

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зам. Зав.по УВР МАДОУ
детский сад №524 г. Екатеринбург

_____ Н.А. Касимова

« ____ » _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.
доцент

_____ Т.А. Худякова

« ____ » _____ 2020 г.

Развитие кадрового потенциала МАДОУ Детского Сада
Общеразвивающего Вида с Приоритетным Осуществлением
деятельности по Художественно – Эстетическому развитию
воспитанников № 524 г. Екатеринбурга

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.04.01.2020.395.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н, доцент

_____ Е.С. Федяй

« ____ » _____ 2020 г.

Автор работы
студент группы ЭУз-360

_____ М.В. Железнова

« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролёр,
ст. преподаватель

_____ Н.В. Тихонова

« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Железнова М.В. Развитие кадрового потенциала МАДОУ Детского сада Общеразвивающего Вида с Приоритетным Осуществлением деятельности по Художественно – Эстетическому развитию воспитанников № 524 г.. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, ПЭ, 2020, 101 с., 3 ил., 18 табл., библиогр. список – 106 наим., 20 л. раздаточного материала ф. А4.

В условиях рыночных отношений сегодня развитие кадрового потенциала становится неременным условием завоевания устойчивых и лидирующих позиций на рынке. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности организации и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. По этому разработку мероприятий развития кадрового потенциала в муниципальных учреждениях важно предварять его оценкой. Без нее крайне проблематично принятие грамотных управленческих решений, касающихся развития персонала. Сегодня данной проблеме уделяется недостаточно внимания. В выпускной квалификационной работе «Развитие кадрового потенциала МАДОУ Детского сада Общеразвивающего Вида с Приоритетным Осуществлением деятельности по Художественно – Эстетическому развитию воспитанников» № 524 г. Екатеринбурга представлен план мероприятий по разработке модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 г. Екатеринбурга.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ.....	9
1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала.....	9
1.2 Управление и социальная защита кадрового потенциала.....	18
1.3 Методология анализа и оценки кадрового потенциала организации.....	22
2 УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	28
2.1 Мотивация как ключевой фактор развития кадрового потенциала в организации.....	28
2.2 Методы оценки кадрового потенциала	37
2.3 Методические подходы к оценке уровня кадрового потенциала	43
3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В МАДОУ №524 г. Екатеринбурга.....	48
3.1 Деятельность по управлению кадровым потенциалом в МАДОУ №524 г. Екатеринбурга.....	48
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом в МАДОУ №524 г. Екатеринбурга.....	68
3.3 Разработка предложений по совершенствованию модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для педагога на выявления потребности в обучении и повышения квалификации.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Детский сад сегодня, это сложный организм, стремящийся к развитию, который ищет новые возможности, создающие необходимые условия для удовлетворения потребностей ребенка, семьи, общества, отвечающий самым современным требованиям. Сердцем этого сложного организма является его педагогический коллектив.

Сегодня, не все управленческие кадры способны овладевать новыми методами работы, переходить из режима функционирования в режим развития, по этому на сегодняшний день это является общегосударственной проблемой.

Школы, детские сады и другие муниципальные учреждения дополнительного образования находятся в поиске и подготовке квалифицированных кадров.

Успех и развитие муниципальных учреждений в большой степени зависит от наличия в них сотрудников, способных стать основой эффективного местного самоуправления, мотивированных и ориентированных на профессиональный рост кадров массовых профессий. Поэтому социально-экономическое развитие муниципальных учреждений города или района невозможно без формирования качественного кадрового потенциала.

В последние годы прошли сильные изменения в стране, а так же в сфере использования кадрово-трудовых ресурсов. Это свидетельствуют о том, что время централизованной директивной кадровой политики прошло. Сегодня административно – управленческие службы должны достигнуть огромных результатов в сфере управления и кадровой политики.

В условиях рыночных отношений сегодня развитие кадрового потенциала становится неременным условием завоевания устойчивых и лидирующих позиций на рынке. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности организации и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. По этому, разработку мероприятий развития кадрового потенциала в муниципальных учреждениях важно предварять его оценкой. Без нее крайне проблематично принятие грамотных

управленческих решений, касающихся развития персонала. Сегодня данной проблеме уделяется недостаточно внимания.

Гипотеза: Недостаточная разработанность проблем формирования и развития кадрового потенциала муниципальных организаций, результат их профессиональной деятельности послужили основанием для проведения данного исследования.

Цель исследования: разработать модель управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 г. Екатеринбурга.

Задачи исследования:

1) изучить понятие кадровый потенциал, его структуру, основные особенности;

2) раскрыть специфику развития кадрового потенциала в муниципальных организациях;

3) сравнить анализ зарубежного опыта в развитии кадрового потенциала;

4) проанализировать деятельность МАДОУ №524 г. Екатеринбурга;

5) сформулировать мероприятия по разработке модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 г. Екатеринбурга;

6) разработать рекомендации по использованию модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ №524 г. Екатеринбурга.

Объектом исследования является МАДОУ детский сад №524 г. Екатеринбурга.

Предметом исследования кадровый потенциал муниципальных учреждений и социально-экономические процессы, не него влияющие.

Теоретическая основа исследования. Существуют несколько точек зрения на раскрытие сущности категории « потенциал персонала».

Так, например, Э.В. Крум отождествляет понятие «персонал организации» и « кадры» и считает, что кадровый потенциал – это способность кадров решать стоящие перед ним текущие и перспективные задачи [10, с.27].

А.И. Ильин разделяет « персонал » и « кадры » и под кадровым потенциалом понимает интегральную характеристику персонала, представляющую собой его максимальные возможности по достижению целей предприятия [9, с.18].

Так же под кадровым потенциалом организаций рассматриваются и в трудах зарубежных ученых. Многими отечественными и зарубежными учеными проведены ряд комплексных исследований.

Этой проблемой более подробно занимались советские педагоги – новаторы, такие как Н.П. Беляцкого, Н.И. Кабушкина, Р.С. Седегова, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Б.Ф. Ломов, А.В. Барабанщиков, Б.С. Братусь.

Теория идентификации «Я» в западной психологии представлена в работах А. Адлера, У. Джеймса, Д. Парфита, З. Фрейда, Ю. Хабермаса, М. Хайдеггера, К. Хорни, К. Юнга, Э. Эриксона и других. В отечественной литературе данное направление можно увидеть в работах: В.В. Абраменкова, И.С. Кон, В.С. Мухина, Л.М. Попова.

Исследование личностной и социальной идентичности осуществлялось как зарубежными, так и отечественными учеными: Р. Баумайстером, М. Борневассером, Дж. Бьюдженталь, Э. Гидденсом, Э. Дюркгейм, Ч. Кули, Д. Марсиа, Дж. Мид, СХ. Ремшмидт, Дж. Тэрнер, Х. Тэджфел, Б. Шледер, Б. Шефер, Э. Эриксон, Н.А. Антоновой, Л.С. Выготским, А.В. Кузьминым, Ю.Л. Качаловым.

Методы исследования: теоретический анализ экономической, педагогической и управленческой литературы по исследуемой проблеме, анализ документов МАДОУ детский сад №524, методы статистической обработки информации, наблюдение, беседа, сравнительно-сопоставительный анализ результатов работы.

Практическая значимость определяется тем, что рекомендации, разработанные в результате исследования, будут способствовать оптимизации деятельности в конкретной образовательной организации.

База исследования: МАДОУ детский сад №524.

Научная значимость данной работы заключается в том, что впервые было проведено исследование кадрового потенциала муниципального учреждения, составлены рекомендации по его улучшению с обоснованием и методологией.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что в связи с увеличением самостоятельности регионов, администраций районов, городов, повышается возможность прогнозирования, планирования, управления кадровым потенциалом на местах, появляется новая стратегическая функция для кадровых служб.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, списка источников литературы, приложений. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

Первый раздел посвящен изучению теоретических аспектов развития кадрового потенциала: рассмотрена сущность кадрового потенциала, исследовано управление кадровым потенциалом организации и определены методы анализа и оценки кадрового потенциала организации.

