использования инструментария формальных механизмов управления организацией и интеграции их с неформальными механизмами рассматривает в своих работах И.П. Башкатов.

Однако следует отметить, что существующая теория и методология управления развитием кадрового потенциала не отражает в полной мере специфических особенностей персонала образовательных организаций как сложного объекта управления и стратегического ресурса, обеспечивающего эффективное функционирование всей системы образования как важной отрасли для Российской Федерации.

Основные пункты *научной новизны* диссертационного исследования.

- Дополнено понятие «кадровый потенциал». Как социально-экономическая категория кадровый потенциал определен как обобщающая характеристика существующих и потенциальных способностей и возможностей работников организации, обладающих компетенциями в определенной сфере

деятельности и необходимыми профессионально значимыми личностными качествами, которые развиваются и совершенствуются в результате их взаимодействия (синергетический эффект), грамотно используются и сохраняются в соответствии с целями стратегического развития организации, повышая ее конкурентоспособность.

- Разработана унифицированная модель по управлению развитием кадрового потенциала в образовательном учреждении.

Практическая значимость заключается в разработке проекта по совершенствованию системы управления развитием кадрового потенциала в ДООУ г. Екатеринбурга.

Эмпирической базой исследования выступают работы различных исследователей и данные собственных эмпирических исследований, полученных на базе муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 17 (далее МАДОУ детский сад № 17), города Екатеринбурга.

Промежуточные результаты исследований представлены в рамках научно-практических конференций: Международная конференция студентов и молодых ученых «Весенние дни науки» (Екатеринбург, 2020); XV Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2020).

По теме диссертации опубликовано 2 статьи, общий объем 0,6 печатных листов из них авторского текста 0,3 п.л.

Структура диссертации соответствует целям и задачам исследования. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав (9 параграфов), заключения, списка использованной литературы, включающего 65 источников. Работа изложена на 106 страницах, содержит 12 таблиц, 21 рисунок и 2 приложения.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА

Термин «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», что означает скрытые возможности, мощь, силу. Разнообразие толкований понятия «потенциал» обусловлено тем, что оно рассматривается, как источник средств, возможностей, резервов, которые можно использовать (заложить) для решения какой-либо задачи, что дает возможность применять данный термин к различным сферам деятельности человека в зависимости от того, о чем идет речь.

Термин «кадры» заимствовано во французском языке в начале 19 века. С французского «*cadre*» – оправа, рамка [58].

Первоначально кадры – это основной состав, ядро воинской части. В советскую эпоху «кадры» приобрели уже гражданское значение как основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Кадры – это уже работники отрасли деятельности. Впервые появляется профессия кадровик и формируется целая кадровая политика [37].

Организация, в том числе, и образовательная, представляет собой сложную социотехническую систему, с одной стороны, это совокупность предметов и средств труда, а, с другой, совокупность людей, которые объединяются для оказания услуг, понимаемой как кадры (трудовой коллектив).

Таким образом, понятие «кадровый потенциал» в широком смысле определяется как умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта [18]. Другими словами, кадровый потенциал организации – это возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с

должностными обязанностями и поставленными перед коллективом целями на определенном этапе развития.

Аксенова А.А. под «кадровым потенциалом» понимает «некий процесс движения кадров в организации (органе), которые через систему целеполагания и оценки качества личности, обоснованного выбора приоритетов и мониторинга потенциальных особенностей взаимодействуют между собой» [12].

Управление кадровым потенциалом осуществляется через проектное управление и программно-целевое. В них используются анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, которые способствуют привлечению интеллектуального капитала.

Смирнова П.В. считает, что кадровый потенциал должен характеризовать способность трудового коллектива выполнять профессиональные обязанности, во-вторых, целью выполнения этих профессиональных обязанностей должно являться достижение задач социально-экономической системы, в-третьих, необходимо подчеркнуть фактическую сторону реализации способностей работников. Исходя из этого, предлагается следующая трактовка понятия «кадровый потенциал» как социально-экономической категории. «Кадровый потенциал – это совокупная характеристика личностных качеств и приобретенных в результате профессионального и производственного обучения, знаний и навыков персонала, позволяющих эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в процессе реализации стратегических целей предприятия» [36].

Часто в научной литературе сущность «кадрового потенциала» объясняется на фоне сравнения с «трудовым потенциалом». Итак, Головкин А.С. указывает, что потенциал рабочей силы (трудовой) может использоваться для характеристики потенциала государства, отрасли, региона или предприятия. Кадровый потенциал характеризует только имеющимися количественными и качественными характеристиками сотрудников отдельных предприятий и учреждений, отраслей, регионов.

С.С. Гринкевич и Н.Р. Гураль считают «трудовой потенциал» шире и многограннее, в отличие от понятия «кадровый потенциал». Первое выступает, в некотором роде, как самостоятельная подсистема социально-экономических отношений, а сущность кадрового потенциала в целом отражает качественные и количественные характеристики трудового потенциала постоянных, в первую очередь квалифицированных сотрудников предприятия.

В работе Ю.Н. Божкова кадровый потенциал рассмотрен как составляющая человеческого капитала, используемой в экономической и инновационной деятельности современных организаций. Автор понимает человеческий капитал, как «совокупность биологических и физиологических, социальных и экономических отношений, возникающих в процессе производства и реализации продукции между людьми, а также между ними и другими видами капитала, включая финансовый, технический и природный» [20].

Человеческий потенциал видится более объемным понятием, чем кадровый потенциал, и включает в себя такие основные свойства, как здоровье, природные способности, интеллект и талант. В понятие человеческого потенциала входит также понятие трудового потенциала, которое осуществляется только в трудовой деятельности и определяет пределы и возможности индивида в выполнении трудовых функций. Характеристики трудового потенциала: знания, навыки, уровень образования, способности и склонности к сотрудничеству, принципы трудовой этики [39]. На основе исследований разных авторов была построена схема взаимосвязи кадрового, человеческого и трудового потенциала, которая представлена на рисунке 1.

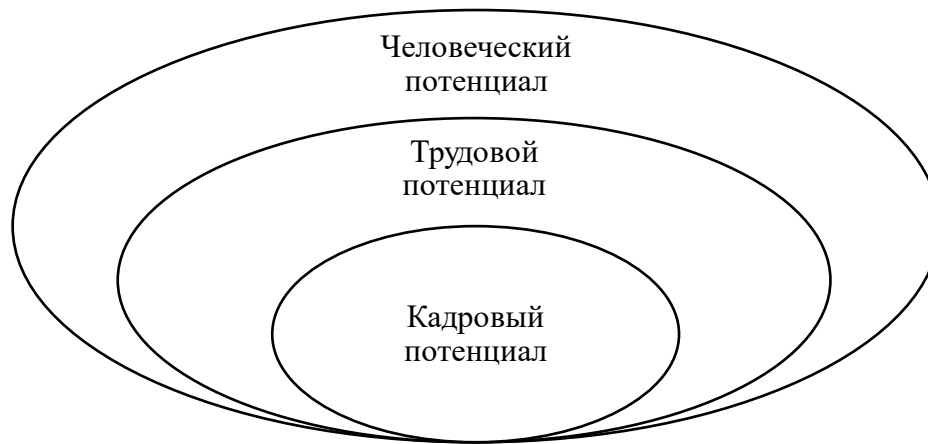


Рисунок 1 – Взаимосвязь кадрового, человеческого и трудового потенциала¹

В своей работе Стрекозова Е. В. исследует взаимосвязь между понятиями «трудовые ресурсы» – «трудоу потенциал» – «кадровый потенциал», которое показано на рисунке 2. Исследователь считает, что: «категорию «кадровый потенциал» нельзя применить к отдельному индивиду. Она представляет собой характеристику системы формирования, распределения и использования кадров» [61].

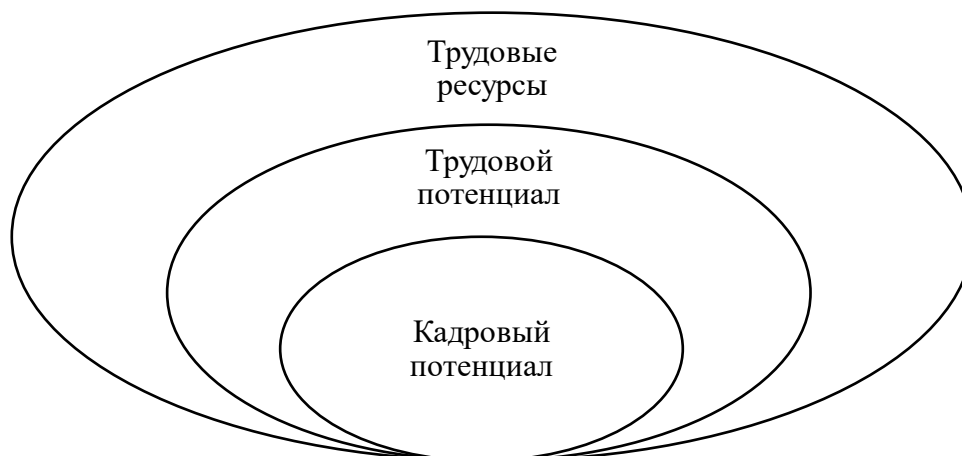


Рисунок – 2 Соотношение понятий «трудовые ресурсы» – «трудоу потенциал» – «кадровый потенциал»²

¹ Составлено автором по [39,20]

² Составлено автором по [61]

Кадровый потенциал предприятия, в сущности, состоит из количества сотрудников, их навыков и способностей и возможностей для реализации поставленных задач. Если взглянуть на проблему с этой стороны, появляется необходимость рассмотреть понятие трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы в России – мужчины в возрасте 16-65 лет и женщины в возрасте 16-60 лет. К трудовым ресурсам относят занятое население нетрудоспособного возраста (подростки в возрасте от 14 до 15 лет и лица пенсионного возраста, трудоспособные, активные пенсионеры). Научно-технический прогресс отодвинул наступление трудоспособного возраста с 22 до 25 лет, что связано с получением не только среднего общего и специального, но и высшего образования, а также приобретения достаточных производственных навыков. Количество трудовых ресурсов зависит от численности населения, способа воспроизводства, состава по полу и возрасту.

Трудовой ресурс, понимаемый как совокупность производственных мощностей, сознательно сформированных индивидом на основе природных данных, принадлежит большинству людей в определенном возрасте, называемых трудоспособными. На практике трудоспособное население ставится в параллель с трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы – это основа подготовки человеческих ресурсов, а трудовой потенциал – это, прежде всего, качественная характеристика трудовых ресурсов, задействованных в производстве.

Как социально-экономическая категория кадровый потенциал отражает определенные отношения, возникающие между организацией и обществом в отношении возможного и фактического участия в различных видах деятельности [61].

П.В. Смирнова считает, что «для того, чтобы разграничить понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», следует учитывать, не только еще не очень устойчивую российскую практику употребления слов, но и традиции западной экономики. Так, понятие «трудовой потенциал» во многом характеризует работоспособность и соотносится с макроэкономическими категориями анализа, тогда как понятие «кадровый потенциал» используется на

уровне анализа поведения организации, то есть на микроэкономическом уровне. Принципиальным отличием кадрового потенциала как категории является наличие синергетического эффекта, который возникает, когда потенциал реализуется в контексте совместной работы и основан на наиболее важной характеристике системы эмерджентности. Наблюдению синергетического эффекта на макроэкономическом уровне мешает разнообразие целей и интересов большого количества социально-экономических групп людей, которые могут действовать не только в разных, но в противоположных направлениях.

При этом организация труда и управление персоналом в компании позволяют в полной мере использовать положительный синергетический эффект за счет реализации индивидуального потенциала, сформированного с учетом этого эффекта, который, таким образом, трансформируется в кадровый потенциал организации в целом. При этом каждый индивидуальный потенциал (трудовой потенциал работника) рассматривается как отдельный элемент организации как системы, а кадровый потенциал всей организации проявляется в результате проявления такого системного свойства как эмерджентность. Необходимым условием возникновения эмерджентности является адекватная трансформация самой организации и окружающей ее деловой среды, развитие кадров как формирующего фактора системы» [36].

Обращаясь к новейшему философскому словарю, понятие «развитие» раскрывается как процесс, связанный с трансформацией внутренних и внешних связей и сохранением (системного) качества развивающихся объектов; указывается на стадильность, изменение способов самоорганизации системы; этот процесс связан с цикличностью и направленностью процессуальных изменений; указывает, что «развитие» охватывает идею прогресса – революционного или эволюционного; следует отметить, что в процессе развития может происходить как повышение, так и потеря качества, что важно для сохранения его идентичности и целостности в системе, то есть имеется в виду вероятный риск потери качества [63]. Данное определение понятия «развитие» наталкивает на мысль о том, что в аспекте управления развитием кадрового

потенциала необходимо включать также и комплекс мер, направленных на сохранение накопленного кадрового потенциала.

На сегодняшний день нет единого понимания сути развития кадрового потенциала. Более того, несмотря на использование термина «развитие кадрового потенциала», очень редко можно найти определение этому термину. В то же время большинство экспертов, определяя это понятие, представляют его в терминах действий, то есть какие меры они под этим понимают [14].

Другие исследователи рассматривают развитие персонала как систему, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации или систематически организованный процесс непрерывного профессионального обучения сотрудников [18].

На основе анализа научных подходов к определению понятия «развитие кадрового потенциала» был сделан вывод, что правильнее было бы рассматривать понятие в трех основополагающих направлениях.

Первое, с позиции работника, это его имеющиеся способности и возможности

Второе, развитие – основная характеристика, заключающая в себе изменение работника, когда в процессе управления появляется что-либо качественно новое, и качественное состояние работника в определенный момент времени.

Третье, с позиции организации, когда развитие кадрового потенциала является частью системы управления, объединяющей технологии и методы воздействия на качество персонала для выхода на качественно новый уровень кадрового потенциала, гарантирующий развитие организации.

Анализируя вышесказанное, нами предложено расширенное понятие кадрового потенциала как социально-экономической категории. Кадровый потенциал определен как обобщающая характеристика существующих и потенциальных способностей и возможностей работников организации, обладающих компетенциями в определенной сфере деятельности и необходимыми профессионально значимыми личностными качествами, которые

развиваются и совершенствуются в результате синергетического эффекта их взаимодействия, грамотно используются и сохраняются в соответствии с целями стратегического развития, трансформируясь в конкурентоспособность.

Эффективное использования кадрового потенциала – достаточно сложный процесс, состоящий из ряда мероприятий, эффективное и последовательное выполнение которых создает стабильную, надежную и конкурентоспособную команду, успешно реализующую возложенные на нее задачи.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием кадрового потенциала являются кадровые технологии, основанные на системном анализе, который предполагает изучение системы управления в целом, а также, ее составных компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Применение системного подхода в анализе кадрового потенциала организации, будь то образовательная или коммерческая, включает ряд методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Методы оценки кадрового потенциала организации³

Название метода	Краткая характеристика
Метод декомпозиции	Заключается в разбиении сложных явлений на более простые, что облегчает их изучение. После разбиения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.
Метод последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние всех факторов на функционирование персонала по отдельности, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы классифицируются и выбираются наиболее значимые.
Метод сравнений	Дает возможность анализировать управление персоналом с учетом временного фактора. При этом желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

³ Составлено автором по [18]

Продолжение таблицы 1

Название метода	Краткая характеристика
Метод структуризации	Данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).
Экспертно-аналитический метод	Предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.
Метод главных компонент	Позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.
Опытный метод	Метод связан с системным и ситуационным анализом, базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.
Метод коллективного блокнота («банка идей»)	Основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

А.У. Ибрагимов, Л.А. Ибрагимова, М.В. Караваева выделяют элементы структуры кадрового потенциала, встречающиеся у большинства ученых, таких как, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Л.Н. Юдина, П.В. Смирнова, Е.А. Космина:

- «а) численность и структура персонала;
- б) ресурсы рабочего времени;
- в) инновационная и творческая активность;
- г) затраты на персонал;
- д) уровень квалификации;
- е) стаж работы;
- ж) образовательный, интеллектуальный уровень;
- з) уровень профессиональной подготовки;
- и) физические качества (возраст, здоровье);
- к) личностные качества» [49].

Анализ кадрового потенциала организации напрямую связан с мотивацией и стимулированием профессиональной деятельности, планированием деловой

карьеру сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, переподготовкой и повышением квалификации [19].

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели (рисунок 3) [19]. Кадровый потенциал организации не постоянен, поскольку его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под влиянием как объективных факторов, так и управленческих решений. Развитие кадрового потенциала базируется на обучении и переподготовке кадров и их профессиональной карьере, системе непрерывного образования, совершенствовании организационных структур и стиля управления.



Рисунок 3 – Показатели для оценки кадрового потенциала организации⁴

Таким образом, понятие кадрового потенциала подразумевает различные аспекты изучения: с одной стороны, в экономической теории чаще рассматривается его взаимосвязь с менеджментом персонала организации, с менеджментом деятельностью организации. С другой стороны, в экономической социологии, которая предполагает учет социально-экономических аспектов,

⁴ Составлено автором по [19]

понятие «кадровый потенциал» рассматривается в тесной взаимосвязи с такими понятиями, как человеческий потенциал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, потенциал предприятия, кадровый потенциал, личностный потенциал, кадры.

