




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Совершенствование кадрового потенциала работников современной  
образовательной организации**


**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
78,31% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«09» января 2023 г.  
Зав. кафедрой ИППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

 Студент группы ЗФ-309-169-2-1  
Катаева Дарья Сергеевна

Научный руководитель:  
д.п.н, профессор  
Гнатышина Е.А.  


Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность и методы анализа .....	10
1.2. Основные подходы к развитию кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях .....	29
1.3. Проектирование модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа .....	39
Выводы по 1 главе.....	48
<b>ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МДОУ ДС № 48 КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА .....</b>	<b>51</b>
2.1. Анализ состояния и результативности деятельности МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа в развитии кадрового потенциала .....	51
2.2. Разработка плана мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа .....	65
2.3. Управление рисками и оценка эффективности модели.....	68
Выводы по 2 главе.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования.**

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.

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.

Конкурентоспособность и успешное развитие организации зависит не только от качества кадрового состава, но и от способа реализации потенциала (знаний, умений, навыков) каждого работника для достижения стратегических целей учреждения. Проблема эффективного кадрового обновления является актуальной для дошкольных образовательных организаций. Поэтому дошкольному учреждению приходится осуществлять постоянный поиск эффективных способов формирования и развития кадрового потенциала на долгосрочную перспективу.

Анализ нормативных документов и практики профессиональной подготовки педагогов дошкольной образовательной организации позволяет сделать вывод о наличии следующего комплекса противоречий:

- между возрастающей значимостью профессионального развития педагога как основного условия инновационного развития образования и недостаточной разработанностью механизмов управления профессиональным развитием;

- между развитием педагога дошкольной образовательной организации как субъекта инновационной деятельности и недостаточной разработанностью методических средств инновационной деятельности педагогов в условиях повышения квалификации и развития их кадрового потенциала.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы исследования: **«Совершенствование кадрового потенциала работников современной образовательной организации»** и определяет цель, задачи, объект и предмет работы.

**Цель исследования:** теоретически обосновать и спроектировать модель развития кадрового потенциала Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 48» Копейского городского округа.

**Объект исследования:** кадровый потенциал работников образовательной организации.

**Предмет исследования:** развитие кадрового потенциала работников образовательной организации.

В качестве **гипотезы** нами выдвинуто предположение о том, что процесс развития кадрового потенциала Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 48» Копейского городского округа будет проходить успешно при условии, если будет:

– спроектирована модель развития кадрового потенциала Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 48» Копейского городского, которая опирается на принципы компетентности, иерархичности, плановости, дисциплины, стимулирования и контроля, включает рефлексивный, организационный, мотивационный и содержательный компоненты, реализуется при управленческих условиях связанных финансовым обеспечением, реализации программы повышения квалификации, ориентация организации на социальную ответственность;

– разработан и реализован план мероприятий по внедрению реализации модели развития кадрового потенциала Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 48» Копейского городского, включающий календарное планирование реализации модели и анализ результатов реализации модели.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы развития кадрового потенциала образовательной организации.

2. Выявить возможности анализа и оценки кадрового потенциала образовательной организации.

3. Спроектировать и реализовать модель развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа.

4. Разработать и реализовать план мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа.

5. Экспериментальным путем выявить результативность реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

**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. Илышевой. 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.

### **Положения выносимые на защиту.**

1. **Кадровый потенциал** – это 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.

2. Спроектирована модель развития кадрового потенциала Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 48» Копейского городского, которая опирается на принципы компетентности, иерархичности, плановости, дисциплины, стимулирования и контроля, включает рефлексивный, организационный, мотивационный и содержательный компоненты, реализуется при управленческих условиях связанных финансовым обеспечением, реализации программы повышения квалификации, ориентация организации на социальную ответственность.

3. К основным методам снижения рисков реализации модели развития кадрового потенциала относятся: метод резервирования, распределение ответственности, избегание, лимитирование и подробное описание сотрудничества.

## **Научная новизна.**

1. 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.

2. Обоснована актуальность разработки модели развития кадрового потенциала работников дошкольного образовательного учреждения.

3. Разработан план мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа.

**Теоретическая значимость.** Проанализировано понятие «кадровый потенциал», выявлены его основные содержательные компоненты, методы и формы оценки. Упорядочено понятийное поле.

**Практическая значимость.** Разработанная модель развития кадрового потенциала и план ее реализации могут применяться в других дошкольных образовательных организациях.

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы:**

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

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

**База исследования:** Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 48» Копейского городского округа. **Адрес:** 456652, Челябинская область, город Копейск, Луганская ул., д.3 к. В экспериментальном исследовании приняли участие 14 человек: 1



заведующий, 10 воспитателей, 1 учитель-дефектолог, 1 учитель-логопед и 1 делопроизводитель.

#### **Этапы исследования.**

**Первый этап (2019-2020 год)** был посвящен анализу научной литературы, характеристике основных подходов к развитию кадрового потенциала в дошкольных образовательных учреждениях, выявлены методы и формы анализа и оценки кадрового потенциала, сформулированы положения первой главы магистерской диссертации.

**Второй этап (2021 год)** включал анализ существующих методических подходов к проблеме, спроектирована и реализована модель развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа.

**Третий этап (2022 год)** включал подведение итогов экспериментальной работы, уточнение теоретических положений, формулировка выводов по результатам исследования, разработаны и реализованы план мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа, оформление текста магистерской диссертации и автореферата.

#### **Апробация результатов.**

1. Катаева, Д.С. Трудоустройство молодых специалистов в период пандемии / Д.С. Катаева // Профессиональное образование: методология, технологии, практика: сборник научных статей / под. ред. Е.А. Гнатышиной. – Челябинск: изд-во «ЗАО Библиотека А. Миллера», 2021. – Выпуск 14. – С. 230-235.

2. Катаева, Д.С. Кадровая работа с педагогическими работниками в дошкольной организации / Д.С. Катаева // Актуальные проблемы образования: позиция молодых. Часть 2: материалы Всероссийск. студ. науч.-практ. Конференции. – Челябинск, 2022. – С. 56-59.

**Структура и объем работы:** магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ 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 [53].

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 [69].

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 [37]. 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» [2].

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» [70].

Часто в научной литературе сущность «кадрового потенциала» объясняется на фоне сравнения с «трудовым потенциалом». Итак, Головки 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» [8].

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 [73]. 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 потенциала

В своей работе Стрекозова Е. В. исследует взаимосвязь между понятиями «трудовые ресурсы» – «трудовой 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» [71].



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

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 [71].

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» [2].

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 стадиальность, 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 [55]. 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 [72].

Другие исследователи рассматривают развитие персонала как систему, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации или систематически организованный процесс непрерывного профессионального обучения сотрудников [37].

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 организации

<b>Название метода</b>	<b>Краткая характеристика</b>
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
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. Косьмина:

- «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» [23].

Анализ кадрового потенциала организации напрямую связан с мотивацией и стимулированием профессиональной деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, переподготовкой и повышением квалификации [58].

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели (рисунок 3) [3]. 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.

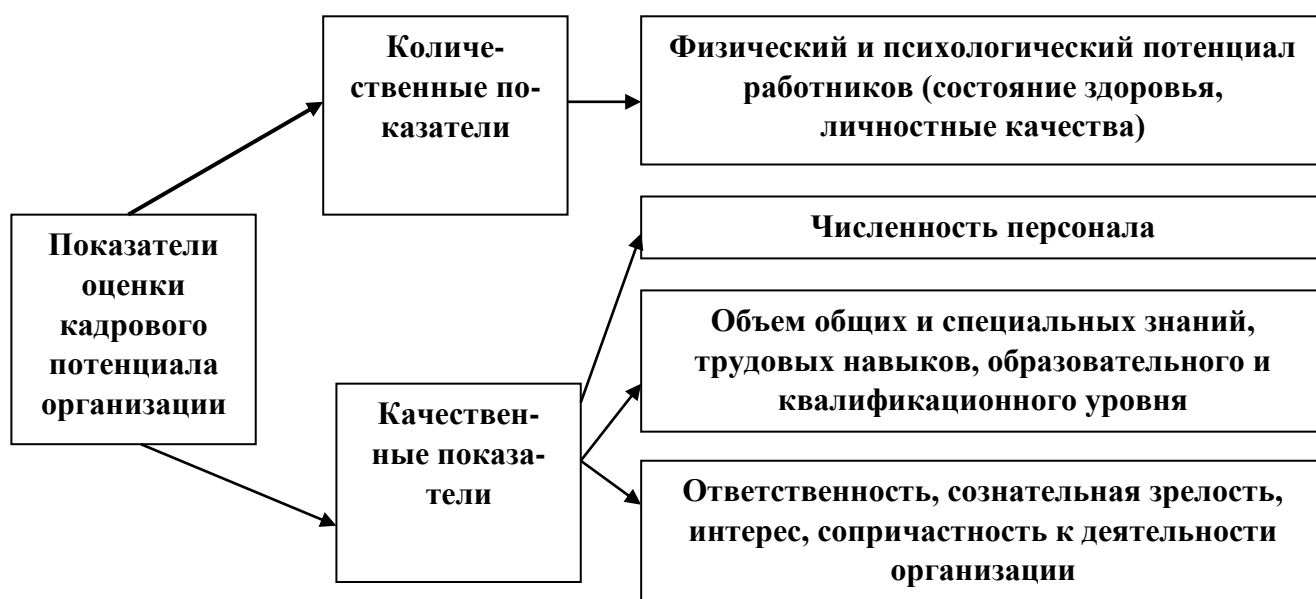


Рисунок 3 – Показатели для оценки кадрового потенциала организации

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

### **Анализ и оценка кадрового потенциала образовательной организации**

Анализ кадрового потенциала стал проводиться с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в исполнении которого скрыты значительные резервы, а любой ресурс характеризуется, в первую очередь, экономической эффективностью использования. Поэтому организации необходимы инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать персонал [74].

Можно выделить три основные задачи анализа кадрового потенциала:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- заставить руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об объектах, которые следует оптимизировать [75; 76].

Следовательно, анализ кадрового потенциала – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах.

При рассмотрении деятельности по управлению персоналом в виде набора конкретных исполнительных обязанностей и проведении анализа кадрового состава организации, некоторые кадровые обязанности будут рассматриваться так, как, если бы:

- потенциал персонала, при тщательном его рассмотрении, можно было спланировать, учитывая экономические потребности организации, производить отбор из сотрудников организации более тщательно, стараясь

выбрать компетентных, трудолюбивых и качественно обученных сотрудников, учитывая полезность сотрудников для работы данной организации;

- аналитическое сравнение при планировании подбора персонала и набора сотрудников, помогает руководству организации при пересчете и составлении бюджета на обучение, повышение квалификационных знаний и переподготовку персонала для дальнейшего экономической целесообразности работы организации;

- аналитическое сравнение при планировании кадрового персонала помогает оценке положительных и отрицательных сторон сотрудников при приеме на работу специалистов и сотрудников среднего звена [64; 66].