Во втором разделе проведено методологическое изучение поставленной проблемы: рассмотрены методы оценки кадрового потенциала.

В третьем разделе проанализирована деятельность МАДОУ детского сада №524, сформулированы мероприятия по разработке модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детском саду №524 и изучены рекомендации по использованию модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детском саду №524.

В заключении сделаны выводы.

Работа включает в себя: 20 таблиц, 1 рисунка, библиографический список, состоящий из 106 источников, 1 приложение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала

Кадровая политика – это понятие, издавна применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей.

«Кадровая политика организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом» [32, с. 82].

В центре внимания многих ученых находится управление персоналом или кадровая политика. Признанными отечественными авторитетами в данной области являются: М.В. Грачев, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, В.К. Тарасов, Г.В. Щекин, и др. [28, с. 283]. По их мнению, развитие современной экономики, ее конкурентоспособности, масштабов научно-технических преобразований, выпуска высококачественной продукции обуславливается, в первую очередь, трудовыми ресурсами, задействованными в отраслях экономики.

По мнению Н.П. Беляцкого, Н.И. Кабушина под оценкой персонала следует понимать запланированную, строго формализованную и стандартизованную оценку сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности [19, с. 189].

В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества. Поэтому процветает то общество, которое создало условия для лучшего использования, воспроизводства и развития данного ресурса.

Рассмотрим понятие «трудовой потенциал».

Словом «потенциал» обычно обозначают средства, запасы, источники, которые могут быть использованы, а также возможности отдельного лица, группы лиц, общества в конкретной обстановке.

А.Я. Кибанов, рассматривает трудовой потенциал работника, как совокупность духовных и физических качеств человека, определяющих возможности и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [27, с. 448].

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Между трудовым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его физическими и умственными способностями, интеллектуальными и нравственными качествами и другими личностными характеристиками.

Рассмотрим основные понятия в области управления персоналом в организации (таблица 1).

Таблица 1 – Основные понятия в области управления персоналом

Понятие	Определение
Человеческие ресурсы	Люди с определенным потенциалом и способностью к постоянному развитию
Кадры	Основной состав персонала предприятия определенной отрасли деятельности
Персонал	Постоянный состав работников предприятия, распределённый по характеру выполняемой работы
Кадровый потенциал	Общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников как целой системы (коллектива), которые используются в определенный момент времени

Еще Ф.У. Тейлор обратил внимание на тот факт, что «трудность нахождения человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для выполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей (руководителей), явствует из прилагаемого списка девяти качеств, требующихся от идеального человека» [30, с. 274].

Основатель научного менеджмента назвал среди основных качеств идеального человека, составляющих человеческий капитал или трудовой потенциал, это: образование, ум, специальные или технические познания, сила или физическая ловкость, такт, решительность, энергия, рассудительность, честность, здоровье, здравый смысл. По его мнению, люди, обладающие тремя из перечисленных качеств, могут быть во все времена наняты в состав рабочих. Соединив вместе четыре из этих способностей, можно получить более высокооплачиваемого работника. Человека, который объединил в себе пять качеств, очень трудно найти, а людей с шестью, семью и восемью видами способностей почти совсем невозможно найти. На наш взгляд, из этого следует, во-первых, необходимость бережного использования человеческих способностей, во-вторых, возможность развития трудового потенциала как работника, так и всего персонала той или иной фирмы.

Современный подход к развитию трудового потенциала человека наиболее основательно и полно раскрыт Б.М. Генкиным [6]. К основным компонентам трудового потенциала он считает: образование, здоровье, творчество, нравственность, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране [2, с. 64].

В эту систему В.А. Спивак считает необходимым добавить лидерский потенциал и потенциал к развитию. Немаловажную роль, по его мнению, играет административный потенциал, а также уверенность в себе, или ассертивность, и гибкость.

Кадровый потенциал следует рассматривать с двух сторон: с одной стороны это умения и навыки работников, используемые для получения прибыли. С другой – это временно свободные или резервные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты профессионалами в результате их развития и обучения.

Отметим, что существуют множество точек зрения на раскрытие сущности кадрового потенциала. Так, И.И. Исаченко и О.И. Елизарова выделяют широкое и узкое определение кадрового потенциала. Кадровый потенциал в широком смысле представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения ее эффективности в различных сферах деятельности, в целях получения прибыли или достижения социального эффекта. Кадровый потенциал в узком смысле – это временно свободные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения.

В самом общем виде кадровый потенциал характеризует определенные возможности персонала, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретных целей.

Далее рассмотрим более подробно некоторые определения кадрового потенциала, которые дают разные авторы и сравним их (таблица 2).

Таблица 2 – Сущность кадрового потенциала

Авторы	Определения
А.И. Кравченко	это скрытые, пока ещё не использованные возможности и способности, своего рода скрытые резервы
Р.Ю. Болдырева	это общая характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия
А.Е. Илларионов	это совокупность человеческих ресурсов и резервов общества, которые формируются с целью и в процессе создания материальных и духовных ценностей и в управлении общественными делами
Д.О. Неверкевич	знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения

Итак, все приведенные нами авторы дают разные определения кадрового потенциала, но каждый из них говорит, что кадровый потенциал, представляет собой некий резерв, использование которого способствует более эффективному достижению целей организации.

По нашему мнению, наиболее точное и глубокое определение дает Е.В. Маслов. Так как он говорит, помимо того, что кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей и возможностей работников организации, использование которых, способствует более эффективному достижению целей, также он еще включает в себя квалификацию, знания, навыки и опыт работников, что в совокупности даёт возможность предприятию достичь определенные экономические результаты. Экономический аспект, заложенный в данном определении, в свою очередь, означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника.

Элементы трудового потенциала связаны друг с другом. Развивая коммуникативный потенциал, можно существенно влиять на свой лидерский потенциал, на ассертивность, на нравственно-мотивационный и административный потенциал, а если развитием занимается руководитель, то и на профессионально-квалификационный потенциал.

Применительно к предприятию трудовой потенциал представляет собой предельную величину возможного участия работников в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, накопленного опыта при наличии необходимых организационно-технических условий [40, с. 66].

В трудовом потенциале предприятия можно выделить следующие компоненты: профессиональный, кадровый, квалификационный и организационный.

Таким образом, кадровый потенциал обеспечивает продуктивную деятельность предприятию и является важной частью в системе управления

персоналом. Под потенциалом работников подразумевается компетентность персонала, его профессиональные знания, опыт и наработки, новаторство и т. д.

Основной целью формирования кадрового потенциала является обеспечение успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики, а также изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами.

Если будут выполняться вышеописанные условия, тогда кадровый потенциал будет использоваться наиболее эффективно, а следует отметить, что кадровый потенциал в значительной мере предопределяет уровень конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, его экономическую эффективность и перспективы развития.

По нашему мнению главными и основополагающими параметрами характеризующий кадровый потенциал является квалификационный потенциал. Так как от знаний и способностей сотрудника, занимающего определенную должность, зависит достижение конечных целей организации.

Для более детального понимания кадрового потенциала, следует рассмотреть его структуру.

В структуре кадрового потенциала можно выделить следующие его виды:

- социальные отношения и связи;
- интеллектуальные способности;
- физические способности;
- технологический потенциал;
- интегративный потенциал.