1.2 ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Сегодня кадры считаются наиболее важным ресурсом организации. Управление кадрами занимает ведущее место в системе управления любой организации, считается основным критерием ее успешности и трактуется как особый вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов управления людьми в организации. От управления кадрами зависит не только выживание самой организации, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Важность такого управления для существования организации состоит в том, что успех организации зависит от того, насколько грамотно этот процесс осуществляется. В результате возникает необходимость поиска более результативных подходов к управлению кадрами, системный подход выступает одним из них.

В современных исследованиях достаточно широко представлены методы, принципы, формы работы с кадрами (Х. А. Абдухманов, Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова, Т. Ю. Базаров, Т. К. Незоренко, А. Л. Кибанов, и др.). Системный подход к управлению кадрами затронут в работах В. Г. Афанасьев, М. А. Меньшикова, Н. Н. Сивальнева и др. В работах В. Г. Афанасьева под системой понимается единство взаимовлияющих и взаимосвязанных элементов, находящихся в определенной иерархии по отношению друг к другу. Эти элементы действуют совместно и направлены на достижение конкретной цели. В центре управления как системы Афанасьев В.Г. видел человека, который является важнейшей, главной составляющей любой системы общественного

устройства, будь то семья или общество, государство в целом. Человек рассматривается как единственный субъект управления в любой технико-технологической, организационной, социально-политической системах управления.

Незоренко Т.К. рассматривает кадровую политику как основу, делая упор на систему управления кадрами, систему принципов и методов работы с персоналом и т. д. Соответственно, системный подход к управлению кадрами включает изучение кадрового потенциала организации как совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых элементов во всем их разнообразии. Это набор управленческих функций и методов, связанных с работой с персоналом, а также кадровая структура и структура управления всей организации, при этом работа с персоналом является отдельным элементом.

Таким образом, системный подход учитывает взаимосвязь между всеми элементами управления кадрами и проявляется в разработке стратегических целей, выборе средств их достижения, формировании соответствующих инструментов управления, в том числе комплексное планирование, организация и контроль работы с кадрами. Основными составляющими системы управления персоналом являются: кадровая политика, кадровое планирование, набор и подбор персонала, адаптация новых сотрудников, мотивация и стимулы, профессиональное обучение и развитие персонала, управление карьерой, ведение кадрового дела. Эти компоненты находятся в тесной взаимосвязи, обуславливают друг друга; изменение одного элемента меняет всю систему. Суть системного подхода к управлению кадрами заключается:

- в формировании системы целей работы с кадрами и установление их иерархии;

- в последовательной и систематической реализации всех направлений работы с персоналом, начиная с этапа планирования и отбора кадров, их развития, планирования карьеры, обеспечения профессионально-должностного роста, мотивации т.д.;

- в систематичном использовании методов и принципов работы с персоналом;

- в постоянном мониторинге эффективности работы с персоналом на основе выделения количественных показателей и критериев этой работы, оценке целей, средств и методов их достижения или их полной реализации [21].

Перспективным подходом в развитии кадрового менеджмента является управленческая деятельность, построенной на компетентностном подходе. Компетенция (от лат. *Competere* – соответствовать, подходить) – умение применять знания, навыки, успешно действовать на основе практического опыта при решении общих задач, а также в определенной сфере. В определении отечественных исследователей компетентность – это особый тип организации знаний, обеспечивающий возможность принятия эффективных решений в определенной предметной области деятельности (в том числе и в экстремальных условиях). Компетенции – «опредмеченные в деятельности компетентности работника; круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; круг чьих-нибудь полномочий, прав» [24]. Компетенции связаны с деятельностью; компетентность характеризует субъекта деятельности; компетентность не противопоставляется знаниям, умениям, способностям и личным качествам, которые при определенных условиях могут рассматриваться с точки зрения профессиональной компетентности. У исследователей в отношении понятия «компетентность» нет единого мнения. Например, среди зарубежных авторов под компетенцией чаще понимают результат развития фундаментальных навыков, которые приобретает в основном сам человек. Компетенция (описание поведения сотрудника) в зарубежном подходе – это основная характеристика сотрудника, с которой он способен показать правильное поведение и, как следствие, добиться высокой результативности работы. Компетенция (в функциональном аспекте как описание должностных обязанностей или ожидаемых результатов работы) в зарубежной литературе – это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер определили понятие компетенция как базовое качество личности, имеющее причинное отношение к эффективному и / или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях. «Базовое» означает, что компетенция имеет глубокие корни, и является важной частью человеческой личности, предопределяя человеческое поведение в различных рабочих ситуациях. Причинно-следственная связь означает, что компетенция вызывает соответствующее поведение и исполнение. Как базовые качества людей компетенции обозначают «варианты поведения или мышления, которые применимы к различным ситуациям и сохраняются в течение очень значительного периода времени: мотивация, психофизиологические характеристики или свойства, самооценка, знания и навык [27].

Н.В. Кузьмина в своем исследовании компетентности рассматривает компетентность на материале педагогической деятельности как черту личности, при этом профессионально-педагогическая компетентность состоит из пяти элементов и видов. В социальной психологии Л.А. Петровская рассматривает коммуникативную компетентность, а Л.М. Митина, продолжая эти исследования в коммуникативном аспекте компетентность педагога. Помимо ЗУН, определение педагогической компетентности включает также методы и приемы их реализации в деятельности, общении, развитии (саморазвитии) личности.

И.А. Зимняя на примере профессиональной деятельности социального работника исследует компетентность, которая включает в себя специальные знания и умения не только в определенной сфере деятельности (например, образование), но также и в тех областях, которые прямо или косвенно с ней связаны (например, семейные отношения).

В структуре профессиональной компетентности педагога А.К. Маркова рассматривает четыре блока и далее в исследованиях выделяет специальные, социальные, личностные и индивидуальные виды профессиональной компетентности. Исследователь определяет сочетание психических качеств, как психическое состояние, которое позволяет действовать самостоятельно и

ответственно (действенная компетентность), владеть способностью и умением выполнять определенные трудовые функции. И.А. Зимняя формулирует вывод, что: «...компетенции – это некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования: знания, представления, программы (алгоритмы) действий, систем ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетентностях человека». Круг этих основных компетенций с их дальнейшим проявлением как в качестве компетентностей, состоит из самих компетентностей и входящих в них наборов:

- компетентности, относящиеся к самому себе как личности, как субъекту жизнедеятельности;
- компетентности, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- компетентности, относящиеся к деятельности человека, проявляющиеся во всех ее типах и формах [28].

Благодаря широкому пониманию компетенций в стандарте, они влияют не только на объективную составляющую деятельности, но и на личностные качества и установки человека, психологический механизм обучения, воспитания и развития будет составлять взаимодействие субъектов образовательного процесса в объективном, концептуальном и нравственном поле будущей профессиональной деятельности. Компетенции будут играть роль инструментального и операционного компонента и эффекта обучения - как способность справляться с конкретными типами задач и профессиональных ситуаций.

По Т.Ю. Базарову «компетенция – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного типа задач (типов ситуаций) [24]. Это ряд задач, которые должен уметь решить специалист. На уровне личности компетенции – это компетентность. Компетентность как характеристика субъекта – это способность выполнять действия по реализации задач, приписанных субъекту, в соответствии с требованиями и ожиданиями. Это наличие у человека компетенции, которые

включают его личное отношение к ней и предмету деятельности. Это наличие знаний, умений, навыков, умений и основных способностей, которые демонстрируют участники специальных контекстов (индивиды или организаций)

А.Я. Кибанов считает, что компетенции – характерные черты личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены с помощью наблюдаемого поведения. Когнитивные компетенции включают официальные знания и знания, основанные на опыте, включая навык применения. Функциональные компетенции включают в себя то, что человек должен уметь делать в профессиональной сфере и может это демонстрировать. Социальные компетенции включают личностные (поведенческие) и этические (личное мнение и профессиональные ценности) компетенции, мета-компетенции также относятся к навыкам преодоления трудностей, с неуверенностью, поучениями и критикой.

Ряд исследователей выражают мнение о том, что компетенция – это способность, которая фиксирует необходимые образцы поведения, это совокупность взаимосвязанных знаний и умений, закрепленных в отношении определенного предмета, а компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и для достижения необходимых результатов работы, как сформировавшаяся в результате целенаправленных действий, определенных умений, навыков личности [24].

Проанализировав работы исследователей в области компетентностного подхода приходит понимание того, что в современных организациях внедрение компетентностного подхода объясняется необходимостью постоянного развития кадрового потенциала, продвижения персонала и его мотивации, когда компетенции становятся ядром интеграции кадровых процессов в современном менеджменте, задают стандарт управленческой и деловой квалификации, формируют корпоративную культуру, а также заказ на подготовку специалистов учреждениям среднего и высшего профессионального образования.

Благодаря А. Файолю и другим сторонникам административной школы менеджмента был разработан процессный подход, который представляет собой еще один инструмент корпоративного управления. Применение такого подхода позволяет решить проблемы, связанные с оптимизацией процессов компании вследствие устранения повторяющихся операций. Это помогает организации повысить рентабельность производства и снизить собственные затраты. Более того, если уделять особое внимание отдельным процессам и контролировать качество их выполнения, появляется возможность повысить эффективность работы каждого сотрудника отдельно и всех структурных подразделений в целом. Управление кадрами подразумевает процесс грамотного и эффективного распределения человеческих ресурсов организации, их рост и профессиональное развитие. Необходимо уточнить, что у каждой организации методы работы с кадрами индивидуальны, но главной для всех организаций, в плане управления персоналом, остается задача «обеспечение соответствия качественных и количественных системных показателей персонала целям и задачам организации» [35].

Процессный подход основан на идее общих интересов организации и работника. Для организации интерес представляет скорость и точность сотрудников по реализации основных целей предприятия. Для сотрудников интерес проявляется возможностью максимального развития их творческого потенциала и самовыражения. Помимо построения четкой структуры работы сотрудников организации процессный подход можно использовать на практике как инструмент универсального управления кадрами. Используя процессный подход, организация снижает риски, возникающие на производстве, благодаря четкому регулированию деятельности рабочих. Некоторые исследователи рассматривают сложности процесса адаптации сотрудника к новой работе и влияние этого процесса на его дальнейшую самореализацию. Они утверждают, что «процесс адаптации позволяет облегчить введение новых сотрудников в должность, формирует отношение к условиям труда, к профессиональной деятельности в рамках организации, к коллективу, к организации в целом,

помогает закрепить ценностные установки, которые в дальнейшем позволят сформировать поведение сотрудника при выполнении своих рабочих функций» [33]. Ряд авторов предлагают [22, 26] использовать методологию процессного подхода для мотивации персонала.

Таким образом, управление кадровым потенциалом на основе процессного подхода рассматривается с точки зрения самостоятельных процессов, среди которых выделяются такие, как: планирование кадрового спроса, подбор сотрудников, адаптация работников, развитие персонала, оценка персонала (положение, эффективность и потенциал работы), мотивация и стимулирование трудовой активности персонала и т.д.

В 80-х гг. возник еще один подход к управлению, названный ситуационным. Одним из основных положений в данном подходе стало умение менеджеров прогнозировать ход развития событий, а также перспективы развития своих организаций. В работе менеджмента на первый план вышла задача не только адекватно действовать в соответствии с текущей конкретной ситуацией, но и определить путем систематического анализа стратегической базы данных, возможные направления дальнейшего развития ситуации.

Сравнивая системный и ситуационный подходы к управлению, отметим, что первый не дает ответа на вопрос, почему организации со схожей структурой и одинаковой внешней средой (например, работающие в одной сфере), существенно различаются по результатам деятельности. Ситуационный подход пытается решить эту проблему, связывая различные методы и концепции с конкретными ситуациями, в которых организация работает для достижения своих целей. Ситуационный подход фокусируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, пытается идентифицировать важные переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации. Данный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он представляет конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от текущей ситуации и условий внешней среды. Суть ситуационного подхода заключается в том, что одни и те же

управленческие функции, известные со времен классической школы менеджмента, реализуются по-разному, не стереотипно, а на основе полного анализа взаимосвязанных внутренних и внешних факторов.

Ситуационный подход предполагает, что стили, системы, методы и формы управления должны различаться в зависимости от актуальной ситуации. Другими словами, выбор методов управления для решения конкретной текущей управленческой задачи зависит от имеющихся условий (ситуации), а также целей и задач организации.

В процессе изучения теоретико-методологических подходов к управлению кадровым потенциалом нами выявлены достоинства и недостатки, которые были систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика подходов к управлению развитием кадрового потенциала в организации

Подход/автор/ краткое описание	Достоинства	Недостатки
<p><i>Системный подход</i> (Авторы: В.Г. Афанасьев, Ч. Барнард, В.П. Беспалько, Ю.В. Васильев, Т.А. Ильина, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Кузьмина, В.С. Лазарев и другие) Любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (результат), вход (цель), связь с внешней средой, обратную связь.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Облегчает процесс формирования целей развития объектов управления. - Позволяет интегрировать преимущества различных подходов. - Применим в большей степени для стратегического управления. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не дает однозначного решения проблемы. - Ответственность за его использование и результаты несет единолично менеджер.

Продолжение таблицы 2

Подход/автор/ краткое описание	Достоинства	Недостатки
<p><i>Процессный подход</i> (Авторы: А. Фойоль, Г. Эмерсон, В. Шухарт, Э. Деминг, Д. и др.) Управление – это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения)</p>	<p>Позволяет руководителям: - определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности организации; - объединять часто разрозненные действия функциональных подразделений и направлять их усилия на единый результат; - понять, как каждая операция влияет на конечный результат.</p>	<p>Полная зависимость организации от личности руководителя и полноты информационного поля, сосредоточение внимания только на каком-либо одном важном элементе, неумение видеть целое за частным.</p>
<p><i>Ситуационный подход</i> (Авторы: Т. Бернс, Н.В. Кухарев, М.М. Поташник, и др.) Методы управления применяются в зависимости от конкретной ситуации, так как организация – это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри организации (во внутренней среде), следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.</p>	<p>Руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.</p>	<p>- Отсутствие возможности улучшения; - перегруженность менеджеров нижнего звена управления; - отсутствие стратегии и политики управления; - доминирующая роль субъективных факторов (которые наиболее значимы для организации и ее руководителя).</p>

Окончание таблицы 2

Подход/автор/ краткое описание	Достоинства	Недостатки
<p><i>Компетентностный подход</i> (Авторы: В.А. Беликов, А.Г. Гостев, А.Я. Найн, Е.В. Ткаченко)</p>	<p>- Рассмотрение человека как «независимого объекта природы» (естественно-натуралистически); - реализация идей равенства и толерантности; - ориентация на учет личной эффективности работника; - поддержка мобильности трудовых ресурсов; интеграция требований работодателей, управления персоналом и задач современного образования.</p>	<p>- Для эффективной реализации модели необходимо привлечение квалифицированных специалистов, и выработка обоснованных критериев оценки. - Формирование модели путем адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций может быть, как аргумент в пользу компетентностного подхода, так и выступать достаточно мощным фактором риска.</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что в любой организации оправдан и используется подход, согласно которому предпринимаемые или планируемые управленческие действия будут направлены на решение тактических или стратегических целей развития организации. То есть в организации можно использовать любой подход. Важно, насколько он эффективен, правильно ли выбран для конкретной организации (с учетом специфики ее деятельности), конкретного цикла ее жизни.

1.3 СИСТЕМА ДИАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Словарь терминов трактует понятие «диагностика» как: установление и изучение признаков каких-либо объектов или сложных систем для характеристики их состояния, предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений режима их функционирования [60].

Большой энциклопедический словарь дает определение понятию «диагностика» (от греч. Diagnostikos – способный распознавать) – учение о методах и принципах распознавания болезней и постановки диагноза; процесс постановки диагноза [64].

Под диагностикой кадрового потенциала нами понимается процедура оценки его текущего состояния, которая осуществляется путем анализа его качественных и количественных характеристик. Целью является оценка возможностей кадрового потенциала в реализации стратегических целей организации.

Любая методика оценки кадрового потенциала должна соответствовать определенным требованиям:

- универсальность ее применения, то есть исследование может быть проведено для оценки кадрового потенциала любой организации, не зависимо от местонахождения, организационно-правовой формы, области деятельности, количества сотрудников;

- масштабируемость исследований, возможность применения методики, как для отдельно взятой организации, ее отдельных подразделений, так и для группы компаний;

- сравнимость результатов при проведении сравнительного анализа кадрового потенциала нескольких организаций, разных подразделений одной компании или выявлении динамических изменений показателей организации за определенный период времени;

- множественность описаний результатов проведенных исследований, возможность их представления в форме различных моделей (вербальных, графических, статистических и прочие);

- объективность и научная обоснованность результатов исследований.

Результат оценки включает:

- численная оценка уровня развития ключевых компетенций;

- конкретное описание характеристик, деловых и личных качеств работников;

- информация о специфике мотивации;

- оценка потребностей в развитии.

Методов оценки кадрового потенциала организаций большое количество (рисунок 4), однако, все они имеют свои достоинства и недостатки и единого универсального метода не существует.



Рисунок 4 – Методы диагностики⁵

⁵ Составлено автором по [37]

Необходимо учитывать специфику деятельности организации, ее структуру. Важна комплексность оценки, т.е. процедура должна проводиться с использованием и качественных, и количественных методов, что даст возможность определить уровень потенциала, который необходимо развивать.