Методика оценки потенциала кадров определяет несколько этапов

- 1) диагностику основной ориентации персонала
- 2) распределение управленческих ролей;
- 3) умение проектировать

Основная характеристика людей, способных к проектной деятельности – умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия [67].

Процесс оценки персонала является способом измерения индивидуального вклада каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации, и, как следствие, позволяет определить персонализацию инвестиций при формировании кадрового капитала.

На рисунке 4 изображены подходы к оценке кадрового потенциала организации.



Рисунок 4 – Подходы к оценке кадрового потенциала организации

При проведении оценочных мероприятий используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации, социометрия, групповые оценочные методы. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достоверной ту информацию, которая получена в ходе оценки кадрового ресурса [48; 52].

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями [54].

Важным и соответствующим этапом расчета кадрового потенциала организации является выбор конкретных показателей, которые его характеризуют. Данные показатели приведены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Система показателей оценки уровня кадрового потенциала

Применяемая методика системных характеристик анализа оценки кадрового потенциала позволяет определить слабые места в управлении персоналом и способствует выявлению возможностей для качественного роста сотрудников.

Анализ кадрового потенциала может служить важным организационным фактором удовлетворения некоторых социальных потребностей, как личности, так и коллектива, немаловажным условием стимулирования качества труда и особенно профессионального развития личности [45].

Однако, стать сферой удовлетворения социальных потребностей анализ кадрового потенциала может при выполнении некоторых требований:

Во-первых, в этом процессе должно выражаться коллективное отношение к результатам деятельности, а не только отношение администрации. В противном случае создаются условия для двойного стандарта в оценках: коллектива или референтной группы – с одной стороны, и администрации – с другой. Вступая в противоречие, оценки каждой стороны из фактора удовлетворения социальных потребностей личности становятся фактором конфликтным. Этому необходимо уделять особое внимание, так как до сих пор в анализе кадрового потенциала коллективы нередко выступают в роли ведомых, им навязывается сформированная административным аппаратом точка зрения на работника [46].

Во-вторых, анализ кадрового потенциала способен вызвать потребность в самоутверждении и стать областью ее удовлетворения при условии, если содержанием оценки станет не результат работы в коллективе, в котором непосредственно осуществляется деятельность личности, а достижение, если так можно выразиться, на государственном или международном уровне в каждой конкретной профессии. Это важный аспект – ориентация на уровень небольшой группы, в которой, бывает, действуют противоречивые мотивы деятельности, и при определенных условиях, способных вызвать поведение, ориентированное на нивелирование качества труда, на равнение по среднему уровню или ориентация на достижения в данной деятельности, в данном виде труда на высочайшем уровне. В последнем случае оценка становится не столько фактором согласования интересов в коллективе, сколько действительно фактором удовлетворения социальных потребностей личности.

Однако оценка персонала как система, позволяющая измерить результаты работы сотрудников, их потенциал в разрезе стратегических задач организации, предусматривает также оценку компетентности работников, их вклада в развитие организации.



Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать следующий вывод:

Сущность кадрового потенциала заключается в том, что заложен в тех функциях, которые исполняет работник как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Выявлено, что анализ кадрового потенциала – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах.

Рассмотрены факторы, влияющие на уровень кадрового потенциала, которые можно разделить на три группы: внешние, внутренние и характеризующие особенности персонала конкретной организации.

Развитие кадрового потенциала включает в себя обучение персонала и как следствие, карьерный рост.

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями [46].

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 [1].

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 [65].

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.

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» [40].

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) [69].

Методы оценки персонала будут функционировать наиболее полно в соответствии со 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».

## 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 взаимодействующих 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 [10].

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» [19].

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 [38].

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 [32].

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) [8; 22]. 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 [8; 22].

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» [68].

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 чёткой 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» [49]. Ряд авторов предлагают [15; 28] 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

<b>Подход/автор/ краткое описание</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<b>Системный подход</b> (Авторы: В.Г. Афанасьев, Ч. Барнард, В.П. Беспалько,	- Облегчает процесс формирования целей развития объектов	- Не дает однозначного решения проблемы. - Ответственность за его

<p>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>	<p>управления. - Позволяет интегрировать преимущества различных подходов. - Применим в большей степени для стратегического управления.</p>	<p>использование и результаты несет единолично менеджер</p>
<p><b>Процессный подход</b> (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><b>Ситуационный подход</b> (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>
<p><b>Компетентностный подход</b> (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</p>	<p>- Для эффективной реализации модели необходимо привлечение квалифицированных специалистов, и выработка обоснованных критериев оценки. - Формирование модели</p>

	личной эффективности работника; - поддержка мобильности трудовых ресурсов; интеграция требований работодателей, управления персоналом и задач современного образования.	путем адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций может быть, как аргумент в пользу компетентностного подхода, так и выступать достаточно мощным фактором риска. Таким
--	---	---

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. Проектирование модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

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 модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа. При рассмотрении дерева проблем (рисунок 16) и дерева целей модели (рисунок 17) нами была определена концепция проекта на основе унифицированной

модели по управлению развитием кадрового потенциала в дошкольном образовательном учреждении.

Замысел модели: 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 6 – Дерево проблем МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

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 лично-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 МДОУ широки, а формы их активизации различны.

Успешное профессиональное развитие педагогических работников достигается за счет сочетания различных форм работы [68].

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

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



Рисунок 7 – Дерево целей модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Продукт модели: унифицированная модель по управлению развитием кадрового потенциала в ДОО.

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

Таблица 3 – Участники модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Описание участника	Участник в проекте
Заказчик – главная сторона, заинтересованная в	Заказчиком проекта является

<p>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</p>	<p>заведующий МДОУ. Она утверждает содержание проекта и обеспечивает его финансирование.</p>
<p>Клиент – физические или юридические лица, которые будут использовать результаты модели</p>	<p>Клиентами являются обучающиеся, родители/законные представители, педагоги МДОУ</p>
<p>Управляющий проектом – 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, поскольку взаимодействие с педагогами относится к ведению заместителя заведующего по воспитательной и методической работе</p>
<p>Команда модели – 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>Команда управления моделью – это организационная структура проекта, возглавляемая управляющим проектом и осуществляющая функции управления проектом.</p>	<p>Осуществляют руководство основными направлениями модели и техническое и документационное, соответственно, обеспечение модели</p>
<p>Генеральный подрядчик – юридическое лицо, который несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом/договором</p>	<p>МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа</p>
<p>Органы власти – сторона, которая выдвигает и поддерживает экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проект</p>	<p>Органы власти (Департамент образования Администрации г. Челябинск) согласовывают содержание программы развития ДОУ, которое включает в себя кадровую политику, в которой, в свою очередь прописаны все мероприятия проекта</p>
<p>Инициатор проекта – автор идеи и разработки, но не участвует в руководстве и реализации проекта</p>	<p>Магистрант - Катаева Дарья Сергеевна</p>

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

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

Таблица 4 – Окружение модели развития кадрового потенциала МДОУ

ДС № 48 Копейского городского округа

<b>Фактор окружения</b>	<b>Применительно к проекту</b>
<p>Факторы дальнего окружения: политические факторы, экономические, социальные, экологические, культурные, финансовые, законодательные, организационные и т.д.</p>	<p>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 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. 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 проекта: - 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>	<p>Факторы ближнего окружения также благоприятны для проекта: Руководство ДОУ заинтересовано в реализации проекта и выделяет финансирование в виде привлечения внебюджетных средств. Также финансирование в виде субвенций на обеспечение государственных гарантий граждан на получение доступного бесплатного образования. На рынке работает множество компаний, предлагающих КПК в различных формах, поэтому выбрать подрядчика для выполнения работ будет возможно с учетом уровня финансирования проекта.</p>
<p>Факторы внутренней среды:</p>	<p>Факторы внутренней среды также</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- стиль руководства проектом;</li> <li>- участники проекта;</li> <li>- команда проекта;</li> <li>- коммуникации;</li> <li>- информационное обеспечение;</li> <li>- техническое обеспечение;</li> <li>- экономические и социальные условия.</li> </ul>	<p>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>
--	---

На основании вышесказанного была разработана модель развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа (рис.8)

Таким образом, в ходе реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа планируется создать необходимые условия реализации педагогического работника как субъекта инновационной деятельности и для удовлетворения профессиональных потребностей через:

- организацию встреч с методистами издательств и авторами учебников;
- возобновления практики проведения открытых занятий, мастер-классов на уровне МДОУ и на уровне области;
- организацию профессиональных конкурсов и смотры-конкурсы мастерства воспитателей;
- создание условий и осознание внутренней потребности для самообразования;
- организацию дистанционного корпоративного обучения отдельных педагогических коллективов;
- вовлечение педагогических работников области в реализацию районных социальных проектов;

- инициирование педагогических работников на создание персональных педагогических сайтов;