Л.Ф. Суходоева в своей статье приводит другие виды кадрового потенциала:

– внешний кадровый потенциал – это потенциальные сотрудники, не являющиеся еще сотрудниками данной организации, достоинством такого вида кадрового потенциала является то, что у организации появляются новые подходы к решению задач, а, следовательно повышение конкурентоспособности и

улучшения имиджа, а к недостатку можно отнести ухудшение корпоративной культуры (процесс адаптации, неумение работать в группе);

– внутренний кадровый потенциал – это сотрудники данной организации, привлекаемые с низшего должностного уровня на более высший. Достоинством данного вида кадрового потенциала является – знание потенциала работника и повышение его причастности к бизнесу.

Другие авторы рассматривают наряду выше приведёнными принципами управления кадровым потенциалом, принципы его развития, такие как принцип научности, иерархичности, системности, комплексности, ответственности, инновационности, непрерывности, сбалансированности, стандартизации и цикличности, рассмотрим их (таблица 3).

Таблица 3 – Принципы развития кадрового потенциала

Вид принципов	Авторы		
	Ю.С. Залознова	В.П. Мартыненко	Н.С. Марковой
Научности	нет	нет	да
Иерархичности	нет	да	нет
Справедливости	да	нет	да
Системности	нет	да	нет
Комплексности	нет	да	да
Ответственности	да	нет	да
Инновационности	да	нет	да
Непрерывности	нет	нет	да
Сбалансированности	да	нет	нет
Стандартизации	нет	нет	нет
Цикличности	нет	нет	нет

Итак, как мы видим из таблицы 3, приведённые нами принципы не рассматриваются всеми авторами. Из этого можно сделать вывод о том, что к наиболее важным принципам кадрового потенциала относится принцип комплексности, так как его рассматривают все авторы, приведенные в таблицы 3.

К сожалению, принцип системности, непрерывности и иерархичности рассматривают не все авторы, а ведь они одни из важнейших принципов, так как данные принципы позволяют рассматривать кадровый потенциал организации как совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

Также проанализировав существующие принципы развития кадрового потенциала таблицы 3, нами было выявлено, что вышеописанные авторы не рассматривают одни из важных принципов – это принцип стандартизации и цикличности, которые является основополагающим в управлении. На наш взгляд, актуальным в организации развития кадрового потенциала становится высокая степень стандартизации деятельности и процессов развития кадрового потенциала, поскольку позволяет быстро и эффективно распространять передовые методы организации. Немаловажны и стандарты, демонстрирующие организационную культуру. Мы считаем, что принцип стандартизации является одним из основных в функционировании развития кадрового потенциала организации.

Кроме того, ни один из авторов не принимает во внимание принцип цикличности развития кадрового потенциала. По нашему мнению, цикличность является также одним из важнейших и обязательных принципов развития кадрового потенциала, так как цикличность, является всеобщим свойством развития и функционирования любых систем в пространстве и во времени и она присуща широкому кругу процессов и явлений различного характера.

Согласно «Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998), весь управленческий персонал подразделяется на категории: руководители, специалисты, служащие [17].

Рассмотрим количественную характеристику кадрового потенциала относительно численности персонала.

При определении численности следует учитывать списочный и явочный состав работающих. В явочный состав работающих включаются все, кто находится на рабочем месте и выполняет установленные функции [36, с. 163].

Расчет среднесписочной численности производится на основе ежедневного учета списочной численности, которая должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени, на основании которого устанавливается численность работников, явившихся или не явившихся на работу.

Человек может и должен работать ежедневно не более того времени, которое определено как продолжительность рабочей смены, а иногда больше, но лишь в пределах разрешенного законодательством лимита сверхурочно отработываемых часов.

Существует табельный и явочный фонд рабочего времени.

В ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- «разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности)» [4, с. 39].

Потенциал персонала необходимо систематически совершенствовать и раскрывать, для достижения поставленной цели руководителям предприятий.

Таким образом «кадровый потенциал – это совокупность способностей и возможностей кадров обеспечивающее эффективное и надежное функционирование организации».

Структура кадрового потенциала предприятия представляет собой соотношение различных социальных, функциональных, демографических, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними [40, с. 67].

1.2 Управление и социальная защита кадрового потенциала

Важным стратегическим фактором, который определяет успех экономических условий, является – кадровый потенциал организации.

Попытаемся рассмотреть процесс воспроизводства кадрового потенциала через процесс воспроизводства рабочей силы, разделив его на четыре фазы [стр. 31].

Первой фазой воспроизводственного процесса рабочей силы является фаза ее производства. Это биологическое, морально-этическое, материально-вещественное и др. производство рабочей силы. Необходимо, чтобы человек просто появился на свет, для чего должны быть созданы соответствующие условия. Для этого создается семья, создаются условия для рождения здорового ребенка, его обучения и воспитания. Только тогда родившийся ребенок начнет превращаться в элемент кадрового потенциала.

Если рассмотреть эту фазу с точки зрения кадрового потенциала, то именно здесь происходит определение приоритетов в развитии кадров, то есть конкретных направлений профессий, специальностей, квалификаций в которых общество испытывает нужду для нормального развития.

Вторая фаза воспроизводственного процесса, условно назовем ее «потребление рабочей силы» – это не просто использование рабочей силы, а деятельность специалистов, в ходе которой раскрывается их трудовой и творческий потенциал.

Третьей фазой воспроизводственного процесса является распределение рабочей силы. Через социально-экономические механизмы необходимо обеспечить качественное и количественное соответствие рабочей силы и рабочих мест, тесную связь бизнес-планов производства, капитальных вложений с наличием необходимой «критической» массы трудовых ресурсов.

И, наконец, воспроизводственный процесс нельзя представить без фазы обмена, то есть процесса найма или по существу процесса купли продажи рабочей силы, представляющего основу рынка труда. Специфика воспроизводственного оборота кадрового потенциала определяется воздействием на него естественных и демографических факторов [31].

Специфика воспроизводственного оборота кадрового потенциала определяется воздействием на него естественных и демографических факторов [31].

В основе формирования и развития кадрового потенциала находится обучение.

Помимо обучения, развитие кадрового потенциала, основано на технологии формирования кадрового резерва, которая позволяет эффективно «готовить» кадровый потенциал организации.

Кадровый резерв - это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку [31, с.19].

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании, а так же значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Очень важным элементом в деятельности организации управления персоналом является обеспечение социальной защиты работников организации. Социальная защита персонала позволяет организации предоставить себя коллективным членом сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные их потребности, обеспечивая тем самым атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации. Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но стремление к этому и реализация этого стремления обычно высоко ценится коллективом и вызывает позитивное отношение к организации и ее руководству. Кадровая политика, элемент которой является социальная защита персонала, - показатель внутренней этики организации, составляющая имиджа всей организации.

Невзирая на имеющиеся различия интересов, основу взаимоотношений в организации и ее руководству. Кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, – показатель внутренней этики организации, составляющая имидж всей организации.

Социальное партнерство – проявление социального мира и средство его достижения. Идеологией и теоретической основой его является признание:

- объективности различий и конфликта их интересов, борьбы между социальными группами;
- необходимости существования в обществе разных социальных групп со своими специфическими функциями;
- возможности ввести эту борьбу в цивилизованные рамки и добиться ее конструктивного исхода в виде взаимоприемлемого и отвечающего перспективным задачам общественного развития компромисса.

Основными направлениями социального партнерства являются:

- заключение коллективных договоров и соглашений;

- участие в управлении, определяемое как законами и иными государственными актами, так и соглашениями;
- финансовое участие, т. е. участие в собственности и доходах;
- осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование арбитражных органов на трехсторонней (работодатели, работники и представители государства или независимые посредники) основе.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияния на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Таким образом, условия труда – это совокупность взаимосвязанных психофизиологических, санитарно – гигиенических и эстетических факторов производственной среды, оказывающее влияние на здоровье и работоспособность сотрудников организации в процессе образовательной деятельности.

Поэтому можно сделать вывод, что все эти условия в совокупности влияют на развитие потенциала всей организации.