Оценка потенциальных сотрудников, которая производится при отборе кандидатов на рабочее место. Она необходима для проверки соответствия профессиональных навыков кандидата требованиям организации и его психологических особенностей. Оценка действующих сотрудников предприятия, используемая при изучении эффективности работы отдельных сотрудников, подразделений. Это необходимо для последующей корректировки штатного расписания, выявления недостатков в кадровой политике, выделения отличившихся сотрудников или подразделений. Подходы к оценке эффективности труда, отражающие уровень кадрового потенциала, отличаются большим разнообразием, что создает непростую ситуацию для современных HR-менеджеров. При этом выбор показателей должен производиться с учетом наличия данных, необходимых для расчетов.

Кузьмин М. А. В своей работе отмечает, что «качественные методы оценки кадрового потенциала применяются для оценки личностных и профессиональных качеств сотрудников. Данный подход предлагает, оценивать эффективность работы системы развития кадрового потенциала в зависимости от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. Показателями являются: структура персонала (горизонтальный, вертикальный), уровень квалификации, дисциплина, текучесть кадров, затраты на одного рабочего, выполнения планов и другие» [31].

Также используются методы сравнения, ранжирования и экспертных оценок. Например, сравнительный метод (рейтинг) заключается в сравнении результатов работы сотрудников одной должности с целью выбора лучшего и его последующего продвижения по карьерной лестнице. Метод ранжирования основан на присуждении тарифно-квалификационных разрядов для рабочих и

категорий для служащих. И, наконец, при экспертном методе оценка производится опытными специалистами (экспертами) [37].

Методы оценки персонала будут функционировать наиболее полно в соответствии с следующими принципами:

- объективность. Определяя характеристики сотрудника важно использовать только надежные информационные базы и системы показателей. Учитываются текущая деятельность, период работы, динамика результатов;

- публичность. Всестороннее ознакомление проверяемых сотрудников с методологией оценок, доведение результатов до заинтересованных сторон.

- эффективность. Скорость и своевременность аттестации, закономерность ее поведения;

- демократия. Участие членов проверяемой группы в оценке подчиненных, коллег;

- единство критериев оценки;

- ясность, доступность и простота процедуры;

- эффективность. Принятие оперативных мер на основе результатов.

Для формирования и поддержки сильной команд в целях решения стратегических задач, необходимо систематически оценивать сотрудников, используя различные существующие методы, описанные выше. Благодаря осуществлению оценки кадрового потенциала становится возможным решение практических задач управления его развитием.

Таким образом, нами были рассмотрены теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала организации. Данное изучение позволило сделать ряд выводов о том, что:

- а) «кадровый потенциал» – понятие многоуровневое. Первый уровень состоит из имеющихся способностей и нереализованных возможностей, Второй уровень предполагает развитие профессиональных компетенций и профессионально-значимых личностных качеств. На третьем уровне необходимо управление развитием имеющегося потенциала;

- б) «кадровый потенциал» тесно взаимосвязано со следующими понятиями:

- человеческий потенциал;
- трудовые ресурсы;
- трудовой потенциал;
- кадры/персонал.

в) на основе анализа подходов было выявлено, что концептуальным подходом можно считать системный. Данный подход тесно связан со структурой кадрового потенциала и коррелируются с подходами к определению понятия «кадровый потенциал».

2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

2.1 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ДОУ

В предыдущей главе нами был проведен анализ научной литературы относительно определения понятия «кадровый потенциал», который показывает, что в научном сообществе нет единого подхода к пониманию кадрового потенциала, однако существует перечень элементов, использование которых гарантирует грамотное развитие кадрового потенциала. На рисунке 5 представлена система управления кадровым потенциалом, разработанная на основании обобщения теоретических подходов к рассмотрению элементов и направлений развития потенциала организации [25].



Рисунок 5 – Система управления кадровым потенциалом⁶

Основными элементами кадрового потенциала организации являются психофизиологические особенности личности, социально-демографические

⁶ Составлено автором по [25]

характеристики и уровень квалификации. Основными параметрами психофизиологических свойств работника являются состояние здоровья, уровень работоспособности и внутренние побуждения (мотивы) к трудовой деятельности. Управление данными параметрами трудового потенциала предполагает использование технологий, сохраняющих здоровье (охрана труда, техника безопасности, эргономика рабочего места), разработку и внедрение мотивационных программ, которые направлены на удовлетворение основных потребностей работника.

Социально-демографические характеристики включают пол, возраст, социальный статус. Эти характеристики важно учитывать при разработке и реализации программ профессионального развития и карьерного роста в организации, а также для создания условий использования трудового потенциала работников [32].

Третий элемент кадрового потенциала включает квалификационные характеристики, которые приобретаются и используются в процессе работы. На уровень квалификации влияют образование, опыт работы, приобретённые навыки и способности. Основными направлениями развития этого элемента кадрового потенциала являются программы повышения квалификации и индивидуальные карьерные планы.

Совокупность указанных характеристик кадрового потенциала определяет возможности социально-экономического развития организации. Создание условий для реализации индивидуальных способностей работника в соответствии с целями организации позволяет эффективно организовывать текущую хозяйственную деятельность, выявлять и использовать интеллектуальные, временные, физические ресурсы трудового коллектива [29].

Значение развития кадрового потенциала в организации определяется следующими параметрами:

- высокий кадровый потенциал обеспечивает необходимый уровень качества работ (предоставления услуг). Это связано с наличием у сотрудников

организации образования, знаний, навыков, умений, а также способности постоянно повышать профессиональный уровень;

- создание условий для развития кадрового потенциала повышает лояльность сотрудников к организации и стабильность кадрового состава, что, в свою очередь, способствует более длительной и эффективной трудовой деятельности, формированию внутриорганизационных связей, необходимых для быстрого и качественного решения текущих рабочих задач;

- в процессе развития кадрового потенциала разрабатываются и реализуются программы профессионального развития, карьерного роста, повышающие интерес и вовлеченность сотрудников в трудовую деятельность конкретной организации;

- развитие кадрового потенциала способствует обнаружению способностей сотрудников, которые позволяют применять инновационные, более эффективные технологии и методы трудовой деятельности, что положительно влияет на результаты работы организации [23].

Анализируя вышесказанное, важно отметить, что элементами кадрового потенциала являются психофизиологические, социально-демографические, квалификационные и индивидуальные свойства личности. Развитие кадрового потенциала включает в себя мероприятия, направленные на создание условий для улучшения всех элементов, что, в конечном итоге, обеспечивает достижение лучших результатов и развитие организации.

2.2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАДОУ ДЕТСКИЙ САД № 17 В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Эмпирическое исследование проводилось на базе муниципального автономного дошкольного учреждения детский сад № 17.

Учредитель: Департамент Образования Администрации города Екатеринбурга.

Год основания: 1964, введено в эксплуатацию после капитального ремонта 31.01.2014 (здание 1), 1965, введено в эксплуатацию после капитального ремонта в 2012 году (здание 2).

Юридический адрес: 620007, Екатеринбург, ул. Белоярская, д. 3а

Фактический адрес: 620007, Екатеринбург, ул. Белоярская, 3а, Латвийская,
33

Телефон: (343) 252-07-30; 252-11-11.

Электронная почта: madou17@mail.ru; сайт: <http://17.tvoysadik.ru>

Форма собственности: муниципальная

Заведующий: Риль Светлана Владимировна

Количество групп: 10, возрастная категория детей: с 2 до 7 лет.

Реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет в соответствии с требованиями ФГОС, на основе учебно-методического комплекта комплексной образовательной программы дошкольного образования «Детство», под редакцией Т.И. Бабаевой, А.Г. Гогоберидзе.

Основные направления деятельности: всестороннее развитие детей в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.

Воспитательно-образовательную работу с детьми осуществляют воспитатели и педагоги-специалисты:

- учитель-логопед;
- педагог-психолог;
- музыкальный руководитель;
- инструктор по физической культуре;
- педагоги дополнительного образования.

В ДОО имеются:

- кабинет педагога-психолога и учителя-логопеда;

- музыкально-физкультурный зал;
- сенсорная комната психологической разгрузки.

Здания двухэтажные, имеют центральное отопление, водоснабжение, канализацию. Оба здания после капитального ремонта. Техническое состояние зданий удовлетворительное. В корпусе № 1 располагаются 6 групп, в корпусе № 2 – 4 группы. В каждой группе есть раздевалка, туалетная комната, буфет и непосредственно групповая комната. Пространство игровых комнат разделено на отдельные субпространства, структурированные в определенном порядке, отличающиеся индивидуальным оформлением и набором материалов. Интерьер групп содержит легко трансформируемые элементы, что предоставляет каждому ребенку возможность самостоятельного выбора, чем, где и как ему заниматься.

Управление МАДОУ осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами, действующими на территории Свердловской области и муниципального образования «город Екатеринбург», Уставом МАДОУ на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом МАДОУ является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью МАДОУ, в соответствии с должностной инструкцией, трудовым договором и Уставом МАДОУ. Коллегиальными органами управления МАДОУ являются:

- общее собрание работников МАДОУ;
- педагогический совет;
- наблюдательный совет;
- комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений;
- совет родителей;
- комиссия по охране труда.

Деятельность коллегиальных органов управления регламентируется Уставом МАДОУ и соответствующими локальными нормативными актами.

В управлении МАДОУ в пределах своей компетенции принимают участие учредитель – Департамент образования Администрации города Екатеринбурга.

Миссия ДОУ: открытое информационное образовательное пространство, в котором созданы все условия для личностного роста всех субъектов образовательных отношений.

Позиционирование: открытость; компетентность; качество.

Ценности:

- ребенок, его личность, интересы, потребности;
- семья, как основа формирования и развития личности ребенка;
- педагог, как личность, носитель образования, культуры и уважения к ребенку;
- профессионализм педагога как условие достижения современного качества образования;
- коллектив единомышленников как основа существования и развития полноценного образовательного учреждения.

Структура МАДОУ – линейная (рисунок 6). Такая организационная структура имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности.

В организованной структуре административного управления ДОУ можно выделить несколько уровней линейного управления. Первый уровень обеспечивает заведующий. Его главенствующее положение основано на принципе единоначалия и закреплено юридически в Типовом положении о дошкольном учреждении. Единоначалие предполагает организационно-управленческую деятельность одного лица – руководителя.

На втором уровне управление осуществляют заместитель заведующего по воспитательно-методической работе (ВМР), заместитель заведующей по административно-хозяйственной части (АХЧ).

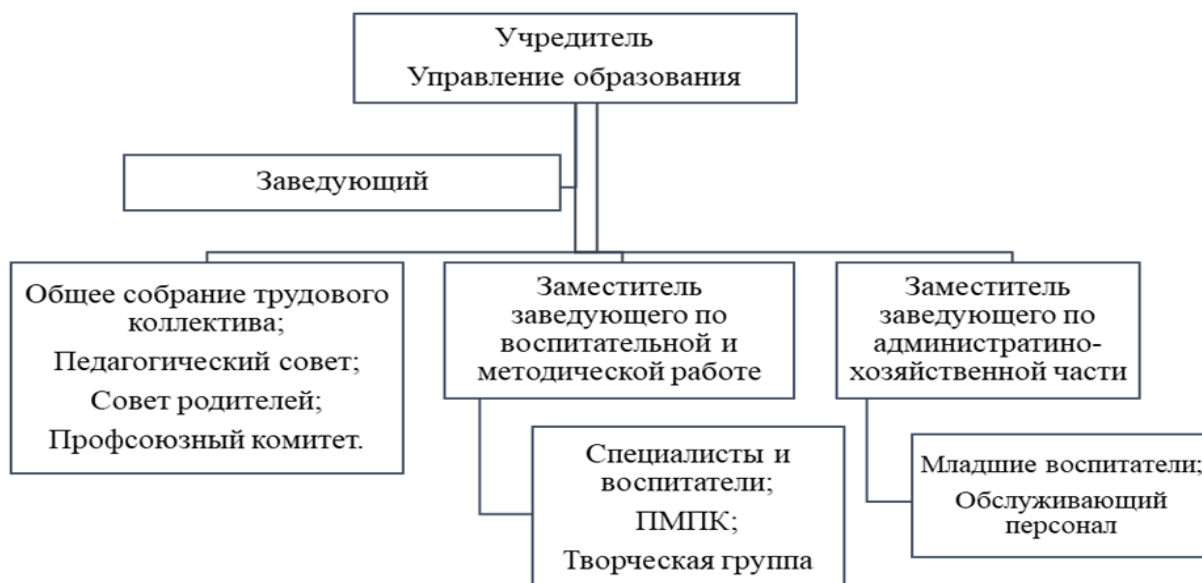


Рисунок 6 – Организационная структура МАДОУ детский сад № 17⁷

На этом уровне заведующий осуществляет непосредственную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовленности и опыта. Третий уровень управления осуществляют педагоги и специалисты (педагог – психолог, учитель – логопед, инструктор по физической культуре, педагоги дополнительного образования). На этом уровне объектами управления являются дети и их родители.

В управлении ДОУ единоначалие и коллективность выступают как противоположности единого процесса. Наиболее важные вопросы жизни и деятельности ДОУ рассматриваются на коллегиальном уровне. В управлении ДОУ соотношение единоначалия и коллегиальности проявляются в решении вопросов на педагогическом совете, общем собрании и т.д. Коллегиальность находит наибольшее выражение в процессе обсуждения и выработки решения, а единоначалие – в распоряжениях руководителя.

Анализ кадрового состава далее представлен в виде диаграмм на рисунках с 7 по 13.

⁷ Составлено автором

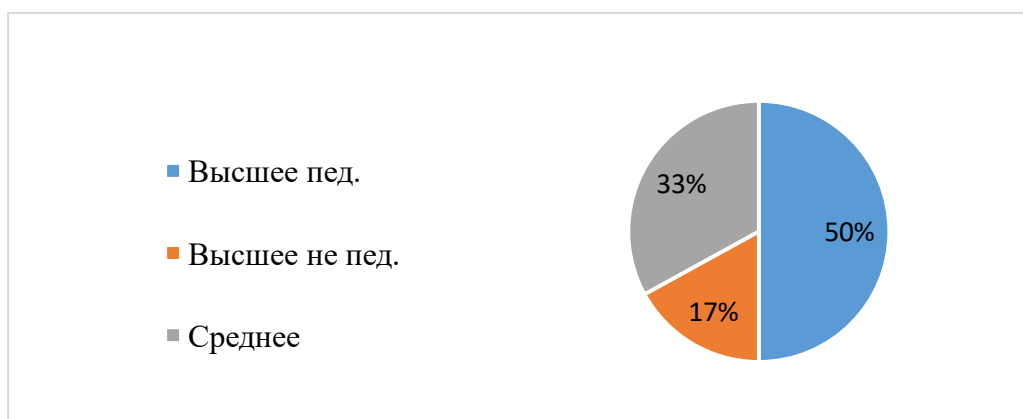


Рисунок 7 – Характеристика кадров по уровню образования⁸

Проведем анализ педагогических работников по уровню образования, это отображено на рисунке 7. Из диаграммы следует, что большая часть педагогического персонала имеет высшее педагогическое образование – 66,7 % и 33,3 % персонала – среднее педагогическое образование. Работников, не имеющих образования, в штате учреждения, не имеется.

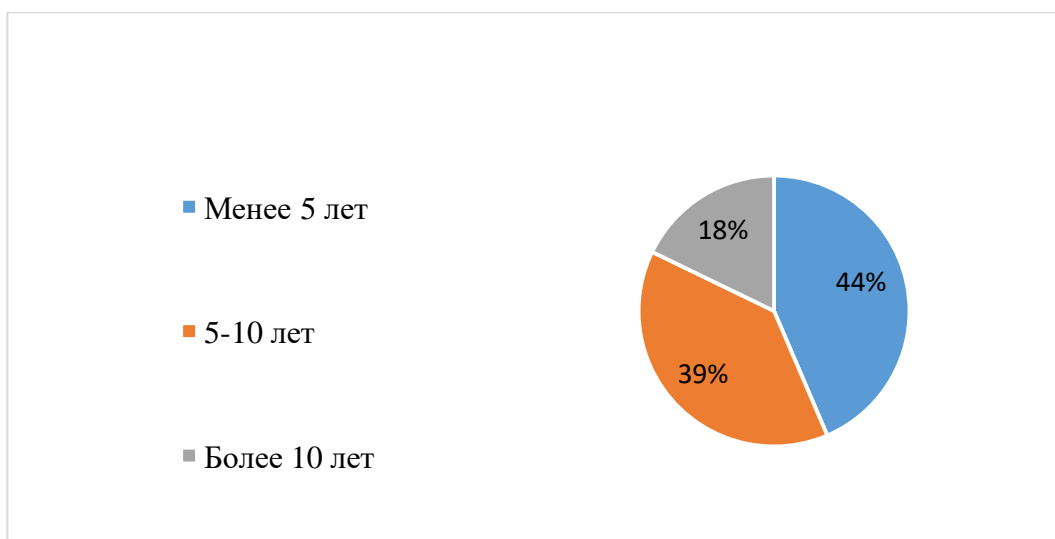


Рисунок 8 – Характеристика кадров по стажу⁹

⁸ Составлено автором

⁹ Составлено автором

Данные, приведенные в диаграмме на рисунке 8, показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники с педагогическим стажем до 5 лет (44 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (39 %). И 18 % педагогов, стаж которых составляет более 10 лет.

Далее рассмотрим структуру педагогического персонала по уровню квалификации, это отображено в диаграмме на рисунке 9.