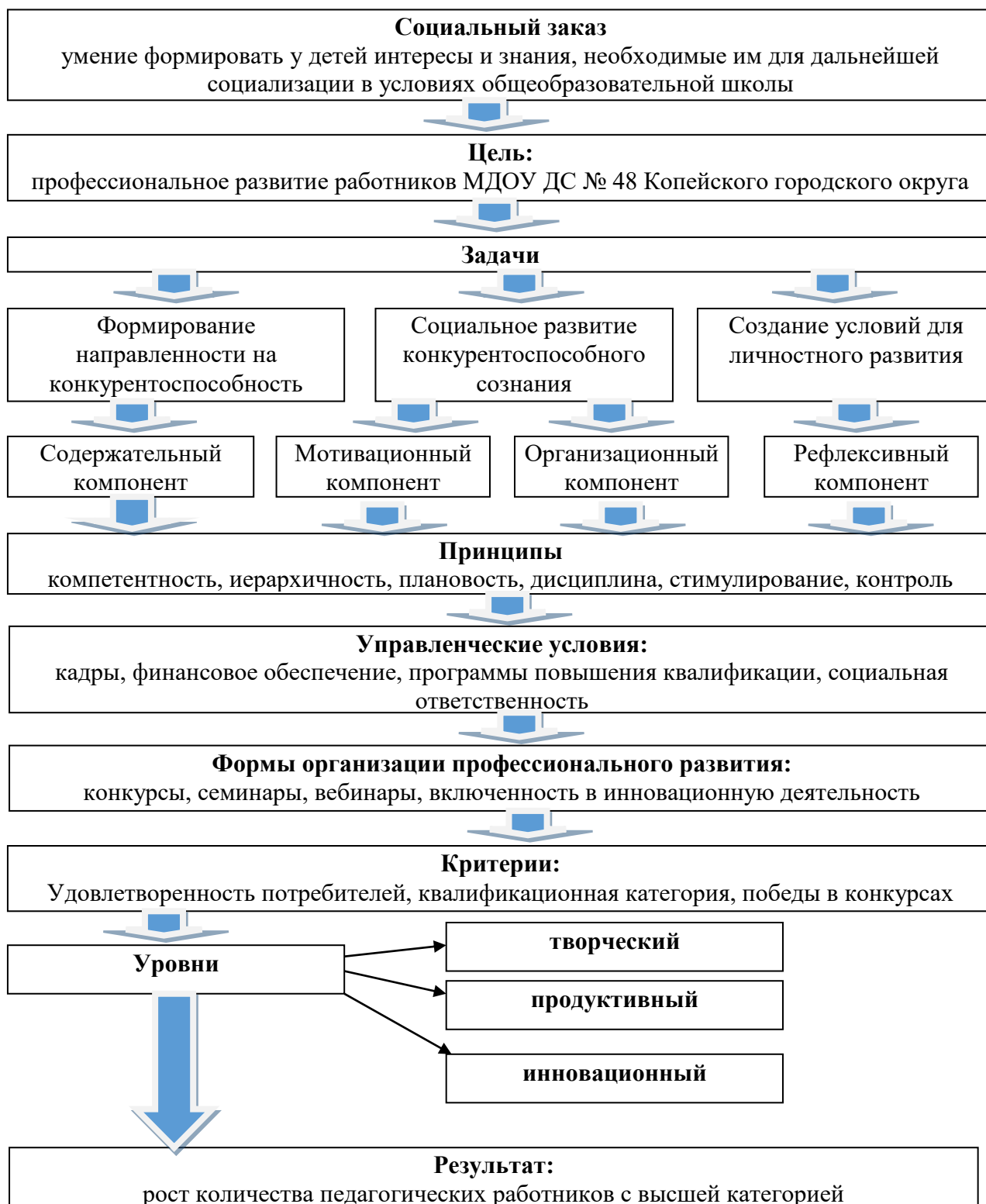


Рисунок 8 – Модель развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

- создание условий для диссеминации педагогического опыта через выступления на семинарах разного уровня, публикации своих статей, методических разработок в районном электронном методическом сборнике, областных педагогических журналах, в сети Интернет на порталах педагогических сообществ;

- информирование педагогического сообщества области о целях введения эффективного контракта с педагогическими работниками.

### **Планируемые результаты**

Четко спланированная работа позволит наладить систему непрерывного профессионального развития педагогических работников без отрыва от основного места работы. Это будет способствовать и деятельности администратора, который должен спланировать обучение персонала без ущерба воспитательному процессу МДОУ.

Реализация модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа приведет к тому, что педагогический коллектив будет представлять собой единый организм, работающих по схожим технологиям, ведущим к наиболее высокому результату.

Успешная реализация модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа будет способствовать повышению качества воспитательного процесса, а это приведет к тому, что изменится имидж МДОУ в среде микросоциума, возрастет престиж.

Модель будет способствовать росту количества педагогических работников имеющих высшую и первую квалификационные категории; увеличится число педагогических работников имеющих персональные педагогические сайты, способствующие их профессиональному развитию. Данная модель позволит педагогическим работникам с большей активностью и уверенностью представлять свой педагогический опыт на разных уровнях; участвовать в профессиональных конкурсах, фестивалях.

Таким образом, были проанализированы проблемные зоны (построено дерево проблем и дерево целей), разработана концепция модели, определена

основная цель. Также сформирована команда модели, распределены ответственности и компетенции членов команды.

### **Выводы по 1 главе.**

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.

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.

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 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.



Можно выделить три основные задачи анализа кадрового потенциала:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- заставить руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об объектах, которые следует оптимизировать

Процесс оценки персонала является способом измерения индивидуального вклада каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации, и, как следствие, позволяет определить персонализацию инвестиций при формировании кадрового капитала.

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.

Выявленные теоретические проблемы предлагается решить с помощью модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа. При рассмотрении дерева проблем и дерева целей модели нами была определена концепция проекта на основе унифицированной модели по управлению развитием кадрового потенциала в дошкольном образовательном учреждении.

Замысел модели: 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.

В ходе реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа планируется создать необходимые условия реализации педагогического работника как субъекта инновационной деятельности и для удовлетворения профессиональных потребностей.

Реализация модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа приведет к тому, что педагогический коллектив будет представлять собой единый организм, работающих по схожим технологиям, ведущим к наиболее высокому результату.

Успешная реализация модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа будет способствовать повышению качества воспитательного процесса, а это приведет к тому, что изменится имидж МДОУ в среде микросоциума, возрастет престиж.

Модель будет способствовать росту количества педагогических работников имеющих высшую и первую квалификационные категории; увеличится число педагогических работников имеющих персональные педагогические сайты, способствующие их профессиональному развитию. Данная модель позволит педагогическим работникам с большей активностью и уверенностью представлять свой педагогический опыт на разных уровнях; участвовать в профессиональных конкурсах, фестивалях.

Виды рисков связанных с реализацией модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа можно подразделить на: экономические, внешние и внутренние.

К основным методам снижения рисков реализации модели развития кадрового потенциала относятся: метод резервирования, распределение ответственности, избегание, лимитирование и подробное описание сотрудничества.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МДОУ ДС № 48 КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

2.1. Анализ состояния и результативности деятельности МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа в развитии кадрового потенциала

Эмпирическое исследование проводилось на базе МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа. Учредитель образовательной организации: администрация Копейского городского округа Челябинской области. Дата создания образовательной организации: 23.12.1979.

Адреса мест осуществления образовательной деятельности:

- 456652, Челябинская область, город Копейск, улица Луганская, дом 3-А
- 456652, Челябинская область, город Копейск, переулок Тореза, дом 6-А

### **Историческая справка**

В 1979 году был образован детский ясли-сад как непромышленное подразделение Потанинского завода строительных материалов и изделий. Основание: Акт Государственной комиссии по приёмке здания в эксплуатацию детского сада-ясли на 280 мест в п. Потанино по ул. Луганской 3 а от 29.12.1979 г. № 524-, Решения Копейского городского Совета народных депутатов Челябинской области. Исполнительный комитет от 29.12.1979 г. № 524-3.

07.09.1992 г. Детский ясли-сад № 48 передан с баланса Потанинского завода строительных материалов и изделий на баланс Потанинского поселкового Совета народных депутатов ясли-сад на 180 мест. Основание: Распоряжение главы администрации города Копейска Челябинской области № 1664-р от 04.09.1992г.

14.01.1993 г. Детский ясли-сад реорганизован в муниципальное дошкольное учреждение № 48 (МДУ № 48). Основание: постановление Главы администрации г. Копейска Челябинской области № 3 от 14.01.1993 г.

01.03.1995 г. Муниципальное дошкольное учреждение № 48 р.п. Потанино передано в ведение ГУОН города Копейска. Основание: Распоряжение Главы администрации р.п. Потанино города Копейска № 29-р от 23.02.1995 г.

16.01.1996 г. Муниципальное дошкольное учреждение № 48 преобразовано в муниципальное дошкольное образовательное учреждение № 48 комбинированного вида Управления образования Администрации города Копейска Челябинской области (МДОУ № 48). Основание: постановление Главы администрации г. Копейска № 12 от 16.01.1996 г.

14.12.1999 г. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение № 48 комбинированного вида Управления образования Администрации города Копейска преобразовано в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 (МДОУ детский сад № 48). Основание: Постановление Главы города Копейска Челябинской области № 609 от 14.12.1999 г. "О реорганизации изменений к уставным документам муниципальных дошкольных образовательных учреждений".

28.03.2000 г. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 Копейска Челябинской области является юридическим лицом, правопреемником прав и обязанностей присоединённого юридического лица Муниципальное образовательное дошкольное учреждение детский сад № 8 в соответствии с передаточным актом. Основание: Постановление главы города Копейска Челябинской области № 165 от 20.03.2000 г.

17.11.2005 г. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 г. Копейска переименовано в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 Копейского городского

округа.

Основание: Распоряжение главы Копейского городского округа Челябинской области № 2124-р от 17.11.2005 г.

27.12.2013 г. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 Копейского городского округа является правопреемником по всем правам и обязанностям реорганизованного путём присоединения к нему Муниципального дошкольного образовательного учреждения "Детский сад № 26" Копейского городского округа.

Основание: Распоряжение администрации Копейского городского округа Челябинской области № 702-р от 18.12.2013 г.

22.03.2017 г. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 48 г. Копейска переименовано в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение "Детский сад № 48" Копейского городского округа (сокращённое название МДОУ "ДС № 48").

Основание: Постановление администрации Копейского городского округа Челябинской области № 485-п от 14.03.2017 г. "О переименовании Муниципального дошкольного образовательного учреждения детского сада № 48 Копейского городского округа".

Руководство образовательной организации: Белых Виктория Ивановна, заведующий образовательным учреждением.

Общая численность обучающихся: 264 ребенка.

В МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа трудоустроено 14 работников, из них: 1 заведующий, 10 воспитателей, 1 учитель-дефектолог, 1 учитель-логопед и 1 делопроизводитель.

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.

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

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

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

В управлении МДОУ 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 МДОУ – линейная. 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).

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.

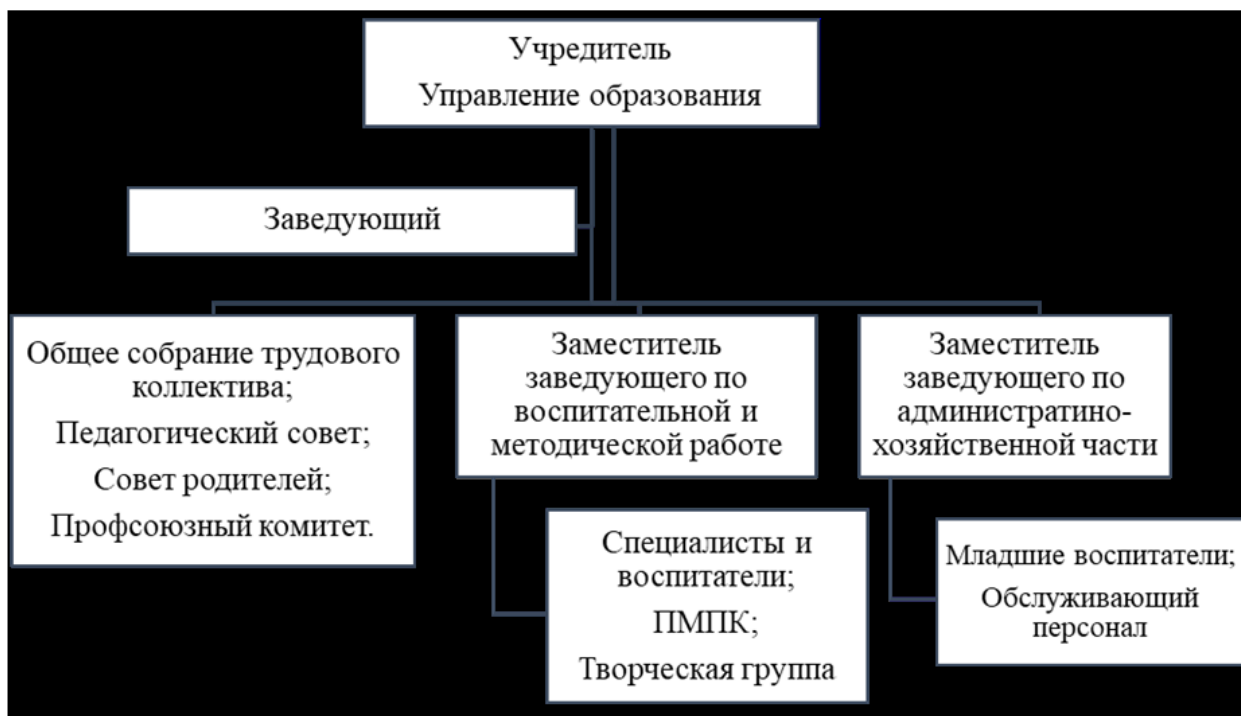


Рисунок 9 – Организационная структура МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

В управлении МДОУ единоначалие и коллективность выступают как противоположности единого процесса. Наиболее важные вопросы жизни и деятельности МДОУ рассматриваются на коллегиальном уровне. В управлении МДОУ 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 10 по 16.