Таким образом, анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

На предприятии необходимо создать все условия для справедливых, равноправных, открытых взаимоотношений, где работник имеет возможность полностью раскрыть свой потенциал и отработать свои навыки и умения.

1.3 Методология анализа и оценки кадрового потенциала организации

Для того, чтобы дать объективную оценку эффективному развитию кадрового потенциала нужно регулярно создавать положительные условия в организации.

На наш взгляд любая методика оценки кадрового потенциала, должна соответствовать определенным требованиям [1, с. 69-70]:

– 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;

– 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 пр.);

– объективность и научная обоснованность результатов исследований.

Теперь рассмотрим методы оценки кадрового потенциала организации.

Их большое количество (рисунок 1), однако, все они имеют свои достоинства и недостатки и единого универсального метода не существует. Необходимо учитывать специфику деятельности организации, количество персонала и другие немаловажные аспекты. Экономической науке известно деление методов оценки кадрового потенциала организации в зависимости от объекта оценки на оценку потенциальных и действующих работников.

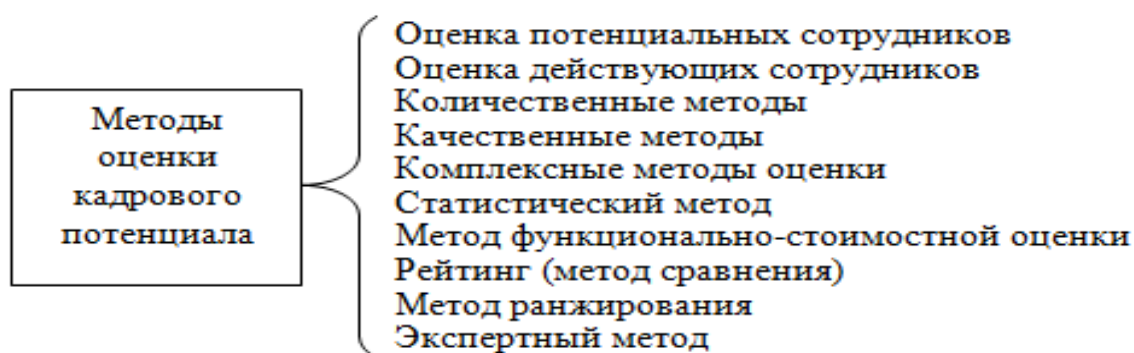


Рисунок 1 – Методы оценки кадрового потенциала предприятия [4, с.199]

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

Оценочную процедуру структурно можно разделить на несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) Подготовительный.
- 2) Определение оценочных факторов – характеристик.
- 3) Выбор методов оценки и организационных приемов их реализации.
- 4) Подбор и инструктаж исполнителей.
- 5) Проведение оценочных испытаний.
- 6) Обработка полученных данных и подведение итогов оценки [28, с. 112].

Успешность оценки предполагает тщательную подготовку и качественное осуществление следующих взаимосвязанных элементов обеспечения:

– профессионально-кадрового (подбор такого количества соответствующей квалификации исполнителей, которое бы обеспечило качественное достижение локальных и общих целей и задач оценочной процедуры);

– нормативно-правового (отражение оценки кадров как необходимой процедуры в уставе (положении) организации, правилах трудового распорядка, в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях работников, трудовых контрактах, а также в коллективном договоре организации и тарифном соглашении);

– организационного (формирование и реализация каждого мероприятия оценочной программы в соответствии с принятым объемом, установленной последовательностью, определенными продолжительностью, календарным временем, количеством исполнителей, местом проведения, предусмотренными затратами и т. д.);

– научно-методического (подбор, разработка методического и организационного инструментария, оценки работников на основе получения

новых знаний об оцениваемых и о конкретных условиях, в которых они работают в настоящее время и будут работать в ближайшей перспективе применительно к отобранным оценочным характеристикам);

- информационно-аналитического (разработка информационной технологии получения, анализа, обработки, хранения и использования информации на всех этапах оценочной процедуры);

- материально-технического (определение потребности, приобретения, получения со склада всех необходимых для осуществления оценочной процедуры материалов, принадлежностей, средств для обеспечения наглядности результатов оценки, всей оснащённости средств связи, технических средств и т. п.) [28, с. 105].

При оценке кадрового потенциала можно использовать разнообразные методики.

Методика оценки кадров должна быть доведена до сведения каждого работника предприятия с целью его своевременной ориентации в уровне его подготовке к предстоящей работе и в уровне требований.

Существует различное множество методов оценки кадрового потенциала:

- анкетирование;
- психологическое тестирование;
- анализ поведения работника;
- анализ поведения работника в ходе управленческих деловых игр (assessment center);
- должностное испытание, поручение;
- метод перекрестной социометрической оценки (ПСО) «360».

Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому особое значение в выборе методов, приобретает надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей. Наибольшую трудность представляет оценка личностных качеств: необходимость выбора из широкого спектра, субъективизм при их восприятии нередко приводит к искаженной оценке [20].

Параметрами оценки кадрового потенциала организации являются:

- укомплектованность организации персоналом;
- соответствие профиля персонала требованиям и направлениям деятельности организации;
- общий уровень квалификации;
- межличностные отношения в организации; личностные характеристики персонала и пр.

При оценке потенциала работника необходимо установить профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Аттестация кадров тоже является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и вклад работника в конечный результат [7, с. 103].

Методы оценки, организационные приемы и их комбинации должны удовлетворять требованиям достоверности, объективности, комплексности, перспективности, простоты и ясности, а также регулярности проведения оценки, что позволяет оттачивать методологический и организационный инструментарий [28, с. 236].

Параметрами оценки кадрового потенциала организации являются: укомплектованность организации персоналом; соответствие профиля персонала требованиям и направлениям деятельности организации; общий уровень квалификации; межличностные отношения в организации; личностные характеристики персонала и пр.

При проведении деловой оценки можно ориентироваться на следующий перечень критериев [42, с. 204]:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

– коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата, умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

– умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

– способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладению умениями и навыками, умение самостоятельно организовать процесс обучения;

– системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуры в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами ситуации;

– целеустремленность и упорство – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;

– способность распределять время и самоорганизация – умение человека спланировать собственную деятельность, исходя из задач, ресурсов, конкретных условий [42, с. 206];

– готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

– организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы, людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

– способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

– коммуникативные способности – владение словом и неязыковыми средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

– умение вести переговоры – в конфликте найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками (задания вопросов, понимания ответов) как инструментов ведения переговоров [42, с. 206].

Выводы по первому разделу. Кадровый потенциал следует рассматривать с двух сторон: с одной стороны это умения и навыки работников, используемые для получения прибыли. С другой – это временно свободные или резервные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты профессионалами в результате их развития и обучения. Все приведенные нами авторы дают разные определения кадрового потенциала, но каждый из них говорит, что кадровый потенциал, представляет собой некий резерв, использование которого способствует более эффективному достижению целей организации.

2 УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Мотивация как ключевой фактор развития кадрового потенциала в организации

Развитие кадрового потенциала предприятий является одной из важнейших функций управления.

Возможности развития в организации должны быть предоставлены всем желающим, так как развитие повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Для раскрытия технологии управленческой деятельности в этом аспекте остановимся на понятиях развития мотивации.

Развитие профессионализма управленцев – процесс накопления структурных компонентов профессионального опыта управленца новым, отличным от предыдущего содержанием [7, с. 147].

Общую часть системы управления любой организации составляет работа с кадрами, но каких-либо общепринятых приемов и методов управления сотрудниками не существует. Чтобы вести самостоятельную, успешную и результативную трудовую деятельность, у любого человека должна быть большая заинтересованность, это и есть – мотивация. Главная цель кадровой службы – создание мотивационной системы, которая позволит раскрыть весь потенциал своих сотрудников.