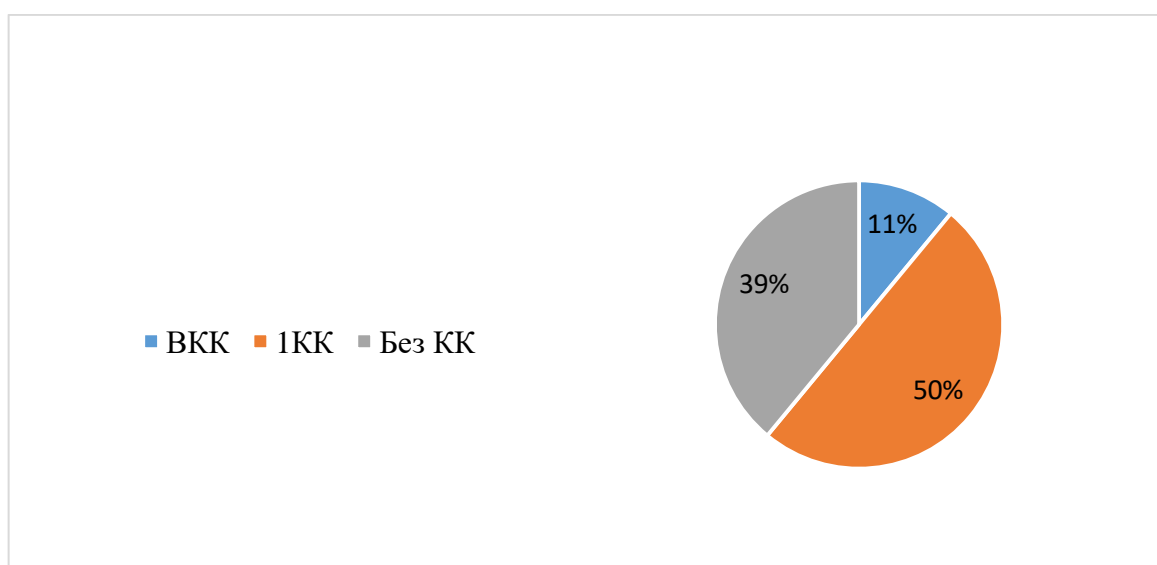


Рисунок 9 – Характеристика кадров по квалификационной категории¹⁰

Анализируя данные сведения, видно, что только 11 % педагогического персонала имеют высшую квалификационную категорию, наибольшая часть педагогических работников – 50 % имеет первую квалификационную категорию, и 39 % педагогов не имеют квалификационную категорию.

¹⁰ Составлено автором

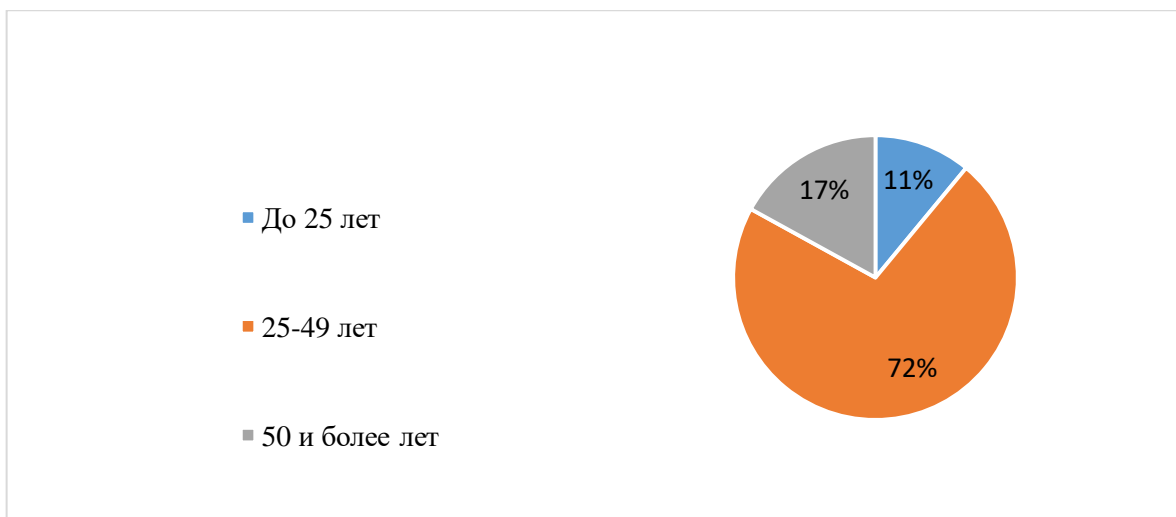


Рисунок 10 – Характеристика кадров по возрасту¹¹

Анализ педагогического состава по возрасту выявил следующее: основная доля (72 %) – это педагоги, возраст которых от 26 до 49 лет. На втором месте (17 %) педагоги в возрасте 50 и более лет, на третьем (11%) – молодые педагоги до 25 лет.

Таким образом, проанализировав педагогический состав по стажу, категории и возрасту, можно констатировать следующее: в учреждении большинство педагогов (72 %) среднего возраста, от 25 до 49 лет, имеющие в основном первую квалификационную категорию и стаж педагогической деятельности 5-10 лет.

Также был выявлен уровень профессиональной активности, где критериями являются участие и победа в профессиональных конкурсах, количество публикаций и количество выступлений на мероприятиях разного уровня. Выявлено, что только 27% педагогов принимали участие в профессиональных конкурсах, публиковали свои статьи только 39% и 27% выступали на мероприятиях (рис.11).

¹¹ Составлено автором

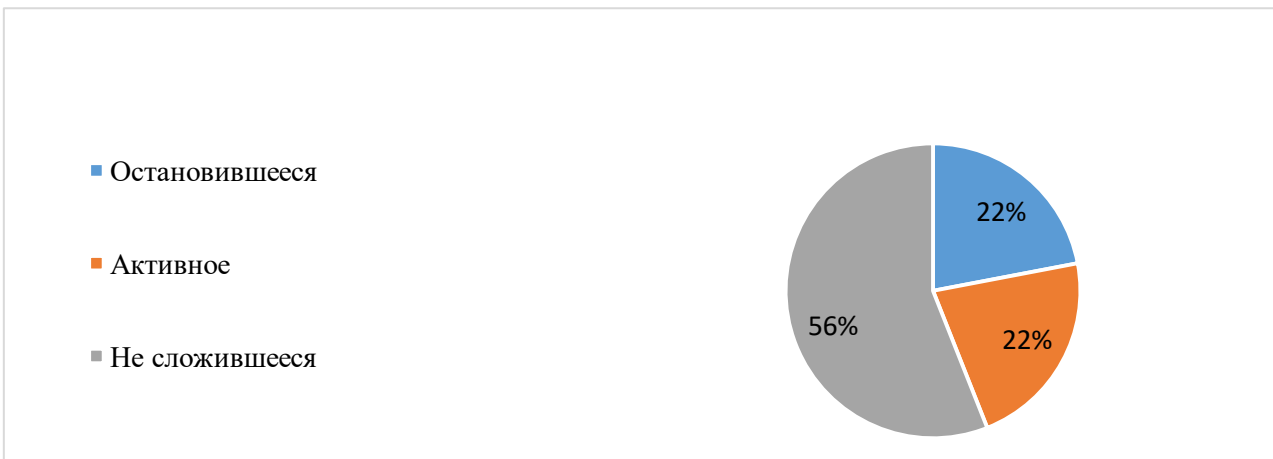


Рисунок 11 – Характеристика кадров по уровню проф. активности¹²

Проведен мониторинг реализации потребностей педагогов в развитии (опросник в приложении А), где 22 % активно реализуют свои потребности в саморазвитии, у 55,6 % педагогов отсутствует сложившаяся система развития и 22,2 % находятся в стадии остановившегося развития (рис.12).

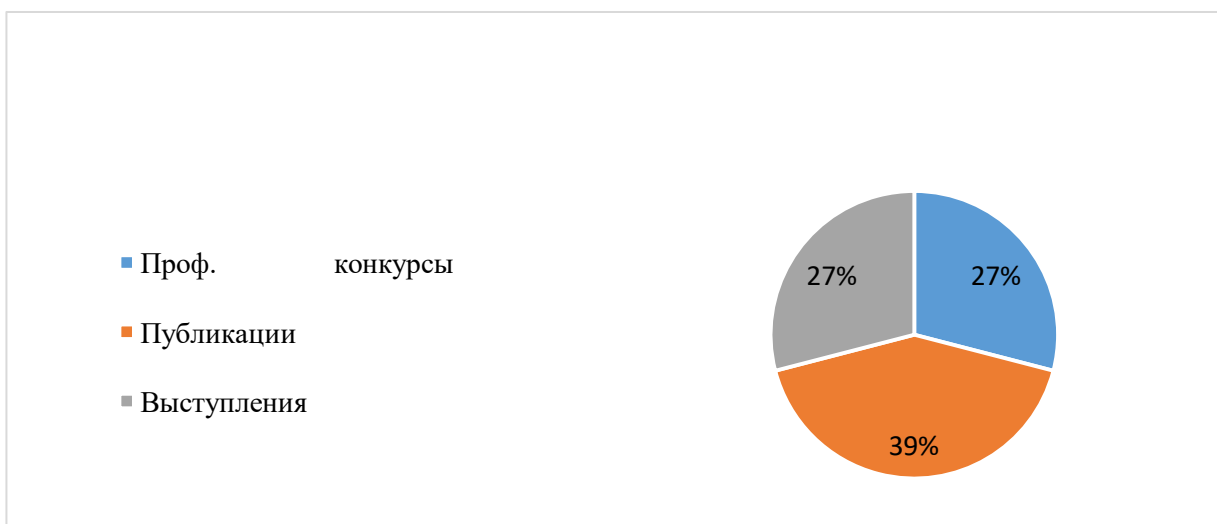


Рисунок 12 – Характеристика кадров по уровню реализации потребности в развитии.¹³

¹² Составлено автором

¹³ Составлено автором

Далее представлены результаты диагностики типа мотивации (рисунок 13). Данная процедура была проведена с помощью теста Герчикова В.И. (методика проведения описана подробно в приложении Б), который позволяет узнать какой тип мотивации свойственен человеку, и чем стимулировать его достигать результаты [65]. На диаграмме видно, что 50% педагогов имеют инструментальный тип, который характеризуется интересом к цене труда, а не к его содержанию, то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации. И только 30 % педагогов являются обладателями профессионального типа мотивации, который в свою очередь характеризуется интересом к содержанию работы, люди этого типа не согласны на неинтересную работу, сколько бы за нее не заплатили, таких людей интересуют трудные задачи, как возможность самовыражения, для них важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

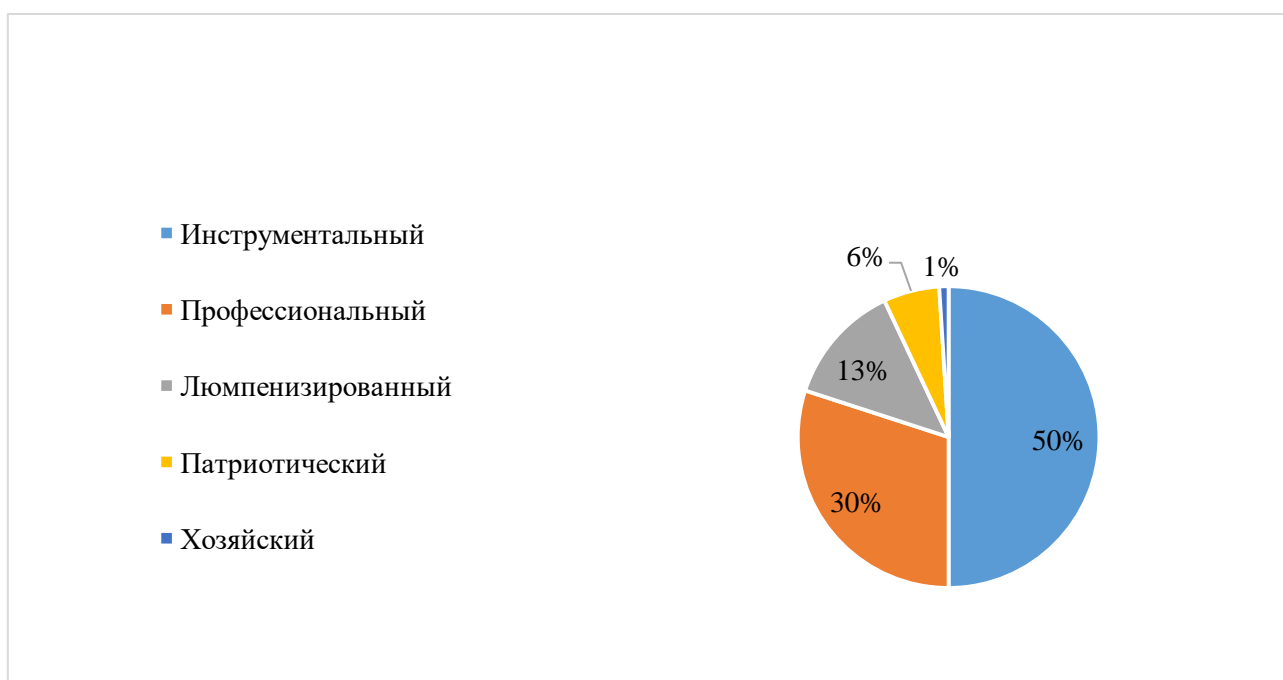


Рисунок 13 – Характеристика кадров по типу мотивации¹⁴

¹⁴ Составлено автором

Рассматривая диагностическую процедуру на теоретико-методологическом уровне, было установлено, что диагностика предполагает, как правило, использование различных методов исследования с целью получения достоверной информации. Это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом. Кроме этого, разные методы предоставят либо разные типы данных (качественные или количественные), которые обогатят результат, либо данные, которые взаимно подтверждают надежность друг друга. В подтверждении этого, нами была проведена диагностика с помощью метода самооценки, результаты которой представлены на диаграмме (рисунок 14).

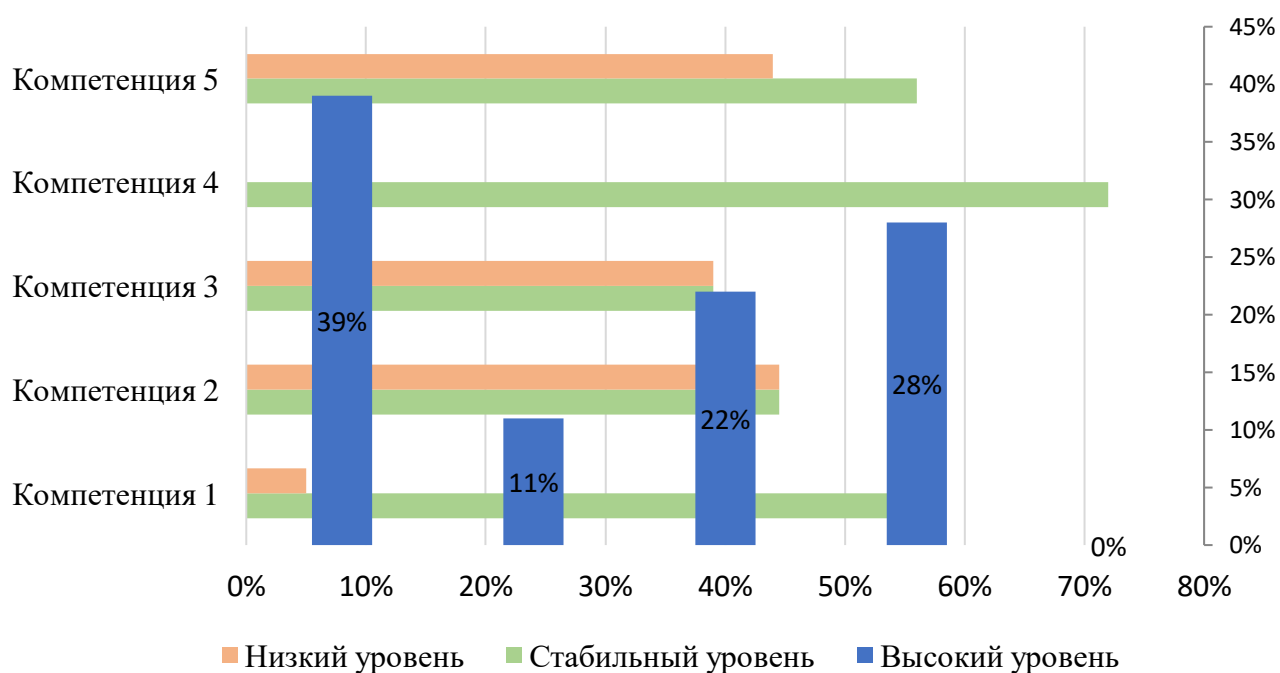


Рисунок 14 – Самооценка педагогов по уровням овладения основными компетенциями (в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»)¹⁵

В учреждении процедура самооценки регламентируется Приказом Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального

¹⁵ Составлено автором

стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)». В МАДОУ с 2017 года внедрен профессиональный стандарт «Педагог». На уровне Учреждения процедура самооценки регламентируется локальным актом «Положение о системе оценки деятельности педагогических работников в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог» в МАДОУ детский сад № 17» (приложение В).