Проведем анализ педагогических работников по уровню образования, это отображено на рисунке 10. Из диаграммы следует, что большая часть педагогического персонала имеет высшее педагогическое образование – 50%, высшее не педагогическое 28,57% и 21,43% персонала – среднее



педагогическое образование. Работников, не имеющих образования, в штате учреждения, не имеется.



Рисунок 10 – Характеристика кадров по уровню образования



Рисунок 11 – Характеристика кадров по стажу

Данные, приведенные в диаграмме на рисунке 11, показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники с педагогическим стажем до 5 лет (57,14 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (28,57 %). И 14,28% педагогов, стаж которых составляет более 10 лет.

Далее рассмотрим структуру педагогического персонала по уровню квалификации, это отображено в диаграмме на рисунке 12.



Рисунок 12 – Характеристика кадров по квалификационной категории

Анализируя данные сведения, видно, что только 21,43 % педагогического персонала имеют высшую квалификационную категорию, наибольшая часть педагогических работников – 42,86 % имеет первую квалификационную категорию, и 35,71 % педагогов не имеют квалификационную категорию.



Рисунок 13 – Характеристика кадров по возрасту

Анализ педагогического состава по возрасту выявил следующее: основная доля (57,14 %) – это педагоги, возраст которых от 26 до 49 лет. На втором месте (28,57 %) педагоги в возрасте 50 и более лет, на третьем (14,28%) – молодые педагоги до 25 лет.

Таким образом, проанализировав педагогический состав по стажу, категории и возрасту, можно констатировать следующее: в учреждении большинство педагогов (57,14 %) среднего возраста, от 25 до 49 лет, имеющие в основном первую квалификационную категорию и стаж педагогической деятельности 5-10 лет.



Рисунок 14 – Характеристика кадров по уровню проф. активности

Проведен мониторинг реализации потребностей педагогов в развитии, где 21,42 % активно реализуют свои потребности в саморазвитии, у 57,14 % педагогов отсутствует сложившаяся система развития и 21,42 % находятся в стадии остановившегося развития.

Анкеты для оценки профессиональной активности педагогов представлены ниже.

**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.

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

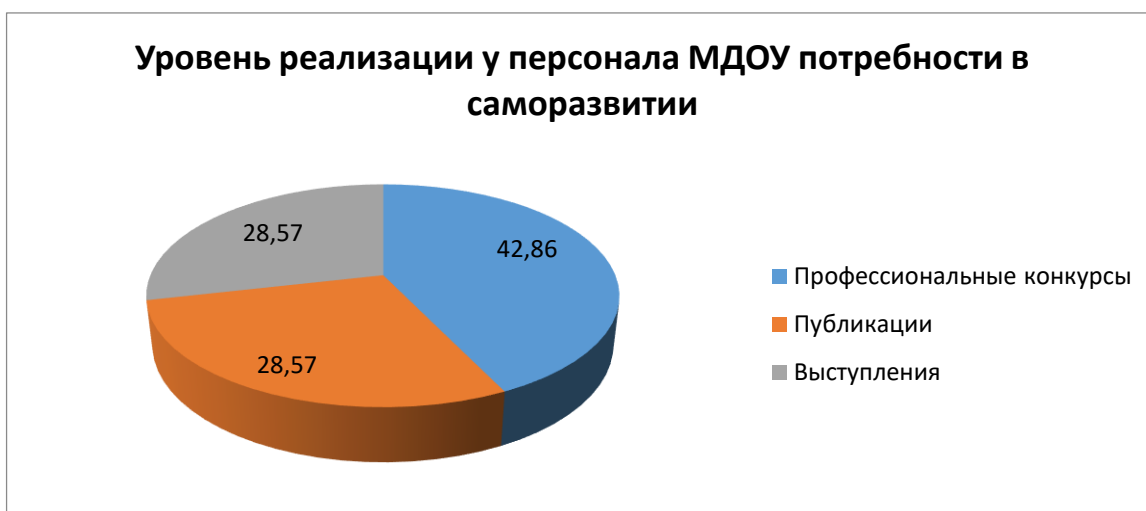


Рисунок 15 – Характеристика кадров по уровню реализации потребности в развитии

Далее представлены результаты диагностики типа мотивации (рисунок 16). Данная процедура была проведена с помощью теста Герчикова В.И. (методика проведения описана подробно в приложении 1), который позволяет узнать какой тип мотивации свойственен человеку, и чем стимулировать его достигать результаты.



Рисунок 16 – Характеристика кадров по типу мотивации

На диаграмме видно, что 42,86% 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 28,57 % 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.

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 17).

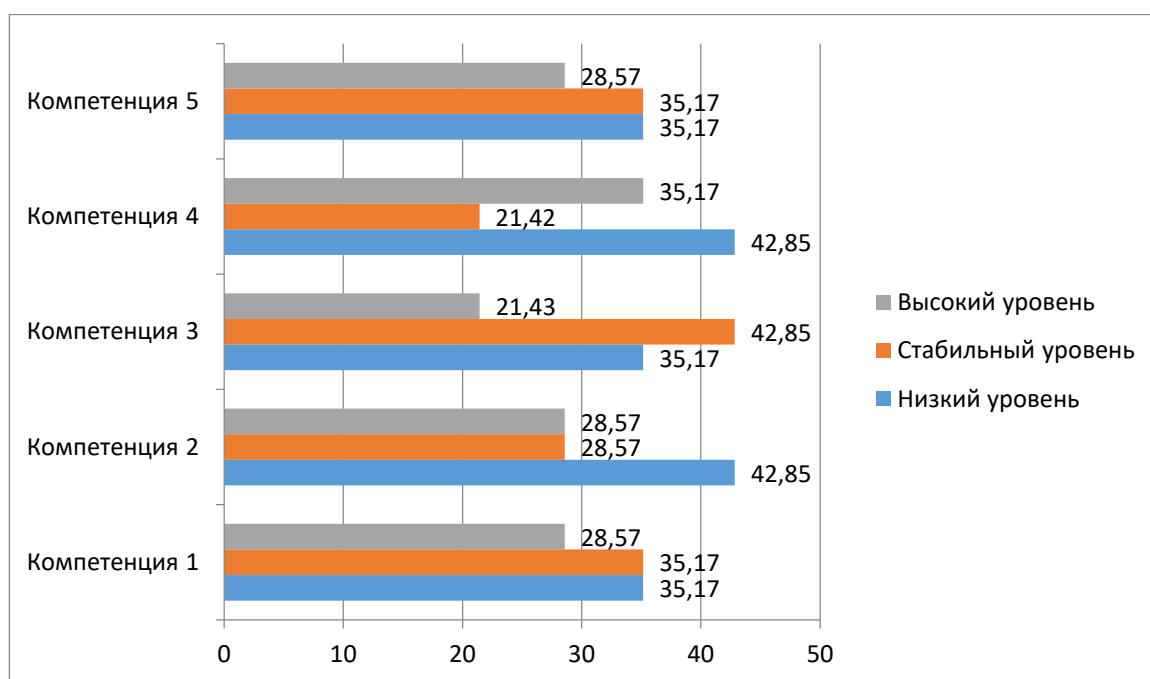


Рисунок 17 – Самооценка педагогов по уровням овладения основными компетенциями (в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»)

В учреждении процедура самооценки регламентируется Приказом Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального 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 МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа (приложение 2).

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.

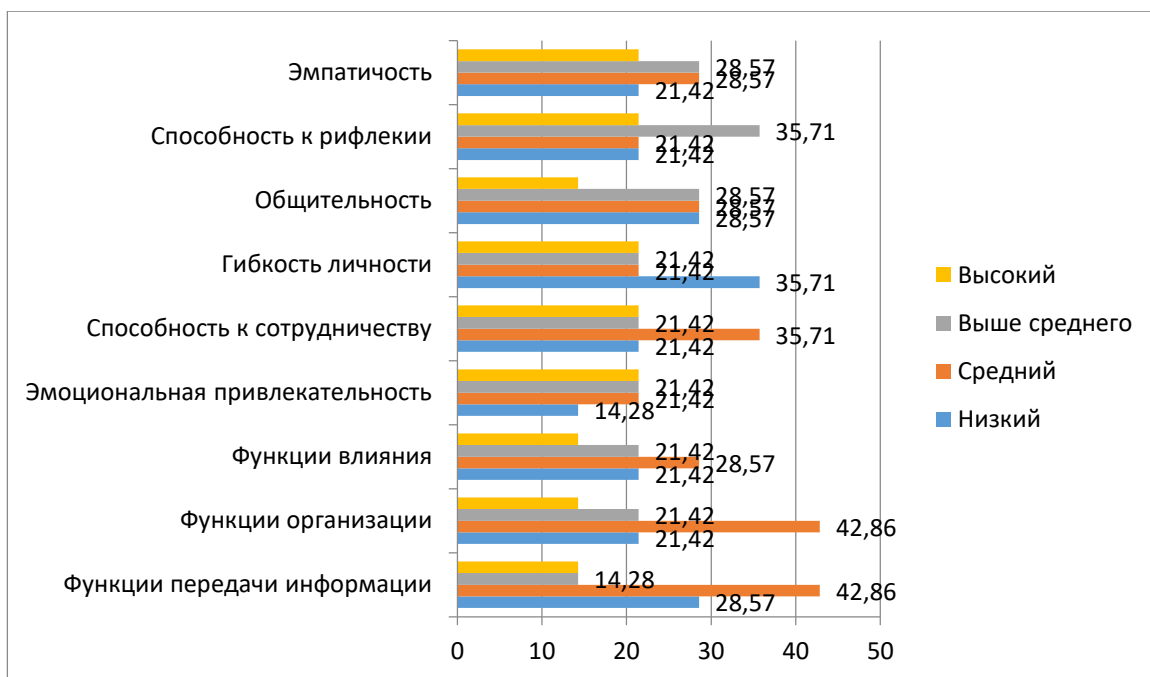


Рисунок 18 – Оценка выраженности коммуникативной компетенции

Далее представим результаты оценки коммуникативной компетенции педагогов, как основной (рисунок 18).