Мотивация – внутреннее побуждение к действию, которое обуславливает субъективно-личностную заинтересованность индивида в его свершении. Мотивация поведения человека тесно связана с такими характеристиками идеальной стороны действий, как намерение, цель, стремление. Новая философская энциклопедия [10, с. 37].

Существует немалое количество мотивационных тенденций, благодаря которым складывается общее представление мотивации. Нет одного четкого и общепринятого определения мотивации. Разные авторы определяют мотивацию по-своему видению.

А. Шопенгауэр употребил термин «мотивация» одним из первых, чтобы объяснить поведение человека, после этого люди стали пользоваться им для объяснения оснований поведения, также и в трудовом процессе [11].

С точки зрения менеджмента, мотивацию принято считать процессом побуждения человека или определенной группы людей к деятельности, которая направлена на достижение целей организации.

Среди современных теорий мотивации выделяются два основных направления – содержательные и процессуальные теории.

Содержательные теории мотивации, в основном, определяют потребности людей, которые побуждают их к тому или иному действию, при определении объёма и содержания работы.

Особенно чувство дискомфорта оказывает большое влияние на человека, его поведение, чувства и мыслительную деятельность, а в некоторых случаях, может полностью подчинить его себе.

Потребности по своей природе невидимы и неизмеримы. Только в некоторых ситуациях поведение индивидуума может указать на наличие каких-либо потребностей. Потребности бывают трех основных типов:

- социальные;
- материальные;
- духовные.

В определенный момент всегда преобладает именно одна из перечисленных, но человек действует не только из побуждений в ее удовлетворении, но, также, он желает удовлетворить и другие потребности, которые обычно довольно сложно отличить. Удовлетворенная потребность, не оказывает влияния на результативность деятельности человека.

Обратимся к теории мотивации Абрахам Маслоу, которая широко применяется в кадровой деятельности. Согласно которой, человека в его жизнедеятельности мотивируют следующие потребности:

1. Физиологические потребности – мотивация на утоление голода и жажды, желание иметь убежище, высыпаться и т. д.

2. Потребность в безопасности – в среде, где отсутствует угроза жизнедеятельности и здоровью индивидуума, а также потребности в постоянстве, законе, порядке, стабильности и т. д.

3. Потребность в любви, общении и принадлежности к какой-либо социальной группе. Человек хочет быть принятым обществом, ощущать поддержку окружающих его других людей, ищет понимания, желает быть частью какой-либо группы, нации и т. д.

4. Потребность в уважении и одобрении. Человек гордится собственными достижениями, желает быть признанным окружающими, хочет свободы, самостоятельно решать, как себя вести и что можно говорить.

5. Познавательная потребность – стремление что-либо изучать, познавать новое. Человек хочет иметь возможность удовлетворять свою любознательность и систематизировать полученную информацию.

6. Эстетические потребности – потребности в красоте, истине, создании произведений искусства и доступа к ним.

7. Потребность в самоактуализации – достижение поставленных целей, реализация составленных планов и саморазвитие.

Существуют три уровня удовлетворения потребностей:

1. Минимальный уровень – поддержание жизнедеятельности человека;

2. Базовый уровень – поддержание у человека возможности вести трудовую деятельность с требующейся результативностью;

3. Уровень роскоши – самоцель, которая позволяет демонстрировать обществу степень положения и уровень благополучия.

Чтобы рассмотреть подробнее человеческие потребности, предлагаем рассмотреть пирамиду потребностей по А. Маслоу, которые подробно представлены на рисунке 2.

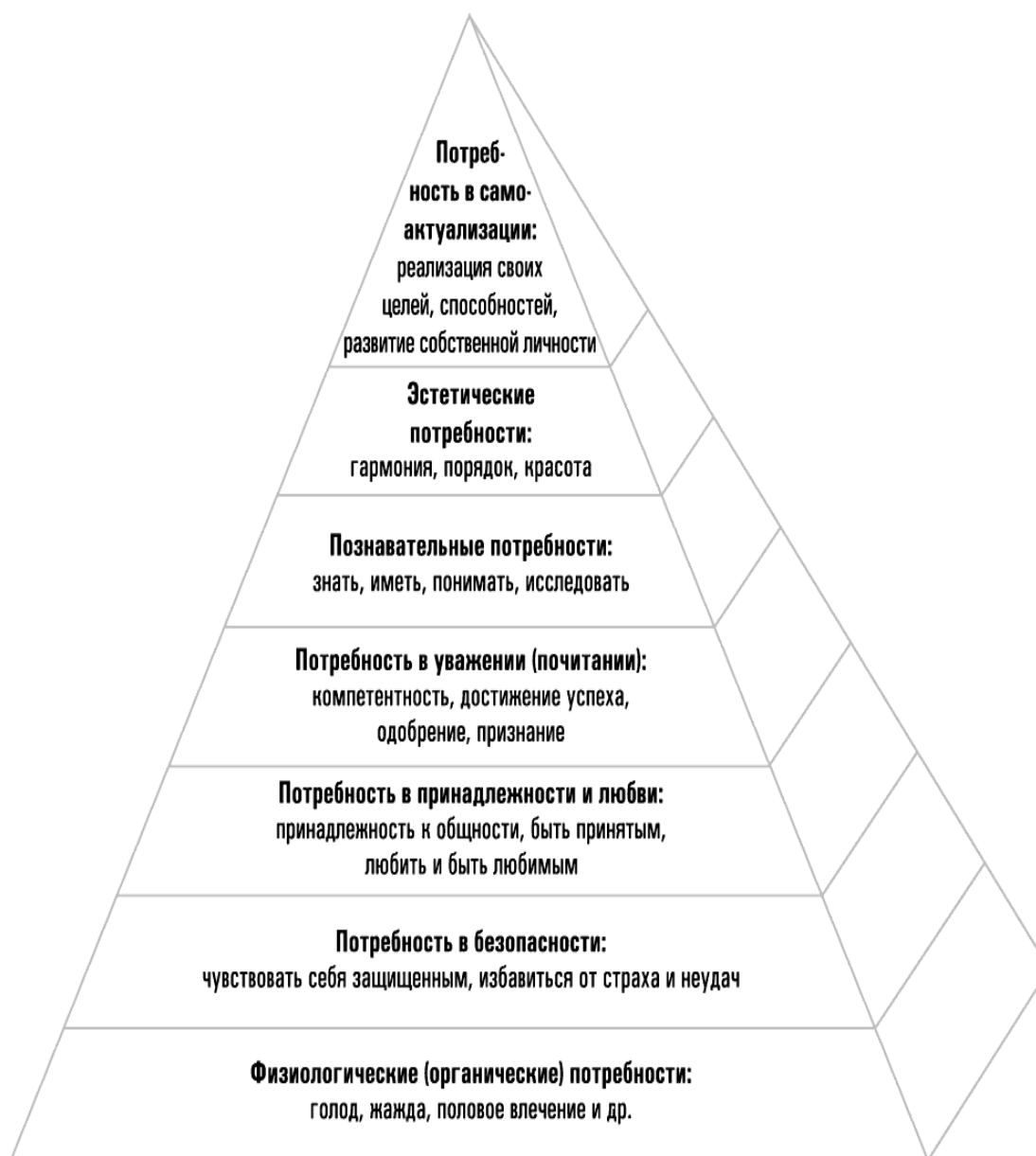


Рисунок 2 – Пирамида потребностей по А. Маслоу [18, с. 147]

Потребности разных индивидуумов могут отличаться в зависимости от их характера, возраста, финансового положения и т. д.

Для того, чтобы «разбудить» потребности необходимы мотивы – это причины психологического характера, побуждающие человека к действиям, чтобы удовлетворить собственные потребности и улучшить свое благополучие. В

основном, внешние мотивы не могут принудить сотрудника действовать ради выполнения целей, до тех пор, пока они не станут его внутренними мотивами и целями.