Педагогам предлагалось оценить ряд утверждений, которые отражают отдельные действия и качества, необходимые для профессиональной педагогической деятельности. Анализируя данные, мы видим, что по каждой компетенции в основном преобладает стабильный уровень овладения. На диаграмме отдельно вынесен высокий уровень, если принять за идеальное состояние 100% высокого уровня, совершенно точно можно понять в чем потенциал развития профессиональных компетенций педагогического состава учреждения.

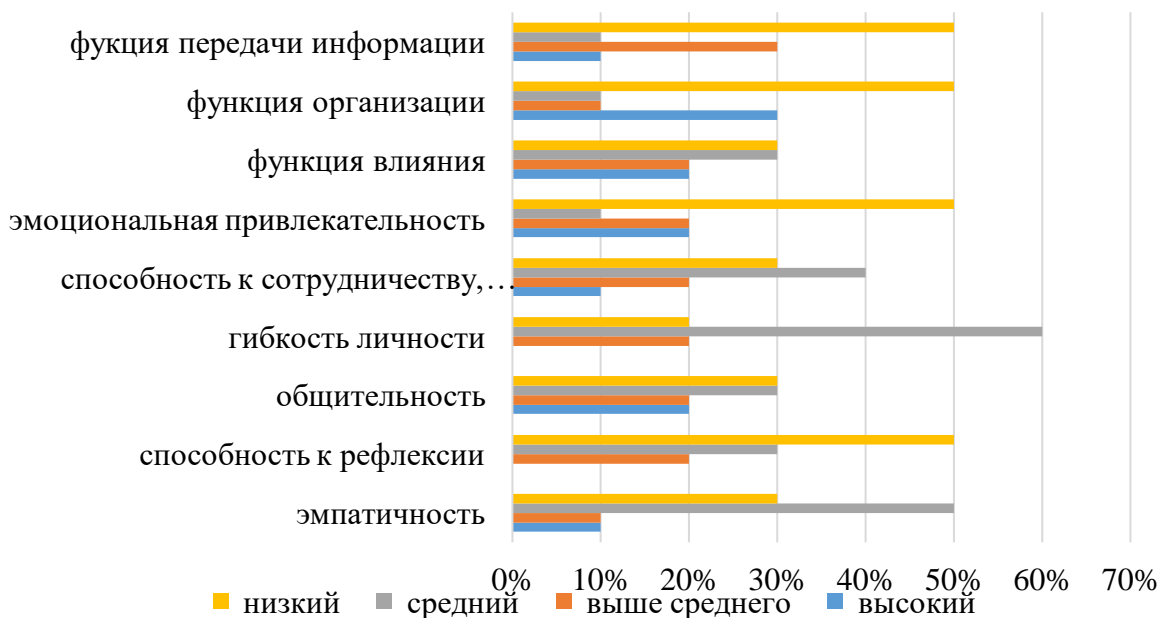


Рисунок 15 – Оценка выраженности коммуникативной компетенции¹⁶

¹⁶ Составлено автором

Далее представим результаты оценки коммуникативной компетенции педагогов, как основной (рисунок 15)

Так как профессиональные задачи педагогом решаются в основном в межличностном взаимодействии с участниками образовательных отношений с помощью слова.

По методике ГОКК (групповая оценка коммуникативной компетентности) М.И. Лукьянова (методика проведения представлена в приложение Г) эксперту предлагается рассмотреть шесть профессионально значимых качеств педагога (с 1 по 6) и три коммуникативных функции (с 7 по 9). На диаграмме (рис. 15) видно, что в основном преобладает низкий и средний уровни выраженности компетенции.

На диаграммах (рисунки 16, 17, 18) показана взаимосвязь уровней выраженности с квалификационными категориями, уровнями образования и типами мотивации.

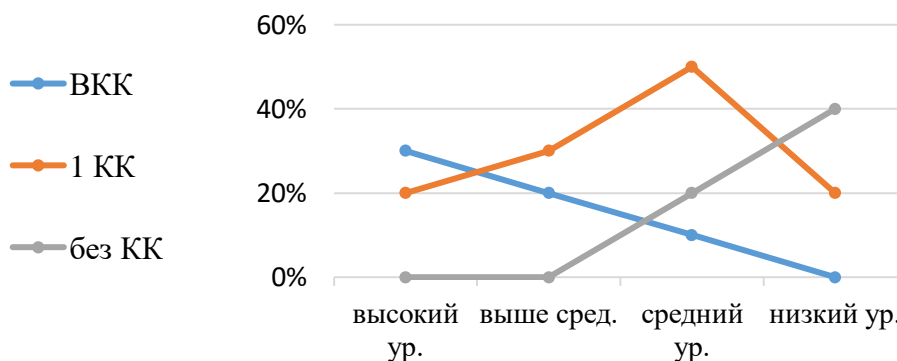


Рисунок 16 – Взаимосвязь уровня выраженности коммуникативной компетенции с квалификационной категорией¹⁷

Компетенция более выражена у педагогов с высшей категорией и высшим образованием. Чем ниже категория и уровень образования, тем ниже уровень выраженности компетенции.

¹⁷ Составлено автором

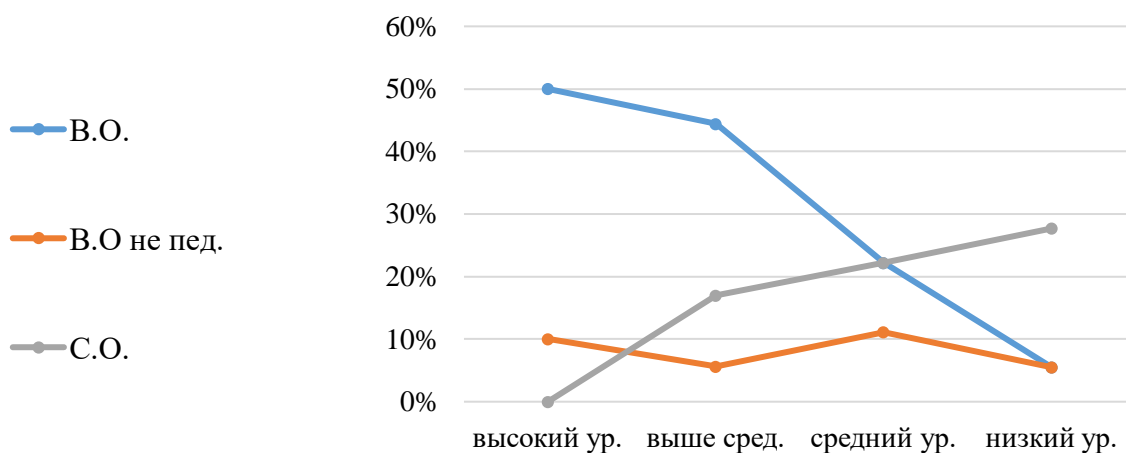


Рисунок 17 – Взаимосвязь уровня выраженности коммуникативной компетенции с уровнем образования¹⁸

Взаимосвязь с типом мотивации проявилась следующим образом: высоким уровнем выраженности обладают педагоги, чьи типы мотивации характеризуются интересом к содержанию работы и важностью профессионального признания. Низким уровнем выраженности обладают педагоги, чьи типы характеризуются стремлением к минимизации усилий, интересом к цене труда, а не к его содержанию.

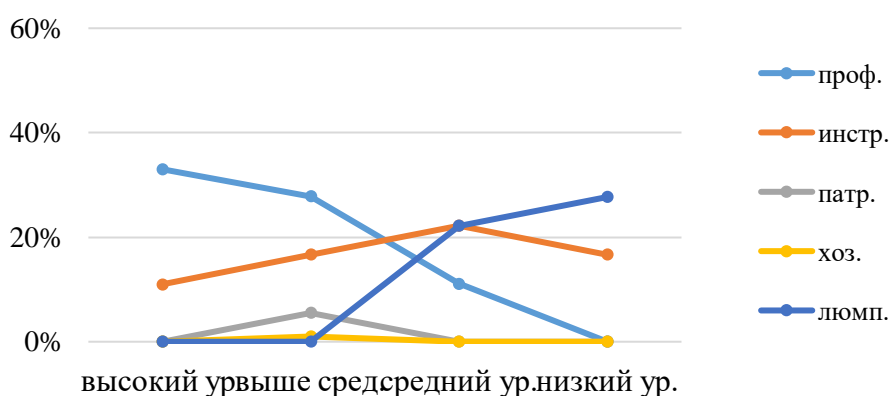


Рисунок 18 – Взаимосвязь уровня выраженности коммуникативной компетенции с типом мотивации¹⁹

¹⁸ Составлено автором

¹⁹ Составлено автором

Данное положение далеко от идеального, становится очевидной необходимостью управления развитием кадрового потенциала учреждения.

2.3 ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В МАДОУ

Проведенный анализ выявил следующие тенденции:

- пополнение новыми кадрами повлекло снижение уровня квалификационных категорий;
- низкая профессиональная активность педагогов (недостаток знаний повлек за собой неуверенность педагогов) в рамках реализации инновационных технологий;
- отсутствие мотивации: на профессиональную и творческую деятельность, самосовершенствование и самообразование, на повышении квалификации в рамках курсовых программ;
- низкие уровни овладения основными педагогическими компетенциями и выраженности профессионально-значимых личностных качеств.

В этом смысле особенно актуальны процессы модернизации методической службы в учреждении, а также разработка и внедрение системы мер по стимулированию профессионального развития сотрудников дошкольных образовательных учреждений.

В рамках исследования специфика методической службы изучалась непосредственно на базе исследования (конкретное ДОУ) и на теоретическом уровне в других дошкольных образовательных организациях. В результате анализа данных выяснилось, что методическая служба – это процесс, направленный на решение актуальных для педагогов проблем профессиональной деятельности: актуализация и диагностика существующих проблемы, поиск возможного решения проблемы, консультации на этапе выбора

пути, разработка и реализация плана. В основе методического сопровождения лежат мероприятия по повышению квалификации педагогов на разных уровнях.

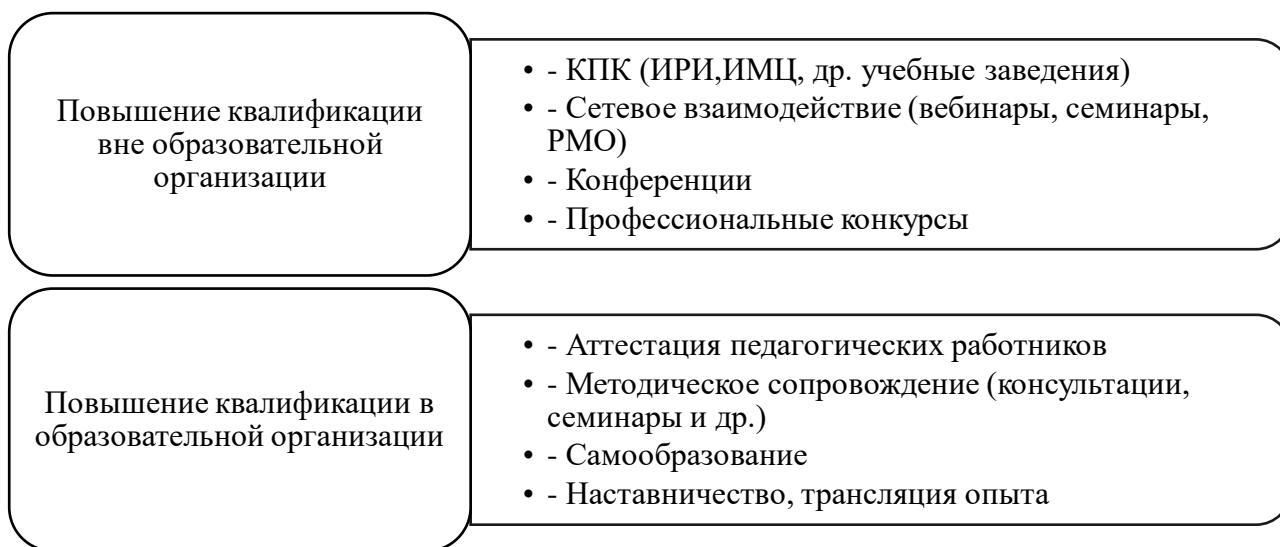


Рисунок 19 – Модель повышения квалификации педагогов ДОУ²⁰

На рисунке 19 отображены систематизированные данные – модель повышения квалификации педагогических работников, где критериями являются повышение квалификации в образовательной организации и вне ее.

Но, работает она формально. Поскольку чаще всего решение о повышении квалификации принимает руководитель, либо это программы обучения «навязываются сверху». И по понятным причинам данные программы не всегда актуальны для педагогов. Выявленные недостатки реализации вышеобозначенной модели были систематизированы:

- КПК имеют эпизодичный, формальный характер, т. к. решение о необходимости посещения курсов принимает администрация;
- навязывание знания «сверху», без возможности критического осмысления и практической переработки;
- несоответствие технологий проведения обучения, их традиционность;
- несоответствие актуальным проблемам педагогических работников;
- отсутствие мотивирующего компонента;

²⁰ Составлено автором

- сжатые сроки обучения, которые диктуют свою логику проведения занятий;
- отсутствие взаимодействия составляющих в модели;
- отсутствие мероприятий, направленных на формирование корпоративной культуры;
- отсутствие мероприятий, направленных на формирование карьерных треков.

Данная модель была унифицирована. И представлена в виде трех основополагающих направлений, которые были сформулированы на основе расширенного определения понятия. Одно, с позиции работника, это его имеющиеся способности и возможности. Другое, развитие – основная характеристика, заключающая в себе изменение работника, когда в процессе управления появляется что-либо качественно новое. Третье, с позиции организации, когда развитие кадрового потенциала – это часть системы управления (рисунок 20).



Рисунок 20 – Унифицированная модель по управлению развитием кадрового потенциала в ДОУ²¹

²¹ Составлено автором

Отличительной чертой данной модели является взаимодействие и взаимосвязь всех направлений развития кадрового потенциала. В рамках направления повышение квалификации данная модель дополнена инновационными, активными формами обучения и мотивационными программами. Повышение квалификации без сомнения повлечет за собой желание карьерного роста. В данной модели оно присутствует в виде траектории развития кадрового потенциала – управление карьерой и профессиональное продвижение.

Модель также дополнена не менее важным направлением – формирование положительной репутации. Термин «репутация» согласно исследованиям лингвистов образован от латинского «*reputatio*» - счисление, счет, суждение. Одним из первых, дающих характеристику понятия «репутация» является словарь Михельсона (1865 г.) Он определяет репутацию через понятия «честь», «доброе имя». Большая часть современных словарей истолковывает репутацию как создавшееся, сложившееся, установившееся мнение о достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо, общественная оценка.

В практике менеджмента к формированию положительной репутации сложились четыре подхода:

а) Производственно-экономические программы. Ядро этих программ составляют мероприятия по улучшению качества продукции и внедрению новых технологий.

б) Сбытовые программы. Наибольшее распространение здесь получают мероприятия, представляющие деятельность во внешней среде организации, направленные на увеличение объемов продаж и развитие для этого необходимых связей с контрагентами компании.

в) Партнерский подход. Здесь наибольшее распространение получают мероприятия относящиеся к области взаимодействия с контрагентами. Выбор средств, направленных на развитие связи с внешней средой. Выбор средств, направленных на развитие связи с внешней средой наиболее дифференцирован. Ядро данных программ – это деятельность, направленная на формирование

определенной культуры взаимоотношений с потребителями и партнерами, налаживание обратной связи.

г) Кадровый подход. В рамках данного подхода наибольшее распространение получают мероприятия, связанные с управлением персоналом и производством в организации. Его ядро – развитие корпоративной культуры, построение команды, выработка определенного стиля руководства и формирование лояльности персонала к организации.

На наш взгляд, мероприятия кадрового подхода более выгодно впишутся в унифицированную модель, взаимодействуя с двумя другими направлениями, позволяя достигать целей стратегического развития учреждения, повышая его конкурентоспособность. Данная модель легла в основу проекта «Совершенствование системы управления развитием кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В МАДОУ ДЕТСКИЙ САД № 17

3.1 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ УНИФИЦИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

На данный момент в дошкольном образовательном учреждении, по результатам анализа оценки педагогических кадров, представленного в предыдущей главе, существует проблема формирования педагога, обладающего ярко выраженными профессионально – значимыми личностными качествами, компетентностью, креативностью, готовностью работать в условиях внедрения инноваций. Поэтому необходима систематическая работа, организованная с педагогами по повышению профессиональной компетентности, которая поможет вывести их на более высокий профессиональный уровень.

Данную проблему предлагается решить с помощью проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17». При рассмотрении дерева проблем (рисунок 21) и дерева целей проекта (рисунок 22) нами была определена концепция проекта на основе унифицированной модели по управлению развитием кадрового потенциала в дошкольном образовательном учреждении.

Замысел проекта: в рамках кадровой политики учреждения планируется модернизация системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров. Существующая модель повышения квалификации не решает в полной мере задачи повышения профессиональной компетентности и требует радикальных изменений.



Рисунок 20 – Дерево проблем²²

²² Составлено автором

Сегодня необходимо изменить само отношение к проблеме повышения квалификации педагогов, то есть педагогам необходимо постоянно осваивать практические навыки применения теоретических знаний в связи с обновлением законодательства, появлением новинок методической литературы, обеспечивая психолого-педагогическое сопровождение профессии. Для обновления системы повышения квалификации необходимо проводить обучение на базе дошкольной организации, в своей образовательной среде с привлечением ученых-преподавателей и педагогов-практиков высших категорий, чтобы другие педагоги могли увидеть и проверить себя в различных вариантах трансформации образовательных услуг.