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 3) эксперту предлагается рассмотреть шесть профессионально значимых качеств педагога (с 1 по 6). На диаграмме (рис. 15) видно, что в основном преобладает низкий и средний уровни выраженности компетенции.

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

2.2. Разработка плана мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Календарное планирование реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа предполагает четкий перечень работ. Рассмотрим их.

Таблица 4 – Перечень работ по модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Наименование работы	Срок выполнения	Ответственный
<b>Концептуальная стадия модели</b>		
Описание паспорта модели (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	неделя	Заместитель заведующего по ВМР
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла модели	1 день	Заместитель заведующего по ВМР
Утверждение сметы реализации модели	неделя	Делопроизводитель
Приведение нормативно-правовой базы ДОУ в соответствии с новыми требованиями	неделя	Заведующий Делопроизводитель
Сбор и систематизация информации о педагогах (возраст, образование, стаж, имеющиеся КПК и др.)	неделя	Делопроизводитель
<b>Фаза разработки (планирования) модели</b>		
Поиск организаций-исполнителей (сравнение альтернатив, выбор конечного варианта)	2 недели	Заведующий Делопроизводитель
Заключение договоров о сотрудничестве	неделя	Заведующий Делопроизводитель
Формирование команды проекта (издание приказа)	неделя	Заместитель заведующего по ВМР
Разработка оценки личностного роста педагогов на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя	2 недели	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР

дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»		
Разработка диагностических карт профессионального мастерства.	неделя	Заведующий Воспитатели
Разработка индивидуального образовательного маршрута педагогических работников (далее ИОМП) на текущий учебный год	2 недели	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР Воспитатели
<b>Фаза реализации модели</b>		
Оценка личностного роста педагогических работников на основе самоанализа и самооценка профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог»	неделя	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР Воспитатели
Проведение анкетирования, в результате которого выясняется, по каким направлениям воспитатель хотел бы усовершенствовать свои знания, в чем заключаются трудности в профессиональной деятельности	неделя	Воспитатели
Обучение на КПК вне ДОУ	10 дней	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР Воспитатели
Сбор информации о результатах обучения (получение удостоверений)	неделя	Делопроизводитель
Проведение производственного совещания для обсуждения промежуточных итогов реализации модели	2 дня	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР
Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР
Консультирование команды модели по организации обучения в рамках учреждения	2 дня	Заместитель заведующего по ВМР
Планирование обучения в рамках МДОУ	2 дня	Воспитатели
Подготовка, организация и проведение КПК в МДОУ	неделя	Воспитатели Логопед
<b>Фаза завершения модели</b>		
Подготовка и проведение итогового совещания, обсуждение результатов работы команды	3 дня	Заведующий Заместитель заведующего по ВМР
Создание архива модели	4 дня	Делопроизводитель

Таблица 5 – Результат реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
Описание паспорта модели (цель, задачи, замысел, решаемая проблема)	Документ «Паспорт модели», в котором будет описана проблема, на которую направлен проект, его миссия, цель, задачи, итоговый продукт, общее описание замысла,

	руководитель модели
Проведение метода мозгового штурма – детализация замысла модели	Проведение совещания с рабочей группой модели. Организация мозгового штурма для сбора идей для решения проблемы. Подведение итогов совещания – составление протокола с итоговым списком идей для модели.
Формирование команды реализации модели (издание приказа)	Подписанный и согласованный всеми заинтересованными лицами приказ о создании команды реализации модели
Утверждение сметы модели	Расчет делопроизводителем сметы проекта, определение источника финансирования. Согласование. Утверждение сметы заведующим.
Приведение нормативно-правовой базы МДОУ в соответствие новым требованиям	Приведенные в соответствие с требованиями федеральные, региональные и локальные акты (приказы, положения, должностные инструкции, листы стимулирования и др.)
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
Создание модели повышения квалификации педагогов и ее модификация	Модифицированная модель повышения квалификации педагогов МДОУ
Поиск организации-исполнителя	Полный список организаций, осуществляющих обучение по программам ДПО
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	Производственное совещание с командой реализации модели для подведения

промежуточных итогов реализации модели	промежуточных результатов и оценки работы исполнителя. Оперативное реагирование на возможные риски
Консультирование команды реализации модели по организации обучения в рамках учреждения	Обсуждение и планирование дальнейшей работы команды, в соответствии с корректировкой по результатам промежуточных итогов реализации модели
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.

С помощью сетевой модели была выявлена общая продолжительность проекта – 78 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 реализации модели не изменилась.

### 2.3. Управление рисками и оценка эффективности модели

При разработке данной модели 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 педагогических работников 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 этой модели. 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 7 – Виды рисков связанных с реализацией модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

Вид риска	Влияние на реализацию модели
<b>По факторам возникновения:</b>	
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>
<b>По характеру учета:</b>	
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 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>
Внутренние риски	Риски, обусловленные деятельностью самого учреждения

	<p>(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 ДООУ, 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 разработанной модели, так и на этапе реализации и его завершения. Рассмотрим подробнее.

Таблица 8 – Виды рисков на каждом этапе модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа

<b>Вид риска</b>	<b>Влияние на реализацию модели</b>
<b>Фаза разработки (планирование модели)</b>	
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> <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>
<b>Фаза реализации</b>	
Неверное понимание распределения обязанностей	<p>Специфика работы в МДОУ такова, что часто несколько функций выполняет один из сотрудников. Риск состоит в том, сможет ли он уделять внимание работам по реализации модели, выполняя при этом свои функциональные обязанности.</p>
Риск изменения условий реализации модели	<p>В процессе работы над моделью могут прийти дополнительные идеи, некоторые идеи и приемы, наоборот, могут стать не актуальными. Это потребует внесение изменений в содержание модели</p>
Риск неудовлетворенности работами подрядчика	<p>В процессе работы по повышению квалификации сотрудников, учреждение может остаться недовольным</p>

	<p>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>
<b>Фаза завершения модели</b>	
Дополнительные расходы	Для завершения реализации модели 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 рисковогго 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 ДОО;

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

Эффективность реализации модели была дифференцирована по ключевым участникам и отражена в таблице 10.

Таблица 10 – Эффективность реализации модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа для стейкхолдеров

Стейкхолдеры модели		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"> <li>- «Успех каждого ребенка»;</li> <li>- «Поддержка семей, имеющих детей»;</li> <li>- «Учитель будущего».</li> </ul>
Заказчик (Руководитель)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие, совершенствование и сохранение кадрового потенциала в соответствии с целями стратегического развития организации.</li> <li>- Высокий уровень корпоративной культуры, соблюдение этических норм, эффективная команда профессионалов как основа формирования положительной репутации МДОУ.</li> <li>- Архив проекта может быть использован для анализа деятельности в реализованном модели и в процессе создания новой модели.</li> </ul>
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>
Педагоги		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обновление знаний с учетом профессиональных дефицитов и интересов, приобретение новых профессиональных навыков в соответствии с быстро меняющимися технологиями и условиями труда;</li> <li>- Персонализация обучения на основе выбора обучающих программ с активными, инновационными формами обучения;</li> <li>- Карьерный рост в учреждении</li> </ul>
Команда проекта (Педагоги)		<p>Опыт командной работы в организации и исполнении работ проекта, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций, в принятии мер по корректировке управления реализации модели.</p>
	Генер. подрядчик (Организация ДПО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация финансовых интересов;</li> <li>- Формирование положительного имиджа организации на рынке образовательных услуг.</li> </ul>



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 ДООУ;

- 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.

Опыт командной работы в организации и исполнении работ проекта, в разрешении возникающих конфликтных ситуаций, в принятии мер по корректировке управления проектом.

- Реализация финансовых интересов;

- Формирование положительного имиджа организации на рынке образовательных услуг.

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 ДООУ 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.).

## **Выводы по главе 2.**

Эмпирическое исследование проводилось в МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа, в котором трудоустроено 14 работников, из них: 1 заведующий, 10 воспитателей, 1 учитель-дефектолог, 1 учитель-логопед и 1 делопроизводитель. Все вышеперечисленные работники приняли участие в экспериментальной работе.

По результатам проведенного исследования мы выяснили, что:

- наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники с педагогическим стажем до 5 лет (57,14 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (28,57 %). И 14,28% педагогов, стаж которых составляет более 10 лет;

- только 21,43 % педагогического персонала имеют высшую квалификационную категорию, наибольшая часть педагогических работников – 42,86 % имеет первую квалификационную категорию, и 35,71 % педагогов не имеют квалификационную категорию;

- основная доля работников (57,14 %) – это педагоги, возраст которых от 26 до 49 лет. На втором месте (28,57 %) педагоги в возрасте 50 и более лет, на третьем (14,28%) – молодые педагоги до 25 лет;

- 21,42 % педагогических работников активно реализуют свои потребности в саморазвитии, у 57,14 % педагогов отсутствует сложившаяся система развития и 21,42 % находятся в стадии остановившегося развития.

По итогам экспериментальной работы, мы выяснили, что необходима систематическая работа, организованная с педагогами по повышению профессиональной компетентности, которая поможет вывести их на более высокий профессиональный уровень.

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 ДОО

## 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) Можно выделить три основные задачи анализа кадрового потенциала:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- заставить руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об объектах, которые следует оптимизировать

д) Процесс оценки персонала является способом измерения индивидуального вклада каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации, и, как следствие, позволяет определить персонализацию инвестиций при формировании кадрового капитала.

ж) 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 модель развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа.

Модель будет способствовать росту количества педагогических работников имеющих высшую и первую квалификационные категории; увеличится число педагогических работников имеющих персональные педагогические сайты, способствующие их профессиональному развитию. Данная модель позволит педагогическим работникам с большей активностью и уверенностью представлять свой педагогический опыт на разных уровнях; участвовать в профессиональных конкурсах, фестивалях.

Виды рисков связанных с реализацией модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа можно подразделить на: экономические, внешние и внутренние.

К основным методам снижения рисков реализации модели развития кадрового потенциала относятся: метод резервирования, распределение ответственности, избегание, лимитирование и подробное описание сотрудничества.