Мотивационная структура состоит из круга мотивов, которые влияют на поведение индивидуума. Она всегда индивидуальна и образуется под влиянием разных факторов таких как, пол, личные ценности, социальный статус, возраст, отношение к трудовой деятельности и т. д.

Основой развития кадрового потенциала являются мотивы работников. В первую очередь речь идет о вознаграждении.

Любой руководитель на своем рабочем месте применяет специальные схемы должностных окладов, для расчета заработной платы. Которые позволяют дифференцировать оклад в зависимости от сложности работы, должности, в индивидуальных различий в квалификации и некоторых других характеристик [19, с. 96].

Кроме материальной заинтересованности, важными факторами мотивации являются:

- осознание важности и нужности выполняемой работы (уровня участия в решении задач);
- взаимодействие с руководителем;
- отношение руководителя к работникам;
- планирование карьеры;
- развитие социальной среды, т. е. материальных, общественных и духовно-нравственных условий, в которых трудятся работники.

Для определения факторов организации производства и задач, решение которых способствует созданию условий для развития кадрового потенциала и его использования в производстве, воспользуемся данными таблице 4.

Таблица 4 – Факторы организации производства и задачи, решение которых способствует созданию условий для развития кадрового потенциала и его использования в организации

Факторы организации производства	Задачи, решение которых способствует созданию условий для развития кадрового потенциала и его использования в производстве
Организация труда	Внедрение научной организации труда рабочих, подготовка и повышение квалификации кадров, рационализация трудовых процессов, нормирование труда и организация материального и морального стимулирования работников, совершенствование организации обслуживания рабочих мест
Улучшение социальных условий работы на предприятии	Повышение степени использования творческого потенциала работников на основе мероприятий по созданию команд эффективности, привлечению рабочих к решению производственных задач, изменению графика рабочего времени
Система менеджмента качества и её реализация на предприятии	Повышение ответственности всего персонала за качество в процессе производства, наделение рабочих личным клеймом, стимулирование работников к достижению бездефектного производства, организация вовлечения персонала в работу по улучшению качества процессов
Обеспеченность производства техническими средствами	Формирование оптимальной структуры парка оборудования, его своевременному обновлению, обеспечение соответствия оборудования требованиям эргономики
Обеспеченность материалами и комплектующими	Получение и доставка материальных ресурсов на рабочее место точно в срок, организация работ по подготовке материалов к потреблению, поддержание необходимых запасов
Оперативное планирование производства	Оптимизация календарных планов производства
Производственно-технические условия	Создание условий для повышения качества трудовой жизни работников

Предложенные факторы формируются в рамках таких подсистем организации производства, как: организация труда, обеспечение качества процессов, оперативное планирование, организация социальных процессов и подсистема обеспечения процессов производства [31.с, 15].

Искусство управления развитием кадрового потенциала во многом заключается в определении актуального соотношения мотивационных методов в каждый конкретный момент развития организации при обязательном учете состояния окружающей ее среды [39, с. 174].

На любом этапе развития организации технология разработки системы мотивации персонала осуществляется в нескольких направлениях:

- условия труда;
- отношение с руководством;
- отношение с организацией;
- отношение к работе;
- отношение с коллективом;
- коммуникации;
- лидерство;
- статус работника;
- оплата труда и социальные программы;
- отношение к конфликту;
- качество и производство продукции.

Развитие и реструктуризация предприятия, а, значит, и кадрового потенциала, включает управление инновационными проектами, технологии реинжининга бизнеса.

Рассмотрим следующие составляющие развития кадрового потенциала организации.

Планированием карьеры на фирме занимаются сам работник, менеджер по персоналу, его непосредственный руководитель. Основные функции по планированию карьеры специфичны для разных субъектов планирования [42, с. 211].

Планирование изменений в собственном трудоустройстве или направлениях развития работников требует системного подхода и знаний о процессах, происходящих во внешней среде организации [27, с. 465].

Этапы развития карьеры сотрудников:

1) Изучение рынка труда. Изучение потребностей своей организации в специалистах.

2) Психодиагностика и тестирование персонала с целью выявления мотивации сотрудников, наличия необходимых профессионально-квалификационных характеристик. На основе полученной информации составление индивидуальных карьерограмм (обозначение путей и средств достижения карьеры).

3) Составление плана будущих должностей организации, обучения, ротации.

4) Реализация намеченных мероприятий.

5) Промежуточная оценка эффективности развития деловой карьеры на всех ее этапах.

Важным направлением повышения эффективности системы развития кадрового потенциала является профессиональная подготовка работников предприятия.

Для каждой категории работников необходимо разработать свою подсистему обучения кадров.

Технология разработки системы повышения квалификации в организации делится на несколько этапов [7, с. 276].

1. Анализ потребностей в повышении квалификации.
2. Планирование повышения квалификации (перспективное и оперативное).
3. Создание учебных программ. Учебные центры.
4. Оценка эффективности учебной программы.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения:

- реакция обучающихся (впечатления, польза, оценка и т.д.);
- усвоение учебного материала через прохождение экзаменов или тестовых испытаний;
- изменение поведения (степень использования полученных знаний и навыков);

– рабочие результаты (через определенный срок после обучения прохождения тестирования или анкетирования с целью получения информации об удовлетворенности учебной программой) [7, с. 282].

Существенным приемом обучения (особенно для менеджеров) является ротация, которая предполагает перемещение работника из одного подразделения организации в другое [7, с. 142].

Немаловажным фактором развития кадрового потенциала считается отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей. Этот процесс должен осуществляться на конкурсной основе.

Прерогатива остается за специальной комиссией, состоящей из руководителей (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений, а при необходимости – независимые эксперты.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность используются специальные методики, учитывающие систему деловых и личностных характеристик.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа и строить в соответствии с целями и задачами организации, адаптируя к конкретной ситуации на рынке.

Одна из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва – создать эффективную систему работы с «резервистами». Для этого надо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период – это, как правило, три года – и выработать принципы отбора «резервистов» [60.с, 96].

Второй этап – это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности. Он проводится в зависимости от потребностей организации, и в ней участвуют как внешние специалисты, так и свои сотрудники.

На третьем этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов». Идеальное решение – создать программу корпоративного

образования, частью которой станет подготовка специалистов кадрового резерва. Это могут быть тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование.

Четвертый этап – так называемая «обкатка резервистов», то есть приобретение практического опыта. Это замещение резервируемого сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, общение с его подчиненными. В идеальном варианте, пройдя такую подготовку, длительность которой зависит от должности, «резервист» должен научиться справляться с задачами резервируемого.

Анализируя выше представленные мероприятия по развитию кадрового потенциала, а также технологии разработки и внедрения этих мероприятий, мы делаем вывод о необходимости концептуального подхода к кадровой политике, т. е. создании системы, позволяющей оптимально управлять кадровым потенциалом организации. Данная программа развития кадрового потенциала компании создается путем написания индивидуальных программ развития.

2.2 Методы оценки кадрового потенциала

Если руководство ДОО не будет мотивировать весь педагогический состав, то большинство педагогов не будут заинтересованы в реализации целей и задач образовательной организации. Руководство, которое заинтересовано в успешной деятельности и развитии своего учреждения, должно помнить об управлении работой над стимулированием деятельности своих сотрудников. Директорам образовательных организаций, чтобы разработать эффективную систему мотивации, важно работать над тем, чтобы смысл деятельности педагогов не ограничивался только лишь удовлетворением их материальных потребностей.