Важно, чтобы это была сфера тех возможностей, которые действительно есть, для расширения собственного потенциала выбранной профессии путем проведения практических мероприятий с обязательным включением рефлексии, диалога, а не монолога, как это часто бывает, психологических тренингов, ролевых игр, с возможностью развития межличностных отношений. Это работа, ориентированная на педагогов, с целью гармонизации профессионального сознания и поведения, создания всестороннего единения теории и практической готовности, потому что подход, основанный только на знаниях, не обеспечивает восприятия тех изменений, которые происходят в образовании на сегодня. Огромное значение имеет также включение конкурсного движения профессионального мастерства, которое демонстрируется разнообразное применение знаний теоретических основ в работе с детьми и родителями (мастер-классы, культурные практики). Педагоги учреждения постоянно сталкиваются с трудностями применения педагогических технологий, которые ориентированы на помощь воспитаннику адаптации в социальном мире – это взаимодействие с детьми, основанное на личностно-ориентированном подходе, организация различных видов детской деятельности в развивающей среде. Необоснованно забытую, традицию наставничества необходимо восстанавливать, так как это является важным методом обучения персонала, усовершенствования образовательного процесса, что в конечном итоге

обеспечит эффективность деятельности педагогов: помощь со стороны давно работающих сотрудников, появление команды профессионалов. Сегодня возможности повышения квалификации педагогов МАДОУ широки, а формы их активизации различны.



Рисунок 21 – Дерево целей²³

²³ Составлено автором

Успешное профессиональное развитие педагогических работников достигается за счет сочетания различных форм работы [35].

Цель проекта: создание условий для обеспечения профессионального развития педагогов и формирования творчески работающего коллектива педагогов – единомышленников.

Миссия: повышение качества образовательного процесса и репутации ДООУ и, как следствие, повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Продукт проекта: унифицированная модель по управлению развитием кадрового потенциала в ДООУ.

Участники проекта (стейкхолдеры) – это физические лица и организации, которые непосредственно включены в проект, или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Таблица 3 – Участники проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁴

Описание участника	Участник в проекте
<i>Заказчик</i> – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает его финансирование, несет ответственность за проект перед обществом и законом.	Заказчиком проекта является заведующий ДООУ Риль Светлана Владимировна. Она утверждает содержание проекта и обеспечивает его финансирование.
<i>Клиент</i> – физические или юридические лица, которые будут использовать результаты проекта.	Клиентами являются обучающиеся, родители/законные представители, педагоги ДООУ.

²⁴ Составлено автором по [50]

Продолжение таблицы 3

Описание участника	Участник в проекте
<p><i>Управляющий проектом</i> – физическое лицо, которому делегируются все полномочия по руководству всеми работами проекта. Он является ответственным за выполнение проекта.</p>	<p>Управляющий проектом – заместитель заведующего по воспитательной и методической работе Трящина Марина Евгеньевна, поскольку взаимодействие с педагогами относится к ведению заместителя заведующего по воспитательной и методической работе.</p>
<p><i>Команда проекта</i> – это совокупность физических и юридических лиц, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласования интересов всех участников проекта для достижения его целей.</p>	<p>Команда составлена из инициативных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями для реализации проекта. Список членов команды приведен ниже.</p>
<p><i>Команда управления проектом</i> – это организационная структура проекта, возглавляемая управляющим проекта и осуществляющая функции управления проектом.</p>	<p>К команде управления относятся Черемных Н.В., Орлова А.Л., Трубаева Ю.Н., Новокрещенова О.В., они осуществляют руководство основными направлениями проекта. Валентинова Е.А. и Соколова И.Ю. осуществляют техническое и документационное, соответственно, обеспечение проекта.</p>
<p><i>Генеральный подрядчик</i> – юридическое лицо, который несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом/договором.</p>	<p>Подрядчиков в рамках проекта может быть несколько – организации дополнительного профессионального образования.</p>

Окончание таблицы 3

Описание участника	Участник в проекте
<i>Органы власти</i> – сторона, которая выдвигает и поддерживает экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.	Органы власти (Департамент образования Администрации г. Екатеринбурга) согласовывают содержание программы развития ДОУ, которое включает в себя кадровую политику, в которой, в свою очередь прописаны все мероприятия проекта.
<i>Инициатор проекта</i> – автор идеи и разработки, но не участвует в руководстве и реализации проекта.	Магистрант Трясцина М.Е.

Окружение проекта – это среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или препятствуют достижению целей проекта.

Выделяют внешнюю и внутреннюю среду проекта. Кроме того, во внешней среде выделяют ближнее окружение (среда предприятия, в которой реализуется проект) и дальнее окружение (окружение самого предприятия).

Таблица 4 – Окружение проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁵

Фактор окружения	Применительно к проекту
Факторы дальнего окружения: политические факторы, экономические, социальные, экологические, культурные, финансовые, законодательные, организационные и т.д.	В проекте к факторам дальнего окружения относится социальная ситуация, связанная с коронавирусом. С одной стороны активные формы обучения будут недоступны педагогам, поскольку важно соблюдать социальную дистанцию, и это будет считаться технологически неблагоприятным фактором, с другой стороны, становится актуальным онлайн формат обучения с активными формами в виде

²⁵ Составлено автором по [50]

<p>Факторы ближнего окружения проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - руководство предприятия; - сфера финансов – определяет бюджетные рамки проекта и источники его финансирования; - сфера сбыта – формирует рынки сбыта результатов проекта; -сфера материального обеспечения – связь с рынками сырья, материалов, оборудования по приемлемым ценам. 	<p>вебинаров, семинаров, с возможностью активного участия педагогов. Также, онлайн формат дает возможность значительной экономии времени (добраться до места обучения и обратно), а следовательно, больше времени отводится на общение в рамках обучения. Это благоприятный фактор для проекта.</p> <p>Также в настоящее время правительство демонстрирует заинтересованность в развитии кадрового потенциала организаций, о чем говорится в нескольких нормативно-правовых актах (например, ФЗ «Об образовании»). Это тоже благоприятный фактор для реализации проекта.</p> <p>Факторы ближнего окружения также благоприятны для проекта:</p> <p>Руководство ДООУ заинтересовано в реализации проекта и выделяет финансирование в виде привлечения внебюджетных средств.</p> <p>Также финансирование в виде субвенций на обеспечение государственных гарантий граждан на получение доступного бесплатного образования.</p> <p>На рынке работает множество компаний, предлагающих КПК в различных формах, поэтому выбрать подрядчика для выполнения работ будет возможно с учетом уровня финансирования проекта.</p>
---	--

Окончание таблицы 4

Фактор окружения	Применительно к проекту
<p>Факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стиль руководства проектом; - участники проекта; - команда проекта; - коммуникации; - информационное обеспечение; - техническое обеспечение; - экономические и социальные условия. 	<p>Факторы внутренней среды также благоприятно влияют на проект:</p> <p>Руководство проектом заинтересовано в повышении профессиональной компетенции, т.к. запланирована деятельность в рамках инновационных площадок; демократическое, учитывается мнение всех членов команды.</p> <p>Команда проекта дополняет по компетенциям друг друга, общих компетенций хватает для успешной реализации проекта.</p> <p>Техническое обеспечение проекта на высоком уровне: компьютерное оборудование, выход в Интернет, оргтехника. Все педагоги имеют доступ к рабочей группе в мессенджере «Вотсап»</p>

Рассмотрим команду проекта. Управляющий проектом – заместитель заведующего по воспитательной и методической работе Трясцина М.Е.

Члены команды:

- Черемных Наталья Викторовна – профсоюзный организатор ДОУ;
- Орлова Александра Леонидовна – воспитатель высшей квалификационной категории;
- Новокрещенова Ольга Владимировна – учитель-логопед высшей квалификационной категории;
- Трубаева Юлия Николаевна – воспитатель высшей квалификационной категории, педагог дополнительного образования;
- Валентинова Екатерина Александровна – заместитель заведующего по административно-хозяйственной части;
- Соколова Ирина Юрьевна – делопроизводитель.

Таблица 5 – Матрица ответственности членов команды проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁶

Работы/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокрещенова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
Описание паспорта проекта	О	И	У	У	И	И
Формирование команды проекта	О	У	У	У	И	И
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	О	У	У	У	У	У
Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	Р, К	У	У	У	И	О
Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и другие)	Р, К	У	У	У	И	О
Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	О	У	У	У	И	И

²⁶ Составлено автором по [50]

Продолжение таблицы 5

Работы/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокре- ще нова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинов а Е.А.	Соколова И.Ю.
Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	Р, К	О	У	О	И	И
Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	Р, К	О	У	О	И	И
Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	О, К	У	У	У	И	И
Поиск организации-исполнителя	К	И	И	У	У	О
Заключение договора о сотрудничестве	Р, К	У	У	У	У	О
Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)	Р, К	У	У, О	У	У	О
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	О, К	У	У	У	У	У

Окончание таблицы 5

Работы/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокрещенова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	О, К	У	У	У	У	У
Планирование обучения в рамках ДОУ	Р, К	И	О	У	У	У
Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	Р, К	О, У	О, У	О, У	У	У
Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	О, К	У	У	У	У	У
Создание архива проекта	Р, К	У	У	У	И	О

Примечание: Р – руководитель, И – информированный, О – ответственный исполнитель, У – участник, К – контроль

Таблица 6 – Матрица компетенций членов команды проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁷

Компетенции/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокрещенова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
Составление проектной документации	У				У	У
Методы организации групповой работы, совещаний	У		У			

²⁷Составлено автором по [50]

Окончание таблицы 6

Компетенции/ ответственные	Трящина М.Е.	Орлова А.Л.	Новокре- нова О.В.	Трубаева Ю.Н.	Валентинова Е.А.	Соколова И.Ю.
Расчет сметы					√	
Коммуникативные способности, проведение переговоров, мероприятий	√		√	√		
Работа с управленческими документами (приказ, договор), их составление, анализ, архивирование	√		√		√	√
Работа с информацией (сбор, анализ, систематизация)					√	√
Разработка инструментария (анкета)	√		√			

Таким образом, были проанализированы проблемные зоны (построено дерево проблем и дерево целей), разработана концепция проекта, определена основная цель. Также сформирована команда проекта, распределены ответственности и компетенции членов команды.

3.2 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В МАДОУ ДЕТСКИЙ САД № 17

Календарное планирование проекта предполагает четкий перечень работ по проекту. Рассмотрим их.

Таблица 7 – Перечень работ по проекту «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁸

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
Концептуальная стадия проекта		
Описание паспорта проекта (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	5 дней	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	1 день	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Утверждение сметы проекта	3 дня	Заместитель заведующего по АХЧ Валентинова Екатерина Александровна
Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствии с новыми требованиями	7 дней	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
Фаза разработки (планирования) проекта		
Поиск организаций-исполнителей (сравнение альтернатив, выбор конечного варианта)	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
Заключение договоров о сотрудничестве	3 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна

²⁸ Составлено автором

Продолжение таблицы 7

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
Формирование команды проекта (издание приказа)	3 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	10 дней	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Разработка диагностических карт профессионального мастерства.	10 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	10 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
Фаза реализации проекта		
Оценка личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна

Продолжение таблицы 7

Наименование работы	Сроки выполнения	Ответственный
Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна
Обучение на КПК вне ДОУ	10 дней	Организация – подрядчик
Сбор информации о результатах обучения (получение удостоверений)	7 дней	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	1 день	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Планирование обучения в рамках ДОУ	7 дней	Воспитатель Орлова Александра Леонидовна
Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	7 дней	Воспитатели – Орлова Александра Леонидовна, Трубаева Юлия Николаевна, учитель-логопед Новокрещенова Ольга Владимировна
Фаза завершения проекта		

Окончание таблицы 7

Наименование работы	Сроки выполнения	Ответственный
Подготовка и проведение итогового совещания, обсуждение результатов работы команды	3 дня	Заместитель заведующего по ВМР Трясцина Марина Евгеньевна
Создание архива проекта	4 дня	Делопроизводитель Соколова Ирина Юрьевна

Таблица 8 – Результат по работам проекта «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»²⁹

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
Описание паспорта проекта (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	Документ «Паспорт проекта», в котором будет описана проблема, на которую направлен проект, его миссия, цель, задачи, итоговый продукт, общее описание замысла, руководитель проекта.
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	Проведение совещания с рабочей группой проекта. Организация мозгового штурма для сбора идей для решения проблемы. Подведение итогов совещания – составление протокола с итоговым списком идей для проекта.
Формирование команды проекта (издание приказа)	Подписанный и согласованный всеми заинтересованными лицами приказ о создании команды проекта.
Утверждение сметы проекта	Расчет зам.зав по АХЧ сметы проекта, определение источника финансирования. Согласование. Утверждение сметы заведующим.
Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	Приведенные в соответствие с требованиями федеральные, региональные и локальные акты (приказы, положения, должностные инструкции, листы стимулирования и др.)

²⁹ Составлено автором по [50]

Продолжение таблицы 8

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	Актуальная информация о педагогах
Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценки профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	Самоанализ и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»
Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	Диагностические карты профессионального мастерства. Актуальные сведения о направлениях КПК и затруднениях в профессиональной деятельности педагогов.
Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	Разработанные в соответствии с требованиями ИОМП
1 Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	Модифицированная модель повышения квалификации педагогов ДОУ
Поиск организации-исполнителя	Полный список организаций, осуществляющих обучение по программам ДПО

Окончание таблицы 8

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
Заключение договора о сотрудничестве	Подписанный двумя сторонами договор о сотрудничестве.
Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)	Документ о прохождении КПК
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	Производственное совещание с командой проекта для подведения промежуточных результатов и оценки работы исполнителя. Оперативное реагирование на возможные риски.
Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	Обсуждение и планирование дальнейшей работы команды, в соответствии с корректировкой по результатам промежуточных итогов проекта
Планирование КПК в рамках ДОУ	План проведения КПК в рамках ДОУ
Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	Реализация плана КПК в рамках ДОУ
Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	Проведение итогового совещания для подведения итогов, обсуждение результатов работы команды.
Создание архива проекта	Сбор всех документов по реализации проекта (прайс-листов, коммерческих предложений, деловой переписки, приказов и т.д.). Формирование единой папки. Передача на хранение в архив ДОУ.

Для эффективной деятельности команды в проекте необходимо указать перечень работ и установить последовательность их выполнения в проекте (таблица 9).

Таблица 9 – Последовательность работ по проекту «Совершенствование системы развития кадрового потенциала в МАДОУ детский сад № 17»³⁰

Наименование мероприятия	Последовательность работ
Описание паспорта проекта	
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла проекта	После 1
Формирование команды проекта (издание приказа)	После 2
Утверждение сметы проекта	После 3
Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствие новым требованиям	После 2 и 3
Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	После 5
Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	После 3
Разработка диагностических карт профессионального мастерства. Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	После 3 и 6
Разработка индивидуального образовательного маршрута педагога (далее ИОМП) на текущий учебный год	После 8
Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	После 7 и 8
Поиск организации-исполнителя	После 6 и 8
Заключение договора о сотрудничестве	После 11
Обучение на КПК вне ДОУ	После 12
Сбор сведений о результатах прохождения КПК (удостоверения)	После 13

³⁰ Составлено автором

Окончание таблицы 9

Наименование мероприятия	Последовательность работ
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов проекта	После 14
Консультирование команды проекта по организации обучения в рамках учреждения	После 15
Планирование КПК в рамках ДОУ	После 16
Подготовка, организация и проведение КПК в ДОУ	После 17
Итоговое совещание, обсуждение результатов работы команды	После 18
Создание архива проекта	После 19

С помощью сетевой модели была выявлена общая продолжительность проекта – 56 дней. С помощью метода критического пути были выявлены работы с резервами времени, а также работы с нулевыми резервами времени, которые требуют особого контроля при выполнении проекта. Выяснилось, что большинство работ имеют нулевые резервы времени, таким образом, их необходимо особо контролировать, чтобы продолжительность проекта не изменилась.

3.3 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

При разработке данного проекта был сделан вывод, что управление кадровым потенциалом дошкольного образовательного учреждения – это сложный процесс, комплексный, требующий четкой, грамотной и эффективной организации, что безусловно связано с возможностью некоторых рисков.

Недостаток финансирования и отсутствие мотивации педагогов к повышению профессиональной компетентности можно отнести к числу основных проблем, с которыми дошкольные образовательные учреждения могут столкнуться при управлении развитием кадрового потенциала. Для

минимизации возможных негативных последствий, связанных с данными рисками, необходимо в структуре управления проектом предусмотреть создание достаточного комплекса дополнительных образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении, а также программы (проекты) по привлечению внешних ресурсов в рамках сотрудничества с обществом, минимизирующие финансовые риски и создающие реальные пути достижения эффективных результатов проекта.

Рассмотрим виды рисков, с которыми можно столкнуться при реализации этого проекта. В зависимости от уровня оценки риски различаются на уровне государства, отрасли отдельного учреждения. Большую часть рисков этого проекта можно дифференцировать к рискам на уровне отдельного учреждения.