Эффект от реализации модели дифференцирован по ключевым участника. В качестве дополнительных эффектов от использования унифицированной модели 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 МДОУ;

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

Виды рисков связанных с реализацией модели развития кадрового потенциала МДОУ ДС № 48 Копейского городского округа можно подразделить на: экономические, внешние и внутренние.

К основным методам снижения рисков реализации модели развития кадрового потенциала относятся: метод резервирования, распределение ответственности, избегание, лимитирование и подробное описание сотрудничества.

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.

## Библиографический список

1. Академик. Словари и энциклопедии. URL : <https://dic.academic.ru/>
2. 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/>
3. 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>
4. Березина Е.С. Саморазвитие и его оценка окружающими / Березина Е.С. / Управление человеческим персоналом. - 2013. - №4(36). - С. 298-305.
5. Бестужев–Лада И.В. Социальные аспекты моделей управления. Москва: Олимп, 2015. 384 с.
6. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода: учебник. Москва: Наука, 1973. 272 с.
7. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Клинк О.Ф., Сатдыков А.И., Сергеев И.С., Факторович А.А. Актуальные вопросы развития среднего профессионального образования: практическое пособие. Москва: Федеральный институт развития образования, 2016. 256 с.
8. Божков Ю.Н. Формирование инновационной системы управления человеческим капиталом промышленного предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: Белгород. 2015. 25 с.
9. Бондаренко О. Оцениваем качество работы педагога: критерии, современные методы / Ольга Бондаренко / Школа управления образовательным учреждением. – 2013. - № 2. – С. 59-64.
10. 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/>



11. Бычко А.В. Развитие персонала: возможности и нюансы процесса / Бычко А.В. / Управление развитием персонала. - 2012. - № 2(30). - С. 116-119.
12. Ваниева В.Ю. Теоретические и прикладные аспекты реализации практико-ориентированной системы подготовки педагогических кадров // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 1 (14). С. 24-26.
13. Волков В. Актуальные вопросы педагогического наставничества / Валерий Волков / Школа управления образовательным учреждением. – 2013. - № 2. – С. 34-37.
14. Всяких Ю.В., Строкова, А.Р. Управление развитием кадрового потенциала в организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 12-2. С. 31-33.
15. 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>
16. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века: учебное пособие для самообразования. Москва: Пед. о-во России, 2002. 512 с.
17. Горнаков Э.И., Костюкевич Е.Н., Метельская Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. Минск: ИВЦ Минфина, 2009. 520 с.
18. Гражданская инициатива за бесплатное образование: официальный сайт. - 2010–2021/ Сергей Кузбасский – URL: <https://netreforme.org.ru>
19. Дудина, С.В. 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>
20. Жуков Г.Н. Кадровый потенциал системы среднего профессионального образования // Вестник УМО по ППО. 2015. №2 (49). С. 47-59.

21. Журавлёва Л.В. Эффективность образования: опыт Европы и США // Вестник образования. 2016. №7. С. 291-299.
22. Зинурова Ю.А., Мухина Е.Р. // Дневник науки. 2020. № 1 (37). URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42328994>
23. Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваева М.В. Сущность и структура кадрового потенциала. 2014. URL : <https://docviewer.yandex.ru>
24. Иванова Т.Н. Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 143-149.
25. Каваленко М.А. Профессиональное развитие: искусство подготовки сотрудника / Каваленко М.А. / Управление развитием персонала. - 2012. - № 3(31). - С. 200-203.
26. Карловец С.С. Проблема развития персонала: современный взгляд / Карловец С.С. // Управление развитием персонала. - 2011. - № 1(25). - С. 26-31.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2016. 304 с.
28. 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-tsentri-nauchnoj-podgotovki-studentov/12315-sborniki-po-konferentsii>
29. Коваленко М.А. Профессиональное развитие: искусство подготовки сотрудника / Коваленко М.А. / Управление развитием персонала. - 2012. – № 03(31). – С. 200-203.
30. Коваленко М.А. Процесс развития сотрудника компании / Коваленко М.А. // Управление развитием персонала. - 2012. - № 1(29). - С. 32-36.

31. Козуб Т. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / Татьяна Козуб, Уильям Бирли, Джон Джонс ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2009. – 336 с.

32. 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>

33. Комаров К.Б., Демкина Е.В. Содержание и результаты экспериментальной апробации модели развития кадрового потенциала образовательной организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2016. Вып. 4 (188). С. 46-55.

34. Коменский Я.А. Всеобщий совет об исправлении дел человеческих: педагогические сочинения. Москва: Педагогика, 1982. Т. 2. 164 с.

35. Кононенко Б.И. Культурология в терминах, понятиях, именах: справочное учебное пособие. Москва: Щит-М, 2001. 405 с.

36. Концепция обновления системы повышения квалификации работников общего образования: официальный сайт. – URL: <https://minobr.permkrai.ru> (дата обращения 26.04.2021)

37. 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>

38. Кравцова Л.А. Междисциплинарная сущность компетентностного 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>

39. Кривошеев В.Ф. Проблемы роста качества Среднего профессионального образования в условиях модернизации образовательного процесса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.edu.meks-info.ru](http://www.edu.meks-info.ru).

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

41. Культурология: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012. 566 с.

42. Кулюткин Ю.Н. Образовательные технологии и педагогическая рефлексия: пособие. Санкт-Петербург: СПбГУПМ, 2002. 48 с.

43. Куляпин А.С. Пространство тьюторского сопровождения в технологическом образовании / Куляпин А.С. / Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. - № 5. – С. 59-75.

44. Лазаренко И.Р. Модерация как форма повышения квалификации педагогов – педагога и руководителей образования / Лазаренко И.Р., Лобанова М. А.// Журнал “Педагогика”: <http://pedagogika-rao.ru-2009-2010> – URL:[http://www.uni-altai.ru/Journal/pedagog/pedagog\\_11/mkf.htm](http://www.uni-altai.ru/Journal/pedagog/pedagog_11/mkf.htm)

45. Ларченко И.Н. Концептуальные подходы к развитию кадрового потенциала в системе начального и среднего профессионального образования // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. №6 (16). С. 109-112.

46. Леденёва И.Н. Повышение качества подготовки кадров в системе среднего профессионального образования: дис. канд. эконом. наук. Саратов, 2010. 222 с.

47. Любченко О.А. Моделирование системы управления современной образовательной школой с позиции современного подхода / Любченко О.А., Карпова С.И. // Вестник ТГУ. - 2012. - Выпуск 7 (111). - С. 197-203.

48. Магура М.И. Организация обучения персонала компании. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интел Синтез», 2002. 192 с.

49. 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.

50. Мельникова Н.И. Роль методических семинаров в формировании и развитии профессионализма педагогов гимназии / Мельникова Н.И., Котенкова О.Ю. // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. - № 4. – С. 39-48.

51. Молочкова И.В. Психологическое сопровождение профессионального развития педагога: учебное пособие. - Челябинск: ЮУрГУ, 2005. - 130 с.

52. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. Москва: Журн. «Упр. персоналом», 2016. 2-е изд. 654 с.

53. 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>

54. Найденова Н.Н. Кадры решают всё? // Проблемы современного образования. 2013. № 2. С.176-185.

55. Новейший философский словарь URL : [http://slovari.yandex.ru/dict/phil\\_dict/article/filo/filo-648.htm](http://slovari.yandex.ru/dict/phil_dict/article/filo/filo-648.htm).

56. Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. - М. : Эгвес, 2009. - 156 с.

57. Новикова Л.И. Педагогика воспитания: избранные педагогические труды. Москва: Пер Сэ, 2009. 349 с.

58. Обласова Л.С. Индивидуальный образовательный маршрут педагога / Обласова Л.С. // Справочник заместителя директора школы, №9,

2012 г. // Менеджер образования: портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений : URL: <http://www.menobr.ru/materials/16/36779/>

59. Орлов Ю.М. Восхождение к индивидуальности: книга для учителя. Москва: Просвещение, 1991. 287 с.

60. Патутина Н.А. Построение социально-педагогического пространства как одно из направлений формирования организационной культуры компании / Патутина Н.А. // Управление корпоративной культурой. - 2010. - № 3(07). - С. 204-224.

61. Пауль Э.Л. Методическое объединение – ресурс профессионального роста педагога / Пауль Э.Л. // Методист. - 2011. - № 10. - С. 20-21.

62. Педагогика и психология высшей школы. Инновационный курс для подготовки магистров: учебное пособие. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 320 с.

63. Прикот О.Г. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента: учебно-методическое пособие НИУ ВШЭ — СПб / Прикот О.Г., Виноградов В.Н. - СПб. : 2011. - 147 с.

64. Профессиональное образование: методология, технологии, практика: сборник научных статей. Челябинск: Изд-во ЗАО «Цицеро», 2016. Вып. 9. 212 с.

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

66. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом. Москва, 2016. 624 с.

67. Резер Т.М. Теория и технология подготовки медико-педагогических кадров в среднем профессиональном образовании: автореф. дисс. докт. пед. наук. Екатеринбург, 2007. 48 с.

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

69. 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>

70. 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.

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

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

73. 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.

74. Широбокова Т.С. Организация и проведение исследовательской деятельности обучающихся в образовательных учреждениях системы СПО // Научные исследования в образовании. 2011. № 7. С. 56-59.

75. Щербакова О.Ю. Кадровый потенциал в контексте социально-экономической характеристики региона // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 112-114.

76. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.

**Тест оценки мотивации В.И. Герчикова**

**Тестовое задание**

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
  2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
  3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
  4. Если это очень нужно для организации.
  5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.



3. Совсем не важно.
9. Социальные выплаты и льготы, пособия
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
10. Доходы от капитала, акций
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
11. Любые дополнительные приработки
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
  1. Очень важно.
  2. Не очень важно.
  3. Совсем не важно.
15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:
  1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
  2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
  3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
  4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:
  1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
  2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
  3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
  4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
  5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:
  1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
  2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
  3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
  4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.
18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
  2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
  3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
  4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
  5. Нет, не нужны мне лишние заботы.
19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Наиболее интересную, творческую.
  2. Наиболее самостоятельную, независимую.
  3. За которую больше платят.
  4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
  5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
  2. Уровень его профессионализма, квалификации.
  3. Насколько хорошо он «устроился».
  4. Насколько его уважают в организации.
  5. Насколько он самостоятелен, независим.
21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:
1. Освоить новую профессию.
  2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
  3. Перейти на менее удобный режим работы.
  4. Работать более интенсивно.
  5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
  6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.
22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
  2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
  3. Высокий уровень оплаты.
  4. Возможность организовывать работу других людей.
  5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
  6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.
23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
  2. Не против, если это нужно для пользы дела.
  3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
  4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
  5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
  6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
  7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

### Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

#### Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

#### Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

#### Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4

23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

### **Интерпретация результата**

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

**Лист самооценки профессиональной деятельности  
воспитателя (педагога дошкольного образовательного учреждения)**

**Уважаемый педагог!**

Ваша профессиональная деятельность одна из самых важных и сложных. Для того чтобы больше узнать о том, какие приемы и способы Вы используете в своей работе, предлагаем Вам заполнить лист самооценки. Надеемся, что, предлагаемая методика будет содействовать Вашему профессиональному развитию. Вы сможете по достоинству оценить собственные сильные стороны, выявить резервы для дальнейшего профессионального роста.