Смысл деятельности любого человека не может заключаться только лишь в удовлетворении его материальных потребностей. Также очень важно, стимулировать у педагогов их развитие, как личности, так и специалиста,

помогать в разрешении проблем, возникающих по обучающей деятельности. Этот вопрос особенно актуален в отношении молодых специалистов, сотрудников, которые только начинают свою педагогическую деятельность, так как они намного быстрее будут готовы к смене образовательного учреждения, чем более педагоги с большим стажем и опытом работы, некоторые могут вообще поменять сферу деятельности и уйти из образования. Педагоги с высоким уровнем мотивации, готовы усерднее работать для выполнения поставленных перед ними задач, и для достижения цели, следовательно, их деятельность будет намного успешней и плодотворней.

Особую актуальность при анализе кадрового потенциала приобретают его методы анализа. При анализе кадрового потенциала широко используются следующие методы, таблица 5.

Таблица 5 – Методы анализа кадрового потенциала

Метод анализа	Характеристика
метод декомпозиции	расчленение сложного явления на более простые, тем самым полное проникновение в глубь явления и определение его сущности
метод последовательной подстановки	изучает влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов; факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные
метод сравнений	позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде
метод структуризации целей	предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации; при структуризации должны быть обеспечена полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом
экспертно-аналитический метод	совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования; с помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков; этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе
нормативный метод	основан на применении системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом

Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

Также отметим, что метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

По нашему мнению, достаточно адаптированные и наиболее дающие достоверную информацию при анализе кадрового потенциала являются методы декомпозиции и сравнения. Так как с помощью первого метода происходит детальное разделение изучаемого объекта на отдельные компоненты. Что облегчает его изучение, далее, с помощью второго метода происходит сравнение этих компонентов изучаемого объекта с нормативными показателями или с аналогичными, что позволяет выявить сотрудника, обладающего, большим количеством профессиональных качеств.

Таким образом, с помощью применение того или иного метода анализа кадрового потенциала, можно выявить наиболее квалифицированного сотрудника, который наилучшим образом подойдет на ту или иную должность.

Другими укрепленными методами анализа кадрового потенциала являются следующие методы:

1) Пассивные: включают в себя изучение личного дела (получение необходимых сведений, справок, характеристик) и анкетирование.

2) Активные: собеседование, наблюдение, тестирование, деловые игры.

Рассмотрев пассивные и активные методы анализа кадрового потенциала, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективным методом является активные методы анализа. Так как изучение кадров происходит непосредственно с помощью личного общения с изучаемым, по сравнению с пассивными методами, таким образом, изучения сотрудников дает большую картину о его потенциале.

Итак, из приведённых нами методов, можно сделать вывод о том, что методов анализа кадрового потенциала предприятия достаточно много и каждый из них по

своему хорош, для конкретной ситуации. Однако, наибольший эффект и качество в анализе кадрового потенциала достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе, т. е. одновременно несколько методов анализа кадрового потенциала. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект анализа со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Однако не все методы оценки персонала одинаково эффективны. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

Анализ кадрового потенциала организации позволяет определить возможность привлечения персонала из различных источников, а также оценить качество рабочих мест на предприятии.

При анализе кадрового потенциала предприятия необходимо проводить его оценку, а также прогнозирование потребности предприятия в персонале, что позволяет определить качественные и количественные параметры кадрового потенциала предприятия, формы и источники его формирования. Оценка кадрового потенциала используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты труда.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны – оценивающую и оцениваемую.

По мнению Г.Б. Шишко и Х.Т. Мелешко оценка кадрового потенциала, преследует определенные задачи, которые они делят на две группы.

Оценка кадрового потенциала должна отвечать определенным требованиям, представленным в таблице 6.

Таблица 6 – Требования, предъявляемые к оценке кадрового потенциала

Вид требования	Содержание
объективность	использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы
оперативность	своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения
гласность	широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц
демократизм	единство требований оценки для всех лиц однородной должности
результативность	обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки

Из таблицы 6 видно, что для оценки кадрового потенциала необходимо чтобы выполнялись все требования оценки. Наиболее главными из них являются то, что оценка потенциала должна быть объективной и результативной, при этом в процессе анализа должно выражаться коллективное отношение к результатам деятельности, а не только отношение администрации. В противном случае создаются условия для двойного стандарта в оценках: коллектива с одной стороны, и администрации – с другой.

Целью любого предприятия в условиях рыночной экономики является получение максимальной прибыли при наименьших затратах, а также повышения конкурентоспособности предприятия, все это будет успешнее реализовываться при хорошей обеспеченностью квалифицированной рабочей силой, т.е. кадровым потенциалом. Поэтому перед руководителями предприятий стоят комплексные проблемы повышения эффективности работы организации и особую актуальность при анализе кадрового потенциала приобретают его методы анализа.

Каждая организация подходит к методу оценки персонала, самостоятельно опираясь на те внутренние убеждения, которые были заложены в 90-е годы. Чем дальше организация по территориальности (особенно территории крайнего севера или территории приравненные к ней) расположена от столицы тем метод оценки персонала используется самый простой, а может и вообще кадровый потенциал и не рассматриваться как потенциал организации.

Резюмировав сложившиеся подходы по оценке кадрового потенциала, мы выделили классические группы методов, которые можно применять в организации. Конечно, каждый метод оценки имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые будут зависеть от региона, от самой организации, от финансирования таких мероприятий, от кадровой службы ну от заинтересованности самого руководства организации.

Обеспечение соответствия кадрового потенциала, планирование, развитие и реализации мероприятий в области оценки кадрового потенциала является главной целью организации и ее долгосрочной стратегией.

Все эти методы представляются традиционными для большинства крупных компаний и действуют в условиях стабильной внешней среды.

Для небольших организаций, например как ИП (индивидуальный предприниматель) или организация в количественном составе 20 человек, как правило, используются один метод при приеме на работу это собеседование (интервью), а уже в процессе работы используют метод наблюдения.

Оценка кадрового потенциала дает для организации огромные возможности для анализа уровня подготовленности работников к выполнению его профессиональной деятельности, выявить потенциал для роста производительности труда, перспективный рост самого сотрудника.

Так же по результатам оценки кадрового потенциала позволит выявить сотрудников неудовлетворяющих качеству труда, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должности, более эффективно разрабатывать программы обучения для сотрудников, набирать в штат работников наиболее соответствующих должности и профессии. Управление человеческими ресурсами, осуществление отбора и расстановка наиболее перспективных специалистов, которые смогут успешно решать задачи любой трудности и позволяет организации успешно развиваться происходит благодаря оценке кадрового потенциала.

По мнению О.В. Беспаловой регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Как пишет Р.А. Чешун, само по себе наличие у сотрудников кадрового потенциала является для организации не столь значимым, как реализация этого кадрового потенциала, которая приводит к достижению сотрудником результата в соответствии с организационными целями.

Управление кадровым потенциалом эффективно настолько, насколько успешно работники предприятия используют свой потенциал для реализации целей, которые ставит перед ними предприятие, то есть, насколько успешно достигаются эти цели.

Оценка наличия кадрового потенциала при этом предполагает оценку соответствия работника предъявляемым к нему требованиям, способности осуществлять стратегию предприятия [40].

В достаточной мере определить текущее состояние кадрового потенциала конкретной организации помогут периодические аттестации. Они позволяют установить соответствие кадрового потенциала коллектива объему, сложности и качеству выполняемых процедур, где каждый отдельно взятый человек играет особую роль. Для этого создается комиссия, которая определяет уровень возможности конкретной личности и предприятия в целом.

2.3 Методические подходы к оценке уровня кадрового потенциала

Изучение профессиональной отраслевой идентификации личности и ее влияния на состояние кадрового потенциала организации весьма актуально на современном этапе развития отечественной экономики.

Эффективность использования кадрового потенциала повышается не только с усилением мотивации, но и с поддержанием на определенном уровне эмоционально-психологического фона личности и коллектива в целом.