Таблица 10 – Виды рисков³¹

Вид риска	Влияние на проект
<i>По факторам возникновения:</i>	
Экономические риски	<p>Риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике компании или экономике страны.</p> <p>Риск ухудшения экономического состояния компании может привести к нехватке финансирования на реализацию проекта.</p> <p>Этот риск может быть актуальным как на момент начала проекта (тогда проект может не начаться совсем), так и в процессе реализации проекта (проект может быть не доделан).</p>
<i>По характеру учета:</i>	
Внешние риски	<p>Риски, связанные с дальним и ближним окружением проекта.</p> <p>На реализацию проекта могут оказывать влияние политико-правовые факторы (изменение законодательства, ужесточение требований, регламентирующих порядок оказания образовательных услуг в области ДПО (на данный</p>

³¹ Составлено автором по [50]

<p>Внутренние риски</p>	<p>момент данный формат является одним из актуальных; однако в дальнейшем ситуация может измениться (появится необходимость прохождения КПК с более длительным сроком обучения, что в свою очередь может стать неактуальным для педагогов-«стажистов») и многие проекты останутся нереализованными).</p> <p>Риски, обусловленные деятельностью самого учреждения (деловая активность руководства образовательного учреждения, стратегия развития, производственный потенциал, техническая оснащенность и т.д.).</p> <p>К внутренним рискам реализации проекта можно отнести: отсутствие поддержки со стороны руководства ДОУ, смещение фокуса внимания на другие направления деятельности.</p> <p>Следствием этого фактора может быть такая стратегия развития, которая не предусматривает развитие профессиональной компетентности как основного направления развития учреждения, на это могут не выделяться ни финансовые, ни человеческие ресурсы.</p>
-------------------------	---

Риски могут возникать как на этапе разработки и планирования проекта, так и на этапе реализации и его завершения. Рассмотрим подробнее.

Таблица 11 – Виды рисков на каждом этапе проекта³²

Вид риска	Влияние на проект
<i>Фаза разработки (планирования проекта)</i>	
Неопределенность	<p>При планировании проекта необходимо знать точное количество, стоимость выполнения работ подрядчиками и точные сроки выполнения данных работ.</p> <p>Распространена практика сбора предложений у разных исполнителей. Точность такого обзора всегда крайне низкая даже при наличии задания.</p>

³² Составлено автором по [50]

	<p>Однако при анализе рынка можно получить от нескольких подрядчиков совершенно разные данные: цены разных компаний могут отличаться в десятки раз, компании-исполнители при поверхностном рассмотрении все одинаковые, в то время как о качестве можно рассуждать только при тесном сотрудничестве с конкретной организацией</p> <p>В итоге руководитель находится в ситуации, когда у него нет возможность выбрать рационально.</p>
<i>Фаза реализации</i>	
Неверное понимание распределения обязанностей	Специфика работы в ДООУ такова, что часто несколько функций выполняет один из сотрудников. Риск состоит в том, сможет ли он уделять внимание работам по проекту, выполняя при этом свои функциональные обязанности.
Риск изменения условий проекта	В процессе работы над проектом могут прийти дополнительные идеи, некоторые идеи и приемы, наоборот, могут стать не актуальными. Это потребует внесение изменений в проект.
Риск неудовлетворенности работами подрядчика	<p>В процессе работы по повышению квалификации сотрудников, учреждение может остаться недовольным конечными (или промежуточными) результатами. Причиной может послужить отсутствие обратной связи с подрядчиком, недостаточные коммуникации.</p> <p>Также необходимо заранее обсудить условия сотрудничества, промежуточные сроки контроля, возможности подрядчика (до начала предоставления услуг).</p>
<i>Фаза завершения проекта</i>	
Дополнительные расходы	Для завершения проекта могут потребоваться дополнительные расходы, отсутствие которых может привести к риску успешного и своевременного завершения проекта.

Далее рассмотрим методы снижения рисков. К основным методам снижения рисков относятся:

а) метод резервирования. Резервирование средств как способ снижения отрицательных последствий наступления рисковогo события представляет собой создание резервного фонда на покрытие дополнительных расходов проекту и на преодоление сбоев в ходе осуществления проекта. Для реализации данного проекта необходимо заложить увеличение стоимости проекта на 10% за счет резервирования средств;

б) распределение ответственности – включение в должностные обязанности руководителей структурных подразделений ответственности за невыполнение целевых индикаторов программы развития вуза, работа системы стимулирования;

в) подробное описание сотрудничества (с указанием конечных и промежуточных сроков, точек контроля и т.д.);

г) лимитирование – разработка, утверждение и соблюдение утвержденных норм, направленных на достижение целевых индикаторов программы развития ДОУ;

д) избегание – разработка, утверждение внутренних нормативных документов, предусматривающих ответственность за нарушение безопасности ДОУ, профилактика и контроль дисциплины (экономической, информационной и др.), недопущение отклонения от норм действующего законодательства.

Эффективность проекта была нами дифференцирована по ключевым участникам и отражена в таблице 12.

Таблица 12 – Эффективность проекта для стейкхолдеров³³

Стейкхолдеры проекта		Эффект
Внутренние	Внешние	
	Органы власти	<p>Исполнение целей и достижения целевых показателей, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Успех каждого ребенка»; - «Поддержка семей, имеющих детей»; - «Учитель будущего».
Заказчик (Руководитель)		<ul style="list-style-type: none"> - Развитие, совершенствование и сохранение кадрового потенциала в соответствии с целями стратегического развития организации. - Высокий уровень корпоративной культуры, соблюдение этических норм, эффективная команда профессионалов как основа формирования положительной репутации ДОУ. - Архив проекта может быть использован для анализа деятельности в реализованном проекте и в процессе создания нового проекта.
Клиенты (Обучающиеся)		<p>Гармонично развитая личность с учетом потребностей и возможностей детей различных категорий</p>
	Родители/ Законные представители	<p>Оказание комплексной психолого-педагогической и информационно-просветительской поддержки родителям</p>

³³ Составлено автором

Продолжение таблицы 12

Стейкхолдеры проекта		Эффект
Внутренние	Внешние	
Педагоги		- Обновление знаний с учетом профессиональных дефицитов и интересов, приобретение новых профессиональных навыков в соответствии с быстро меняющимися технологиями и условиями труда; - Персонализация обучения на основе выбора обучающих программ с активными, инновационными формами обучения; - Карьерный рост в учреждении.
Команда проекта (Педагоги)		Опыт командной работы в организации и исполнении работ проекта, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций, в принятии мер по корректировке управления проектом.
	Генер. подрядчик (Организация ДПО)	- Реализация финансовых интересов; - Формирование положительного имиджа организации на рынке образовательных услуг.

В качестве дополнительных эффектов от использования унифицированной модели в проекте были выделены следующие эффекты:

а) персонализация обучения на основе выбора обучающих программ с активными, инновационными формами обучения;

б) опыт командной работы в организации и исполнении работ проекта, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций, в принятии мер по корректировке управления проектом;

в) карьерный рост в учреждении;

г) высокий уровень корпоративной культуры, соблюдение этических норм, эффективная команда профессионалов как основа формирования положительной репутации ДОУ;

д) архив проекта может быть использован для анализа деятельности в реализованном проекте и в процессе создания нового проекта.

Проект не связан с получением прибыли для ДОО поскольку носит социальный характер, поэтому он не имеет экономической эффективности, посчитать можно только затраты на реализацию проекта. Поскольку проект осуществляется в рамках текущей деятельности учреждения, он не учитывает постоянные издержки (амортизационные отчисления, земельный налог, оплату электроэнергии, оплату управленческого и административного персонала и т.д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного научного исследования можно сделать такие обобщающие выводы.

а) Управление развитием кадрового потенциала образовательной организации включает три взаимосвязанных блока: подсистему повышения квалификации, управление карьерой и профессиональное продвижение, формирование положительной репутации дошкольного образовательного учреждения. Практика показывает, что в результате использования этих инструментов меняется поведение сотрудников, повышается их эффективность в работе, улучшается структура команды. Использование данных направлений развития кадрового потенциала в виде унифицированной модели управления имеет практическое значение для эффективного функционирования современной образовательной организации.

б) Дано расширенное определение понятия «кадровый потенциал» как социально-экономической категории. Кадровый потенциал определен как обобщающая характеристика существующих и потенциальных способностей и возможностей работников организации, обладающих компетенциями в определенной сфере деятельности и необходимыми профессионально значимыми личностными качествами, которые развиваются и совершенствуются в результате их взаимодействия (синергетический эффект), грамотно используются и сохраняются в соответствии с целями стратегического развития организации, повышая ее конкурентоспособность. Отличительной чертой данного подхода к определению понятия является:

- Раскрытие определения с точки зрения «потенциал – запас»
- Определена структура кадрового потенциала: способности и возможности; компетенции; профессионально-значимые личностные качества; взаимодействие и взаимосвязь компонентов кадрового потенциала; связь кадрового потенциала со стратегией развития организации.

в) Изучены теоретико-методологические подходы к управлению развитием кадрового потенциала. На основании анализа данных подходов было выявлено, что концептуальным в данном исследовании следует считать системный подход, поскольку суть данного подхода в следующем: в системном подходе объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технологии, ресурсы).

г) Вышеперечисленное (понятие и концептуальный подход) находит отражение в разработанном теоретико-методическом подходе – унифицированной модели по управлению развитием кадрового потенциала:

- данная модель представлена в виде трех основополагающих направлений, что коррелируется, некоторым образом, с расширенным определением понятия. Первое, с позиции работника, это его имеющиеся способности и возможности. Второе, развитие – основная характеристика, заключающая в себе изменение работника, когда в процессе управления появляется что-либо качественно новое. Третье, с позиции организации, когда развитие кадрового потенциала – это часть системы управления;

- перечисленные направления в модели взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, а также взаимозависимы друг от друга, что является сущностью системного подхода и доказано в эмпирической части исследования, где отражена взаимосвязь уровней образования, квалификационных категорий и типа мотивации с уровнем выраженности у педагогов коммуникативной компетенции, как профессионально-значимой.

В рамках комплексной оценки был определен уровень потенциала, который необходимо развивать, и поскольку проект – это перевод системы из исходного состояния в желаемое, в данном исследовании в качестве рекомендаций разработан проект «Совершенствование системы управления развитием кадрового потенциала в МАДОУ г. Екатеринбурга». Эффект от реализации проекта дифференцирован по ключевым участникам. В качестве дополнительных эффектов от использования унифицированной модели в проекте были выделены следующие:

- персонализация обучения на основе выбора обучающих программ с активными, инновационными формами обучения;
- опыт командной работы в организации и исполнении работ проекта, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций, в принятии мер по корректировке управления проектом;
- карьерный рост в учреждении;
- высокий уровень корпоративной культуры, соблюдение этических норм, эффективная команда профессионалов как основа формирования положительной репутации ДОО;
- архив проекта может быть использован для анализа деятельности в реализованном проекте и в процессе создания нового проекта.

Представленные в диссертации теоретические, методические положения по управлению развитием кадрового потенциала позволяют реализовать поставленную цель исследования: разработка теоретико-методического подхода и рекомендаций к управлению развитием кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента РФ "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020)
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.
3. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 № 204.
4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (2018-2025 гг.)» Направление (подпрограмма) "Содействие развитию дошкольного и общего образования" от 26.12.2017 № 1642
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации об утверждении «Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г.» от 29.05.2015 № 996-р
6. Паспорт национального проекта "Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)).
7. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель)» от 18.10.2013 № 544-н (изм. от 05.08.2016).
8. Постановление Правительства Свердловской области «Об утверждении стратегии развития воспитания в Свердловской области» от 07.12.2017 № 900-ПП.

9. Постановление Правительства Свердловской области «Об утверждении Стратегии развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 года» от 18.09.2019 № 588-ПП.

10. Постановление Правительства Свердловской области «Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2025 года» от 19.12.2019 № 920-ПП.

11. Решение Екатеринбургской городской Думы «Об утверждении Стратегического плана развития Екатеринбурга до 2030 года» (включает Стратегическую программу «Образование – основа развития, залог успеха») от 25 мая 2018 года № 12/81.

12. Аксенова А. А. Управление кадровым потенциалом муниципальной службы в современных условиях // Молодой ученый. 2017. № 22 (156). С. 234-237. URL : <https://moluch.ru/archive/156/44134/> (дата обращения: 19.02.2020).

13. Управление проектами организации: Учебник / Под ред. Г.Д. Антонова, О.П. Ивановой, В.М. Тумина. М.: Инфра-М. 2018. 244 с.

14. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): Учебное пособие / Под ред. Блинова А.О., Угрюмовой Н.В. М.: КНОРУС. 2016. 284 с.

15. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ Под ред. В.Р. Веснина. М.: Юристъ. 2015. 496 с.

16. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие / Под ред. Н.Ю. Суровой. М.: Юнити-Дана. 2015. 416 с.

17. Управление персоналом 6-е изд., стер. / Под ред. Кибанова А.Я. М.: КНОРУС. 2018. 202 с.

18. Коптева К. В., Афанасьева Л. А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. 2014. №3 (3). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-sistema-obucheniya-kak-osnova-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 10.07.2020).

19. Балынская Н. Р., Кузнецова Н. В., Сеницына О. Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. №2 (14). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 07.05.2020).

20. Божков Ю.Н. Формирование инновационной системы управления человеческим капиталом промышленного предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: Белгород. 2015. 25 с.

21. Бурляева, О. В. Системный подход к управлению персоналом в образовательной организации / О. В. Бурляева, Д. В. Лямцев. // Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 165-167. URL : <https://moluch.ru/archive/288/65200/> (дата обращения: 19.02.2020).

22. Газизов Р.Р., Ладыгина Е.С. Процессный подход к управлению персоналом на производственном предприятии // Теория и практика общественного развития. 2017. №6. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-upravleniyu-personalom-na-proizvodstvennom-predpriyatii> (дата обращения: 02.03.2020).

23. Горина А.П., Алферина О.Н., Корнеева Н.В., Потапова Л.Н. Методология определения ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики // Вектор экономики. 2019. №11. URL : http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/11/economicsmanagement/Gorina_Alferina_Korneeva_Potapova.pdf (дата обращения: 07.05.2020)

24. Дудина Светлана Витальевна Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях // Вестник ТГУ. 2014. № 6 (134). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-k-razvitiyu-kadrovogo-potentsiala-v-organizatsiyah> (дата обращения: 19.02.2020).

25. Зинурова Ю.А., Мухина Е.Р. // Дневник науки. 2020. № 1 (37). URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42328994> (дата обращения: 17.04.2020).

26. Кирс М.В. Процессный подход к управлению мотивацией персонала как основа конкурентоспособной организации // Научно-техническое и

экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2017. Т. 1. С. 286-291.
URL : <https://www.dvgups.ru/2015-08-19-05-45-43/koordinatsionnyj-tsentr-nauchnoj-podgotovki-studentov/12315-sborniki-po-konferentsii> (дата обращения 05.04.2020)

27. Кравцова Л.А. Междисциплинарная сущность компетентного подхода в повышении квалификации и переподготовки кадрового потенциала образовательного учреждения // Теория и практика общественного развития. 2010. №4. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdistsiplinarnaya-suschnost-kompetentnostnogo-podhoda-v-povyshenii-kvalifikatsii-i-perepodgotovki-kadrovogo-potentsiala> (дата обращения: 06.07.2020).

28. Козырева О.А. Профессиональная педагогическая компетентность учителя: феноменология понятия // Вестник ТГПУ. 2009. №2. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-pedagogicheskaya-kompetentnost-uchitelya-fenomenologiya-ponyatiya> (дата обращения: 05.05.2020).

29. Кречетников К.Г. Смысл и содержание понятия «Кадровый потенциал» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. №27. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/smysl-i-soderzhanie-ponyatiya-kadrovyy-potentsial> (дата обращения: 02.05.2020).

30. Кругликова Г.Г., Линкер Г.Р. Изучение кадрового потенциала образовательной организации // Социальное и педагогическое образование: векторы развития: материалы междунар. науч.-практ. конф. Нижневартковск. 2019. С. 27-30.

31. Кузьмин М. А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор / М. А. Кузьмин // Экономические науки. 2011. № 78. С. 251-255.

32. Маркова О.В. Стратегия партисипативного управления для эффективного использования кадрового потенциала // Вектор экономики. 2019. №4. URL : <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/4/laboureconomics/Markova.pdf> (дата обращения: 07.05.2020)

33. Медведева В.Р., Низамутдинова, А.Н. Управление процессом адаптации персонала современной организации как фактор повышения ее конкурентоспособности // Вестник современных исследований. 2018. № 11.6 (26). С. 258-262.

34. Пантелеева Н. Г. Система подготовки и переподготовки педагогических кадров – важное направление развития современной системы дошкольного образования // Вопросы дошкольной педагогики. 2019. № 2 (19). С. 1-4. URL : <https://moluch.ru/th/1/archive/115/3866/> (дата обращения: 10.08.2020).

35. Сингатулин В.Н. Основы совершенствования процессов управления персоналом предприятия // Сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск. 2019. С. 252-255.

36. Смирнова П.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала /П.В. Смирнова. /Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Королев. 2011. 28 с.

37. Слепцова Е. В., Туманова М. Ю. Формирование стратегии развития персонала в системе государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №. 3. С. 111-116. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-personala-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby> (дата обращения 23.03.2020)

38. Фокин Н. И. Экономика: В начале было слово. Кадры // Экономика. Аналитика. Этимология. URL: <http://dictionary-economics.ru/article.php?id=1>

39. Шагивалиев Л.Р. Совершенствование механизма формирования кадрового потенциала аграрного сектора экономики / Л.Р. Шагивалиев. /Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Орел. 2018. 28 с.