Вам 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

**Отмечайте Ваш ответ баллом в соответствующей колонке.**

**Заранее благодарим за сотрудничество!**

<b>Утверждения (параметры оценивания)</b>	<b>Балл</b>	<b>Комментарий</b>
Я безразлична к критике в свой адрес	1	Я всегда прислушиваюсь к критике в свой адрес и делаю соответствующие выводы.
Я поощряю даже самые маленькие успехи детей	5	Успехи и победы моих детей, пусть даже и самые маленькие – это мои успехи и победы. Поэтому я всегда поощряю и радуюсь им. Начиная с малого, мы идем вперед и не останавливаемся на достигнутом!
Я хорошо знаю ФГОС ДО и другие нормативные документы, отражающие требования к содержанию и результатам дошкольного образования	4	Знание нормативных документов и ФГОС на среднем уровне, поэтому я прохожу курсы по переподготовке в КГБУ ДПО АКППКРО по направлению «Основы теории и методики дошкольного образования».
Я умею устанавливать отношения сотрудничества с детьми	5	Я легко устанавливаю отношения сотрудничества с детьми. Считаю, что это очень важно в нашей профессии.
Окружающие не прислушиваются к моим предложениям	1	Очень часто окружающие прислушиваются к моим предложениям.
Считаю важным различать цель и тему занятия	5	Очень важно различать как цель, так и тему занятия. Цель - то, чего мы должны добиться на занятии, а тема – определяет то, о чем мы будем говорить на нем.
На моих занятиях отсутствуют условия для формирования устойчивой позитивной мотивации детей	1	На занятиях стараюсь создавать условия для формирования устойчивой позитивной мотивации детей. Если ребенок заинтересован, то он будет охотнее и лучше заниматься.
Мое знание интеграции образовательных	2	Мое знание интеграции образовательных

областей требует серьезного улучшения		областей не требует улучшения. В нашем учреждении успешно осуществляется развитие детей во всех пяти областях.
Новаторство – кредо каждого хорошего педагога	5	Новаторство должно присутствовать у каждого педагога, тем более в наш технологически развитый век.
На моих занятиях дети делают все по алгоритму, они не рассуждают самостоятельно	1	На моих занятиях дети охотно рассуждают, я помогаю им и поддерживаю их рассуждения.
Мой общий кругозор достаточно ограничен	1	У меня достаточно широкий кругозор.
Все мои дети принимают участие в постановке целей и задач непосредственно образовательной деятельности	4	Большинство моих детей принимают участие в постановке целей и задач НОД.
Я не считаю нужным анализировать уровень усвоения предлагаемого материала и развития детей	1	Необходимо диагностировать на каком уровне освоен учебный материал каждого ребенка, отмечать динамику развития.
У меня достаточно поверхностное представление о возрастных особенностях детей	1	У меня достаточно хорошее представление о возрастных особенностях детей.
Я не считаю необходимым демонстрировать успехи детей их родителям (другим взрослым)	1	Успехи детей обязательно нужно демонстрировать как родителям, так и другим детям.
Я не применяю в образовательной деятельности новые информационно-коммуникативные технологии	1	Очень часто на занятиях и в основных режимных моментах мной применяются ИКТ.
Я затрудняюсь в обосновании достоинств и ограничений выбранной мною образовательной программы	2	Программа была составлена с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников, поэтому умею хорошо обосновывать достоинства и ограничения выбранной мною образовательной программы.
Я умею разрешать конфликты оптимальным способом	5	У меня хороший опыт решения конфликтов оптимальным способом.
Для меня характерно «держать себя в руках»	5	Для меня характерно «держать себя в руках».
У меня есть большой опыт участия в работе групп по разработке рабочих программ, дидактических и методических материалов	5	У меня имеется опыт участия в работе групп по разработке рабочих программ, дидактических и методических материалов.
Я уделяю много внимания обретению детьми навыков игровой деятельности	5	Игровая деятельность-ведущий вид деятельности у дошкольников. Поэтому уделяю особое внимание формированию игровой деятельности.
Я отдаю предпочтение детям, которые тщательно и точно выполняют требования педагога	2	Всем детям стараюсь уделять одинаковое количество внимания.
Используемый мною набор дидактических и методических материалов с учётом индивидуальных и возрастных особенностей детей достаточно ограничен	1	Набор дидактических и методических материалов, используемый в работе, достаточно обширен.
При принятии решения в проблемной ситуации отдаленные последствия не важны	1	Всегда думаю о последствиях при принятии каких-либо решений.
Считаю, что педагог не обязан комментировать достижения детей	1	Всегда нужно комментировать достижения детей. Ребенок будет знать, что у него получается хорошо, а где нужно

		«подтянуться». Считаю, что это стимул и для других детей.
Я обращаю внимание на плохое настроение своих коллег	5	Стараюсь помочь и поддержать ребенка в сложной для него ситуации. Иногда достаточно просто поговорить с ним.
При постановке целей непосредственно образовательной деятельности должны доминировать нормативные требования, а не индивидуальные особенности детей	2	Несомненно, необходимо учитывать и индивидуальные особенности детей.
Я так организую деятельность, чтобы дети рассуждали, дискутировали, выполняли нестандартные задания	5	Стараюсь организовать деятельность так, чтобы все дети без исключения участвовали в рассуждениях и дискуссиях.
Моя рабочая программа не предполагает решение воспитательных задач	1	Как раз наоборот, она предполагает решение как воспитательных, так и образовательных задач.
У меня легко получается решать несколько задач одновременно	4	Очень стараюсь, если необходимо.
Я не трачу время на то, чтобы дети сами определяли цель их деятельности на занятии	1	Стараюсь так организовать процесс, чтобы дети самостоятельно определили и сформулировали цель деятельности на занятии, а иногда даже и тему занятия.
Лишь некоторые дети с большой заинтересованностью работают на моих занятиях	1	Стараюсь заинтересовать детей. Создаю условия, чтобы дети как можно с большим энтузиазмом работали на занятиях.
При подготовке к занятиям, помимо основного материала, я использую дополнительные материалы по образовательной области	5	Всегда использую дополнительный материал при подготовке к занятиям.
У меня нет дидактических и методических материалов, разработанных самостоятельно	1	Имеется достаточное количество наглядных пособий, презентаций, игр, картотек, аудио и видео материала.
Мне приходится часто слышать, что дети не поняли изложенный мною материал	1	Стараюсь, чтобы изложенный материал был понятен и доступен каждому ребенку.
Моя осведомленность об актуальных событиях социальной жизни достаточно ограничена	1	Стараюсь быть в курсе событий с помощью СМИ и интернета.
Все мои дети хорошо осознают причины своих успехов и неудач	5	Считаю, что педагог должен комментировать успехи и неудачи своих воспитанников, что получается хорошо, а где нужно еще немного «подтянуться».
Побуждаю детей самостоятельно ставить и решать задачи с высокой степенью свободы и ответственности (например, подготовить задание со слабым ребёнком; придумать задания для самостоятельной работы и т. п.)	5	Всегда побуждаю детей самостоятельно ставить и решать задачи с высокой степенью свободы и ответственности.
Я использую в педагогических целях даже «внештатные» ситуации, казалось бы, не имеющие отношения к образовательной области	5	Я использую в педагогических целях даже «внештатные» ситуации, казалось бы, не имеющие отношения к образовательной области
Я умею сохранять спокойствие в самых непредвиденных ситуациях	5	Стараюсь всегда сохранять спокойствие
Детям не обязательно знать критерии оценивания их работы	1	Дети обязательно должны знать критерии оценивания их работы.
Мне очень трудно управлять ходом беседы или переговоров	5	Я очень хорошо управляю ходом беседы или переговоров.
Я постоянно предлагаю детям самостоятельно	5	Я постоянно предлагаю детям

осуществлять контроль за достигнутыми результатами		самостоятельно осуществлять контроль за достигнутыми результатами.
Я не умею дозировать задачи так, чтобы дети почувствовали свой успех	1	Я умею дозировать задачи так, чтобы дети почувствовали свой успех.
Я всегда готовлю разные варианты организации деятельности для детей разного уровня развития	5	Стараюсь всегда организовать различные виды деятельности, при этом учитываю индивидуальные особенности каждого ребенка.
Моя рабочая программа недостаточно обоснована	1	Моя рабочая программа достаточно обоснована.
У меня есть опыт совместной работы по подготовке и реализации различных мероприятий, проектов, программ и др.	5	Считаю свой опыт совместной работы по подготовке и реализации различных мероприятий, проектов, программ и др. на достаточно высоком уровне.
На моем рабочем месте всегда порядок	3	Иногда бывает беспорядок (часто творческий)
На моих занятиях дети не могут ответить на вопрос "Что должно быть достигнуто в результате занятия?"	1	На моих занятиях дети самостоятельно могут сформулировать ответ на вопрос "Что должно быть достигнуто в результате занятия?"
Мотивация детей – это ответственность педагога	5	Мотивировать детей, значит помочь самому ответить на вопрос «А зачем мне это надо?»
Мне нужна дополнительная подготовка, чтобы преподавать свой предмет студентам вуза	3	Мне нужна дополнительная подготовка, чтобы преподавать свой предмет студентам вуза
Считаю, что можно успешно изложить новый материал без учета ранее освоенных знаний и умений	1	При изучении нового материала, всегда опираемся на полученные ранее знания и умения. Это служит фундаментом для дальнейшего изучения.
Я легко поддерживаю разговоры на отвлеченные или связанные с другими предметами темы	5	Я легко поддерживаю разговоры на отвлеченные или связанные с другими предметами темы
Никто из детей на моих занятиях не принимает участие в постановке целей и задач	1	Дети на моих занятиях принимают непосредственное участие в постановке целей и задач.
Я предлагаю деятельность, которая не может заинтересовать детей	1	Дети всегда заинтересованы той деятельностью, которую я предлагаю.
Мнение и реакция других участников образовательного процесса не важны при принятии педагогических решений	1	Мнение и реакция других участников образовательного процесса очень важны при принятии педагогических решений, так как мы занимаемся одним общим делом.
На моих занятиях часто используются приемы самооценки и взаимооценки детей	4	Очень часто в деятельности используются приемы самооценки и взаимооценки детей, это позволяет сравнивать свои результаты с результатами других детей и делать соответствующие выводы.
Мне всегда интересно, какие чувства вызывают у других людей мои слова и поступки	5	Мне интересно, какие чувства и эмоции вызывают мои слова и поступки.
Обычно я озвучиваю цель деятельности несколько раз в процессе совместной деятельности с детьми	2	Стараюсь, чтобы цель деятельности была понятна всем и сразу.
Мои дети смело берутся за трудные задачи	5	Мои дети смело берутся за трудные задачи.
Я владею ограниченным набором современных методов развития и воспитания	1	Стараюсь быть в курсе и в самом центре событий



Я создаю рабочую атмосферу и поддерживаю дисциплину на занятии не директивными методами	5	Стараюсь всегда создать рабочую атмосферу и поддерживаю дисциплину на занятии не директивными методами
В плане образовательной деятельности я всегда пошагово прописываю этапы достижения цели	3	Стараюсь это делать при необходимости
Негативное отношение к деятельности – это следствие ошибок в педагогической деятельности	5	Я согласна, что негативное отношение к деятельности – это следствие ошибок в педагогической деятельности
Нет «каверзных» вопросов от детей, а есть незнание педагога	5	Согласна с этим утверждением.
Мои методические и дидактические разработки никогда не приносили мне победу в профессиональных конкурсах	1	Очень часто Мои методические и дидактические разработки приносили мне победу в профессиональных конкурсах
Гуманизм педагога не является важным критерием оценки его работы	1	Гуманизм – один из важнейших критериев оценки работы педагога.
Я часто затрудняюсь сделать цели непосредственно образовательной деятельности лично значимыми для детей	2	Я стараюсь сделать цели непосредственно образовательной деятельности лично значимыми для детей
Бывает, что я высоко оцениваю успешность ребёнка не за правильный, а за творческий ответ	5	Такое, действительно, очень часто бывает.
Я хорошо ориентируюсь в социальной ситуации группы, знаю и учитываю взаимоотношения детей в педагогических целях	5	Я хорошо ориентируюсь в социальной ситуации группы, знаю и учитываю взаимоотношения детей в педагогических целях.
Я легко меняю принятое решение под влиянием новой информации	1	Для того, чтобы принять решение, стараюсь быть информированной в этом вопросе так, чтобы не менять своего решения.
Формирование навыков самооценки у детей не относится к задачам воспитателя		Напротив, одна из основных задач педагога-формирование самооценки младшего школьника.

Подпись \_\_\_\_\_ ( Ленинг О.А. )  
Дата: \_\_\_\_\_ 10.03.2016г \_\_\_\_\_

**Методика ГОКК (М.И. Лукьянова) [13].**

По методике ГОКК (групповая оценка коммуникативной компетентности) каждому эксперту предлагается рассмотреть шесть профессионально значимых качеств педагога и три коммуникативных функции. Характеристика каждого из них складывается из восьми показателей, которые эксперт должен оценить определённым количеством баллов. В пронумерованных регистрационных бланках названия качеств и коммуникативных функций не даны. Бланк № 1 служит для оценки эмпатичности, № 2 – способности к рефлексии; № 3 – общительности; № 4 – гибкости личности (в мышлении, поведении) № 5 – способности к сотрудничеству, контакту; № 6 – эмоциональной привлекательности педагога; № 7 – функции влияния; № 8 – функции организации; № 9 – функции передачи информации.

Каждое качество и функция оценивается по 6 – балльной шкале:

Часто, ярко выражено – 5

Чаще проявляется, чем нет – 4

Непостоянно, ситуативно – 3

Очень редко – 2

Никогда – 1

Не могу оценить – 0.

Время для ответов не ограничивается.

Для получения объективного мнения о проявлении педагогом ПЗЛК и уровне его коммуникативной компетентности необходимо, чтобы экспертов от каждой группы (педагогов, родителей) было не менее 15.

Бланк 1

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Хорошо понимает настроение ребёнка

2. Внимателен к ребёнку и его проблемам

3. Проявляет любовь и уважение к детям

4. Внимателен к настроению ребёнка

5. Учитывает эмоциональное состояние ребёнка на уроке

6. Готов эмоционально откликнуться на проблемы собеседника

7. Сочувствует ребёнку при его неудачах

8. Демонстрирует уважение к личности ребёнка

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 2

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Интересуется и принимает во внимание мнение детей

2. Умеет сдерживаться, даже когда дети неправы

3. Может публично признать свои ошибки

4. Принимает во внимание интересы и склонности ребят

5. Учитывает свои прежние ошибки

6. В трудных ситуациях проявляет спокойствие и выдержку

7. Стремится постоянно получать обратную связь

8. Критически относится к своим поступкам, действиям

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 3

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Говорит о своих трудностях и переживаниях партнёрам по взаимодействию
2. Легко устанавливает контакт с большинством детей
3. Проявляет готовность к обсуждению с **собеседником различных вопросов**
4. Стремится к установлению доверительных отношений с детьми
5. Интересуется личными проблемами детей
6. Проявляет интерес к собеседнику и его информации
7. Проявляет открытость в **общении**
8. Стремится поддерживать многочисленные контакты с разными субъектами

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 4

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Не демонстрирует своего превосходства над детьми
2. Признает за ребёнком право на собственную точку зрения
3. Проявляет требовательность и строгость

4. Проявляет готовность к пересмотру собственной точки зрения

5. Владеет разными способами организации занятия

6. Признает равенство позиций педагога и воспитанника

7. Умеет анализировать общественные события и процессы

8. Творчески, неординарно относится к своей педагогической деятельности

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 5

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Привлекает к себе высокой эрудицией

2. Охотно поддерживает конструктивную инициативу ребят

3. Проявляет расположенность к собеседнику

4. Умеет разрешить конфликтную ситуацию

5. Вдохновляет других на творческую деятельность

6. Побуждает учащихся к дискуссии, к активности в беседе

7. Умеет слушать и слышать другого

8. Проявляет искренний интерес к детям

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 6

Коммуникативные качества педагога

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Располагает к себе манерой поведения

2. Проявляет вежливость

3. Располагает к себе внешним видом

4. Тактично обращается к детям на занятиях и вне их

5. Вызывает уважение окружающих

6. Интересен в беседе

7. Имеет широкий круг интересов и увлечений

8. Проявляет доброжелательность

Общая сумма баллов

Средний балл по качеству

Бланк 7

Владение коммуникативными функциями

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Умеет создать на занятии благоприятный психологический настрой
2. Справедлив и внимателен по отношению ко всем детям
3. Рационально организует собственное время и деятельность
4. Не допускает брани в адрес детей
5. Проявляет в работе творческую активность
6. Заражает ребят интересом к какому-либо делу
7. Может аргументировано убедить ребят в необходимости какого-либо дела, поступка
8. Является для большинства ребят референтным (значимым) человеком

Общая сумма баллов

Средний балл по функции

Бланк 8

Владение коммуникативными функциями

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Умеет найти к ребёнку индивидуальный подход
2. Умеет вызывать на занятии интерес к изучаемому материалу
3. Часто подбадривает детей в затруднительных ситуациях
4. Умеет объединить ребят вокруг общей идеи, задачи,

цели

5. Называет детей чаще всего по именам
6. Умеет снять напряжение и усталость на занятии
7. Поощряет высказывание детьми собственной точки зрения на проблему
8. Вовлекает ребят в работу на занятии

Общая сумма баллов

Средний балл по функции

Бланк 9

Владение коммуникативными функциями

Частота проявления, баллы

5 4 3 2 1 0

1. Демонстрирует хорошее знание предмета
2. Излагает материал ясно и доступно
3. Умеет поддержать разговор на разные темы
4. При изложении материала побуждает ребят к размышлению над ним
5. Высказывает собственную позицию по тому или иному вопросу
6. Отстаивает свою точку зрения без раздражения и вспыльчивости
7. Аргументировано и убедительно говорит



## 8. Обладает культурой речи

Общая сумма баллов

Средний балл по функции

### Обработка и интерпретация результатов

Если некоторые пункты опросника эксперт оставил без ответа или оценил в 0 баллов, то при обработке результатов такие бланки должны изыматься из обращения и считаться недействительными.

Обработка результатов проводится по двум обобщённым показателям, заложенным в методике.

1. Выраженности каждого качества у педагога (средний балл указывается в нижней части бланков № 1 – 6)

2. Степени овладения педагогом коммуникативными функциями влияния (средний балл указывается в бланке № 7), организации (средний балл подсчитывается в бланке № 8), передачи информации (средний балл – в бланке № 9).

По каждому качеству и каждой коммуникативной функции педагог максимально может набрать 40 баллов (в бланках эта цифра записывается в графе «Общая сумма баллов».

Затем определяется средний балл (самый высокий равен 5), который будет соответствовать мнению одного эксперта.

Необходимо подсчитать совокупный средний балл для всех экспертов по каждому качеству отдельно.

На основе сопоставления полученных результатов с диагностическими нормами (таблица 1) делается вывод об уровне выраженности ПЗЛК педагога и уровне владения основными коммуникативными функциями.

### **Уровни выраженности ПЗЛК педагога и уровни владения основными коммуникативными функциями**

Диагностируемые показатели	Уровень, баллы			
	Относительно высокий	Несколько выше среднего	Относительно средний	Относительно низкий (меньше)
Эмпатичность	4,7 – 5,0	4,3 – 4,6	3,4 – 4,2	3,3
Рефлексивность	4,6 – 5,0	4,2 – 4,5	3,5 – 4,1	3,4
Общительность	4,7 – 5,0	4,0 - 4,6	3,3 – 4,1	3,4

Гибкость личности	4,7 – 5,0	4,2 – 4,6	3,3 – 4,1	3,2
Способность к сотрудничеству	4,8 – 5,0	4,4 – 4,7	3,5 – 4,2	3,4
Эмоциональная привлекательность	4,8 – 5,0	4,5 – 4,7	3,8 – 4,4	3,7
<u>Функция влияния</u>	4,7 – 5,0	4,3 – 4,6	3,6 – 4,2	3,5
Функция передачи информации	4,8 - 5,0	4,4 – 4,7	3,7 - 4,3	3,6
Коммуникативная компетентность	4,7 – 5,0	4,3 – 4,6	3,6 – 4,2	3,5

Личностные качества человека не могут быть диагностированы с высокой точностью в силу своей изменчивости, динамичности, зависимости от сложившейся ситуации. Кроме того, как отмечает, М.И. Лукьянова, компетентность специалиста в педагогическом общении условно определена здесь как выраженность нескольких компонентов. Предлагаемый вариант представляет собой лишь один из возможных подходов и не обеспечивает универсальности диагностики этой сложной интегративной характеристики. Поэтому уровни коммуникативной компетентности относятся только к педагогической совокупности качеств и умений.

Данная методика, с одной стороны, исполняет роль диагностического инструментария, а с другой – начального этапа работы психолога образовательного учреждения по развитию психолого-педагогической компетентности.