40. Агаркова Н. Г. Роль кадрового потенциала в успешной деятельности образовательной организации // Модернизация российской экономики: прогнозы и реальность: сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург. 2017. С. 4-9. URL :

http://www.spbume.ru/file/pages/1144/konf_2017_iemit_modern.pdf#page= (дата обращения 17.09.2020)

41. Алексеева В.Ю. Управление знаниями – новая методология профессионального развития кадрового потенциала в дошкольном образовательном учреждении региона // Царскосельские чтения. 2016. № 20. С. 9-13. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-novaya-metodologiya-professionalnogo-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-v-doshkolnom-obrazovatelnom-uchrezhdenii-1> (дата обращения 20.02.2020)

42. Белова Е.О. Анализ и развитие кадрового потенциала организации // Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. В 2-х ч. Ч. 1. Пенза. 2017. С. 23-25. URL : <http://naukaip.ru/wp-content/uploads/2017/11/%D0%9C%D0%9A-239-%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-1.pdf#page=23> (дата обращения 03.03.2020)

43. Блинова О.А., Бедрина Е.В., Сабирова Е.С. Организация методической работы в детском саду как инструмент управления кадровым потенциалом персонала дошкольного образовательного учреждения // Педагогическое образование в России. 2018. № 9. С. 38-43. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-metodicheskoy-raboty-v-detskom-sadu-kak-instrument-upravleniya-kadrovym-potentsialom-personala-doshkolnogo> (дата обращения 17.02.2019)

44. Борисова Е.В. Педагогический кадровый потенциал в аспекте инновационной компетентности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2016. № 1. С. 90-95. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/80297191.pdf> (дата обращения 04.03.2020)

45. Газиева И.А. Механизм выявления и развития кадрового потенциала организации // Высшее образование в России. 2017. № 1. С. 99-104. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vyyavleniya-i-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения 10.04.2020)

46. Жарко Л.Н. Совершенствование кадрового потенциала – важный этап реформирования системы образования // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 12-1 (66). С. 134-136. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovogo-potentsiala-vazhnyy-etap-reformirovaniya-sistemy-obrazovaniya> (дата обращения: 23.03.2020)

47. Зайцева Е.В., Бушланова О.В. Теоретические основы развития кадрового потенциала образовательных организаций // История науки и техники в современной системе знаний: шестая ежегодная конференция кафедры Истории науки и техники. Екатеринбург. 2016. С. 58-62. URL : http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/39826/1/init_2016_13.pdf (дата обращения: 27.11.2019)

48. Зырянова Н.И., Федоров В.А. Развитие кадрового потенциала профессиональных образовательных организаций: применение профессионального стандарта педагога профессионального обучения // Педагогическое образование в России. 2017. № 10. С. 23-30. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-professionalnyh-obrazovatelnyh-organizatsiy-primenenie-professionalnogo-standarta-pedagoga> (дата обращения: 10.10.2020)

49. Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваева М.В. Сущность и структура кадрового потенциала. 2014. URL : <https://docviewer.yandex.ru> (дата обращения: 18.03.2020)

50. Илышева М.А., Детков А.А. Проектное управление в сбалансированной системе показателей как средство перевода стратегии в действие. SCIENCES OF EUROPE № 8. 2016. С.73-77

51. Кисляков А.В. Развитие кадрового потенциала образовательной организации как целевой ориентир деятельности руководителя организации дополнительного образования в условиях апробации и введения профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2017. № 1 (30). С. 52-58. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo->

potentsiala-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-tselevoy-orientir-deyatelnosti-rukovoditelya-organizatsii (дата обращения: 18.04.2020)

52. Кобелева С.В., Конова О.Ю., Батракова А.С. Стратегия развития кадрового потенциала организации // Территория науки. 2018. № 4. С. 110-114. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 09.07.2020)

53. Корепанова Е.В., Логунов И.А. Кадровый потенциал педагогических работников системы дошкольного образования // Наука и Образование. 2019. Т. 2. № 2. URL : <http://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/1002/1001> (дата обращения: 09.08.2020)

54. Кумаре И., Пескова О.С., Борискина Т.Б. Кадровый потенциал как объект маркетингового управления и фактор развития конкурентного преимущества ВУЗа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. №1 (235). С. 147-152. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-kak-obekt-marketingovogo-upravleniya-i-faktor-razvitiya-konkurentnogo-preimuschestva-vuza> (дата обращения: 13.09.2020)

55. Меркулов А.Б., Гадицкий В.В. Управление кадровым потенциалом в системе образования // Образовательная среда сегодня: теория и практика. 2017. С. 325-329. URL : <https://interactive-plus.ru/e-articles/443/Action443-466803.pdf> (дата обращения: 20.09.2020)

56. Мягкова Е.А., Балашова М.П. Кадровый потенциал организации: сущность, методы планирования // Наука и Образование. 2019. Т. 2. № 2. URL : <http://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/695/697> (дата обращения: 10.03.2020)

57. Мягкова Е.А., Курдюмова Е.Н., Прокопова А.С. Основные направления улучшения кадрового потенциала // Наука и Образование. 2019. Т.2. № 2. URL : <http://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/844/845> (дата обращения: 20.10.2020)

58. Назина И.П. Проблемы развития кадрового потенциала ДОО // Педагогика и современное образование: традиции, опыт и инновации: сб. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. Пенза. 2019. С. 66-69. URL : <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2019/12/%D0%9C%D0%9A-665.pdf> (дата обращения: 27.08.2020)

59. Этимологический словарь онлайн. Кадр. URL: <https://lexicography.online/etymology/%D0%BA/%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80> (дата обращения: 07.10 2020)

60. Академик. Словари и энциклопедии. URL : <https://dic.academic.ru/>

61. Стрекозова Е.В. Реализация кадрового потенциала предприятия в условиях модернизации производства //Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М.: 2012. 28 с.

63. Новейший философский словарь URL : http://slovari.yandex.ru/dict/phil_dict/article/filo/filo-648.htm.

64. Прохоров А.М. – Большой энциклопедический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Изд.: Норинт. 2004. 1456 с.

65. Тест Герчикова В.И. «Определение типа мотивации» // HR – Portal / URL: <http://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova>. / URL : <https://forum.9955599.ru/opyt/otsenka-i-attestatsiya-personala-testy-oprosniki-t682-40.html> (дата обращения 18.09.2020)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета № 1. «Оценка реализации потребностей педагогов в развитии».

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, около каждого номера балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

Вопросы анкеты:

1. Я стремлюсь изучить себя.
2. Я оставляю время для развития, как бы ни была занята делами.
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.
4. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.
5. Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время.
6. Я анализирую свои чувства и опыт.
7. Я много читаю.
8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.
9. Я верю в свои возможности.
10. Я стремлюсь быть более открытым человеком.
11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
13. Я получаю удовольствие от освоения нового.
14. Возрастающая ответственность не пугает меня.
15. Я положительно бы относилась к продвижению по службе.

Обработка результатов анкеты № 1

Подсчитайте общую сумму баллов. Если у вас набралось 55 и более баллов, вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии; набрав от 36 до 54 баллов, вам придется признать, что у вас отсутствует сложившаяся система развития;

насчитав от 15 до 35, вы должны понять, что находитесь в стадии остановившегося развития.

Анкета № 2. Выявление факторов, стимулирующих и препятствующих развитию педагогов.

Оцените, пожалуйста, перечисленные ниже факторы по пятибалльной шкале:

5 – да (препятствует или стимулирует);

4 – скорее да, чем нет;

3 – да и нет;

2 – скорее нет;

1 – нет.

Препятствующие факторы

1. Собственная инерция.
2. Разочарование из-за имевшихся ранее неудач.
3. Отсутствие поддержки и помощь в этом вопросе со стороны руководителя.
4. Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо воспринимающих в вас перемены и стремление к лучшему.
5. Состояние здоровья.
6. Недостаток времени.
7. Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства.

Стимулирующие факторы

1. Методическая работа в ДУЗ.
2. Обучение на курсах.
3. Пример и влияние коллег.

4. Пример и влияние руководителей.
5. Организация труда в ДУЗ.
6. Внимание к этой проблеме руководителей.
7. Доверие.
8. Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования.
9. Занятия самообразованием.
10. Интерес к работе.
11. Возрастающая ответственность.
12. Возможность получения признания в коллективе.

В результате обработки анкет выявляются три категории педагогов, данные о которых заносятся в соответствующую графу таблицы. Оцененные факторы ранжируются с помощью показателей среднего балла и также заносятся в таблицу.

Коэффициент развития (K_p) вычисляется по формуле:

$$K = \frac{K_{\text{факт}}}{K_{\text{мас}}}$$

где $K_{\text{факт}}$ – суммарное число баллов, проставленных в анкетах,

а $K_{\text{мас}}$ – максимально возможное количество баллов в анкетах.

Итоговая таблица. Обучение, развитие и саморазвитие педагога

№ п/п/	Способность педагогов к саморазвитию	Ф.И.О. педагога	Стимулирующие факторы	Препятствующие факторы	Система мер

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Лист самооценки педагогической деятельности воспитателя ДОО на основе требований профессионального стандарта «Педагог»

№ п/п	Утверждения для оценивания	1	2	3	4	5
1. Компетенции в умении видеть ребенка в педагогическом процессе						
Трудовые действия						
1	Создаю благоприятную среду и морально-психологический климат для каждого воспитанника					
2	Участвую в планировании и корректировке образовательных задач (совместно с другими специалистами) по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка					
3	Корректирую цели и задачи деятельности в зависимости от готовности детей к освоению материала (вида деятельности)					
4	Активно использую не директивную помощь и поддержку детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности					
Необходимые умения						
5	Я умею находить сильные стороны и перспективы развития для каждого воспитанника					
6	Я умею анализировать причины поступков и поведения воспитанников					
7	Умею строить задания так, чтобы дети почувствовали свой успех, отмечаю даже самый маленький успех детей					
8	Демонстрирую успехи воспитанников ровесникам					
Необходимые знания						
9	Знаю основные закономерности возрастного развития ребенка, стадии кризисы развития и социализации личности					
10	Знаю основы теории физического, познавательного и личностного развития детей					
Другие характеристики						
11	Обладаю педагогическим тактом, деликатен в общении					
12	Мои высказывания построены грамотно и доступно для понимания, отличаюсь высокой культурой речи					
	Сумма баллов S1					

	Среднее значение (S1/12)					
2. Компетенции в области проектирования образовательного процесса						
Трудовые действия						
1	Участвую в разработке и реализую основную общеобразовательную программу ДОУ в соответствии с ФГОС ДО					
2	Планирую и осуществляю воспитательно-образовательный процесс в соответствии с ФГОС ДО					
3	Моя рабочая программа составлена с учетом нормативных требований, темпа усвоения материала, преемственности и др. моментов, повышающих ее обоснованность					
4	Применяемые мною методы соответствуют имеющимся условиям и времени, отведенному в режиме дня					
Необходимые умения						
5	Я умею организовывать свою деятельность и деятельность воспитанников для достижения намеченных целей в воспитательно-образовательной деятельности					
6	Использую методы и средства анализа психолого-педагогического мониторинга					
7	Умею отобрать объекты образовательной среды и использовать их для решения конкретных педагогических задач					
8	Владею ИКТ-компетентностями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми					
Необходимые знания						
9	Знаю особенности становления и развития детских деятельностей					
10	Знаю методики и технологии дошкольного образования					
Другие характеристики						
11	Соблюдение нравственных и этических норм					
12	Обладаю навыками социорефлексией					
	Сумма баллов S2					
	Среднее значение (S2/12)					
3. Компетенции в умении создавать условия для реализации педагогического процесса						
Трудовые действия						
1	Соблюдаю санитарно-эпидемиологические правила и нормы					

2	Учитываю принципы построения развивающей среды в соответствии с ФГОС ДО					
3	Своевременно вношу коррективы в методы воспитания и обучения в зависимости от сложившейся ситуации					
4	Трансформирую пространственную среду в зависимости от образовательной ситуации, в том числе от меняющихся интересов и возможностей детей					
Необходимые умения						
5	Я умею ставить цели занятия в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями воспитанников					
6	Умею соотносить результаты обучения, воспитания, развития с поставленными целями					
7	Умею организовывать предметно-пространственную среду в соответствии с изучаемой темой					
8	Использую в оформлении предметно-пространственной среды продукты детской деятельности (рисунки, поделки, макеты и др.)					
Необходимые знания						
9	Знаю особенности организации условий для развития свободной самостоятельной деятельности воспитанников					
10	Хорошо знаю содержание образовательных областей					
Другие характеристики						
11	Мое поведение и внешний вид соответствуют этическим нормам					
12	Планирую, распределяю текущие дела во времени, внутренне дисциплинирован					
	Сумма баллов S3					
	Среднее значение (S3/12)					
4. Компетенции в области установления взаимодействия с другими субъектами образовательного процесса						
Трудовые действия						
1	Реализую педагогические рекомендации специалистов в работе с детьми					
2	Имею обратную связь со специалистами ДОУ					
3	Проектирую и использую различные формы и технологии взаимодействия с родителями в соответствии с образовательной ситуацией					
4	Активно взаимодействую с общественными организациями и социальными партнерами					
Необходимые умения						
5	Выстраиваю партнерское взаимодействие с родителями для решения образовательных задач					

6	Использую методы и средства для психолого- педагогического просвещения родителей					
7	Учитываю интересы участников образовательного процесса					
8	Умею проводить совместные тематические мероприятия со специалистами ДОУ					
Необходимые знания						
9	Знаю основные нормативные документы, отражающие содержание образовательной деятельности					
10	Знаю пути, возможности и способы взаимодействия с субъектами образовательного процесса					
Другие характеристики						
11	Я проявляю себя как член команды при разработке и реализации различных мероприятий, проектов, программ и другое					
12	Мое рабочее пространство хорошо организовано					
Сумма баллов S4						
Среднее значение (S4/12)						
5. Компетенции в области проектировании профессиональной деятельности						
Трудовые действия						
1	Развиваю профессионально значимые компетенции, необходимых для решения образовательных задач развития детей с учетом возрастных и индивидуальных особенностей их развития					
2	Владею современными информационно-коммуникативными технологиями					
3	Обоснованно выбираю учебно-методические комплексы по обучению, воспитанию и развитию дошкольников					
4	Обоснованно использую на занятиях современные информационно- коммуникативные технологии					
Необходимые умения						
5	Используя в работе педагогическую литературу, методические пособия в соответствии с ФГОС ДО					
6	Умею выявлять проблемы в осуществлении профессиональной деятельности и определять способы их решения					
7	Могу провести сравнительный анализ образовательных программ, методических и дидактических материалов, выявить их достоинства и недостатки					
8	Составляю индивидуальный маршрут профессиональный развития педагога					
Необходимые знания						

9	Хорошо знаю Конвенцию о правах ребенка и действую в соответствии с этим документом					
10	Знаю современные тенденции развития дошкольного образования					
Другие характеристики						
11	Соблюдаю правовые нормы, требования профессиональной этики					
12	Обладаю широким кругозором, легко поддерживаю разговоры на различные темы					
	Сумма баллов S5					
	Среднее значение (S5/12)					
Итоговое среднее значение $((S1 + S2 + S3 + S4 + S5)/5)$						

Инструкция по заполнению листа самооценки

Педагогам предлагается оценить ряд утверждений, которые отражают отдельные действия и качества, необходимые для профессиональной педагогической деятельности, используя 5-ти балльную шкалу:

5 – Вы абсолютно согласны с утверждением

4 – Вы скорее согласны с утверждением

3 – Вы выбираете нечто среднее, Ваше мнение зависит от ситуации, обстоятельств, дополнительных факторов

2 – Вы скорее не согласны с утверждением

1 – Вы абсолютно не согласны с утверждением

Обработка листов экспертизы осуществляется в следующем порядке:

После заполнения каждого раздела листа самооценки, суммируется полученное количество баллов и делится данный результат на 12. Отмечается это значение на той оси диаграммы, которая соответствует указанной педагогической компетентности. Соединяются полученные значения непрерывной линией, которая показывает, в какой компетенции необходимо самосовершенствоваться. Складываются полученные результаты по пяти основным педагогическим компетенциям, и делится полученная сумма на 5. Итоговое значение записывается над диаграммой.

Итоговое значение интерпретируется следующим образом:

от 4,6-х баллов и выше – педагог продемонстрировал высокий уровень профессиональной деятельности, его опыт подлежит изучению и распространению.

от 3,3 до 4,59 – педагог продемонстрировал стабильный уровень профессиональной деятельности, для обеспечения профессионального роста требуется разработка образовательного маршрута.

ниже 3,3 баллов – низкий уровень профессиональной деятельности, педагогу требуется методическая помощь, индивидуальное сопровождение, целевая программа повышения квалификации.

Показатели коэффициента уровня профессиональной деятельности педагога являются вспомогательными инструментом и служат для выявления сильных и слабых сторон его деятельности с целью последующей разработки индивидуальных образовательных маршрутов, направленных на профессиональный рост.

Оценку педагогической деятельности может провести как сам педагог, так и его коллеги по образовательной организации, которые со стороны могут оценить значимость тех или иных результатов в его профессиональной деятельности. Безусловно, оценку с помощью коллег проводить гораздо легче, чем самооценку.

Таким образом, самооценка представляет собой изучение педагогом состояния, результатов своей профессиональной деятельности, определение путей дальнейшего совершенствования профессиональной деятельности.