При этом важно, чтобы сотрудники и руководство четко определяли карьерную профессиональную самоидентичность. Система управления трудовыми ресурсами должна опираться на профессиональную отраслевую идентификацию работников.

Методику анализа кадрового потенциала организации с учетом профессиональной отраслевой идентификации можно представить в следующем виде:

- 1 этап – предварительная обработка данных по объекту исследования или по совокупности объектов исследования. На данном этапе осуществляются систематизация, группировка имеющейся информации;
- 2 этап – выбор системы показателей с учетом имеющейся базы данных;
- 3 этап – оценка состава, структуры, движения кадрового потенциала организации;
- 4 этап – анализ факторов, влияющих на кадровый потенциал и эффективности его использования;
- 5 этап – комплексная оценка кадрового потенциала организации с учетом профессиональной отраслевой идентификации сотрудников;
- 6 этап – сравнительная оценка кадрового потенциала по совокупности объектов исследования;
- 7 этап – оценка эффективности управления кадровым потенциалом в организации.

Важно определиться с количественной оценкой профессиональной отраслевой идентификации и системой управления кадровым потенциалом.

Получение при анализе кадрового потенциала справедливых оценочных сведений об индивидуальном потенциале работников позволяет руководителю не только определить количественную и качественную характеристику всего кадрового потенциала организации, но и предметно работать над корректировкой стратегии предприятия, его целей и задач.

Оценка кадрового потенциала начинается с количественной и качественной оценки. В количественную оценку входят следующие показатели.

1. Численность промышленно-производственных сотрудников и работники непромышленных подразделений.

2. Коэффициенты оборота сотрудников организации:

– коэффициент оборота по приему сотрудников организации – отношение числа принятых сотрудников за отчетный период к среднесписочному их числу, рассчитывается по формуле (1) [41, с.42]:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (2.1)$$

– коэффициент оборота по выбытию сотрудников организации – отношение числа выбывших сотрудников за период к среднесписочному их числу, определяется по формуле (2) [41, с.42]:

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (2.2)$$

– коэффициент общего оборота сотрудников организации – отношение суммарного числа принятых и уволенных сотрудников за отчетный период к средней за этот период списочной численности сотрудников, определим по формуле (3):

$$K_{\text{о}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{с}}}, \quad (2.3)$$

– коэффициент текучести кадров – отношение числа выбывших сотрудников за период по собственному желанию, с разрешения администрации и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочному числу сотрудников за тот же период, рассчитаем по формуле (4):

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{усж}} + Ч_{\text{унд}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (2.4)$$

– коэффициент восполнения сотрудников организации, равный отношению числа уволенных сотрудников в отчетном периоде к числу принятых, определим по формуле (5):

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{пр}}}, \quad (2.5)$$

– коэффициент постоянства кадров – отношение числа сотрудников организации, проработавших весь отчетный период (с 1 января по 31 декабря включительно), к их среднесписочному числу, определим по формуле (6) [41, с.42]:

$$K_{\text{пос}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (2.6)$$

Данные коэффициенты дополняет коэффициент текучести кадров в организации и применяется для оценки эффективности кадровой политики организации, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования.

Принятых сотрудников нужно адаптировать к работе в организации, переучивать или доучивать их, а в связи с увольнениями сотрудников организация несет потери, так как были вложены расходы на обучение и адаптацию сотрудника;

3. Количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия сотрудника в труде): объемную величину потенциала сотрудников организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле (7) или (8):

$$\Phi_{\text{п}} = \Phi_{\text{к}} - T_{\text{нп}}, \quad (2.7)$$

$$\Phi_{\text{п}} = Ч \cdot Д \cdot T_{\text{см}}, \quad (2.8)$$

где, $\Phi_{\text{п}}$ – совокупный фонд рабочего времени организации, час;

$\Phi_{\text{к}}$ – величина календарного фонда времени, час;

Т_{нп} – не резервообразующие неявки и перерывы, час.
(т. е. регламентированные расходы, которые являются необходимыми – выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т. п.);

Ч – численность работников, чел.;

Д – количество дней работы в периоде, дн.;

Т – продолжительность рабочего дня, час [41, с.62].

Анализируя выше представленные мероприятия по развитию кадрового потенциала, а также технологии разработки и внедрения этих мероприятий, мы делаем вывод о необходимости концептуального подхода к кадровой политике, т. е. создании системы, позволяющей оптимально управлять кадровым потенциалом организации. Данная программа развития кадрового потенциала организации создается путем написания индивидуальных программ развития.

Таким образом, исходя из написанного выше, содержание кадрового потенциала организации выявляет работника как производственный ресурс организации, а с другой стороны характеризует профессиональные качества работника. Чем выше кадровый потенциал организации, чем выше потенциальные возможности сотрудников данной организации, тем эффективнее решаются производственно-хозяйственные задачи.

Выводы по второму разделу. Возможности развития в организации должны быть предоставлены всем желающим, так как развитие повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности сотрудников, планированием их деловой карьеры, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации. В анализе кадрового потенциала важным организационным фактором служит

удовлетворение некоторых социальных потребностей, как личности, так и коллектива в целом.

3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В МАДОУ ДЕТСКИЙ САД №524 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

3.1 Деятельность по управлению кадровым потенциалом в МАДОУ №524 г. Екатеринбурга

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 524.

Учредитель: Департамент Образования Администрации города Екатеринбурга.

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

Юридический адрес: 620007 г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская 62.

Фактический адрес: 620007 г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская 62.

Телефон: (343) 252-04-23; 252-12-32.

Электронная почта: madou524@mail.ru, сайт: <http://524.tvoysadik.ru>

Форма собственности: муниципальная.

Заведующий: Фефелова Наталья Анатольевна.

Количество групп: 16, возрастная категория детей: с 2 до 7 лет.

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

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

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

- Учитель-логопед;
- педагог-психолог;

- учитель-дифектолог;
- музыкальный руководитель;
- инструктор по физической культуре;
- педагоги дополнительного образования.

В ДОО имеются:

- кабинет педагога-психолога и учителя-логопеда;
- музыкально-физкультурный зал;
- сенсорная комната психологической разгрузки.

Здания двухэтажные, имеют центральное отопление, водоснабжение, канализацию. Оба здания после капитального ремонта. Техническое состояние зданий удовлетворительное. В корпусе №1 располагаются 11 групп, в корпусе №2 - 6 групп. В каждой группе есть туалетная комната, раздевалка, буфет и непосредственно групповая комната. Пространство игровых комнат разделено на отдельные субпространства, структурированные в определенном порядке, отличающиеся индивидуальным оформлением и набором материалов. Интерьер групп содержит легко трансформируемые элементы, что предоставляет каждому ребенку возможность самостоятельного выбора, чем, где и как ему заниматься.

Управление МАДОУ детский сад №524 осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами, действующими на территории Свердловской области и муниципального образования «город Екатеринбург», Уставом МАДОУ детский сад №524 на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом МАДОУ детский сад №524 является заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью МАДОУ, в соответствии с должностной инструкцией, трудовым договором и Уставом МАДОУ.

Коллегиальными органами управления МАДОУ детский сад №524 являются: общее собрание работников МАДОУ; педагогический совет; наблюдательный

совет; комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений; совет родителей; комиссия по охране труда.

Деятельность коллегиальных органов управления регламентируется Уставом МАДОУ и соответствующими локальными нормативными актами. В Управлении МАДОУ в пределах своей компетенции принимают участие Учредитель: Департамент образования Администрации города Екатеринбурга

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

Позиционирование: Открытость. Компетентность. Качество.

Ценности:

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

Структура ДОУ - 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 и др.

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, учитель-дефектолог, музыканты, инструктор по физической культуре, педагоги дополнительного образования. На этом уровне объектами управления являются дети и их родители.

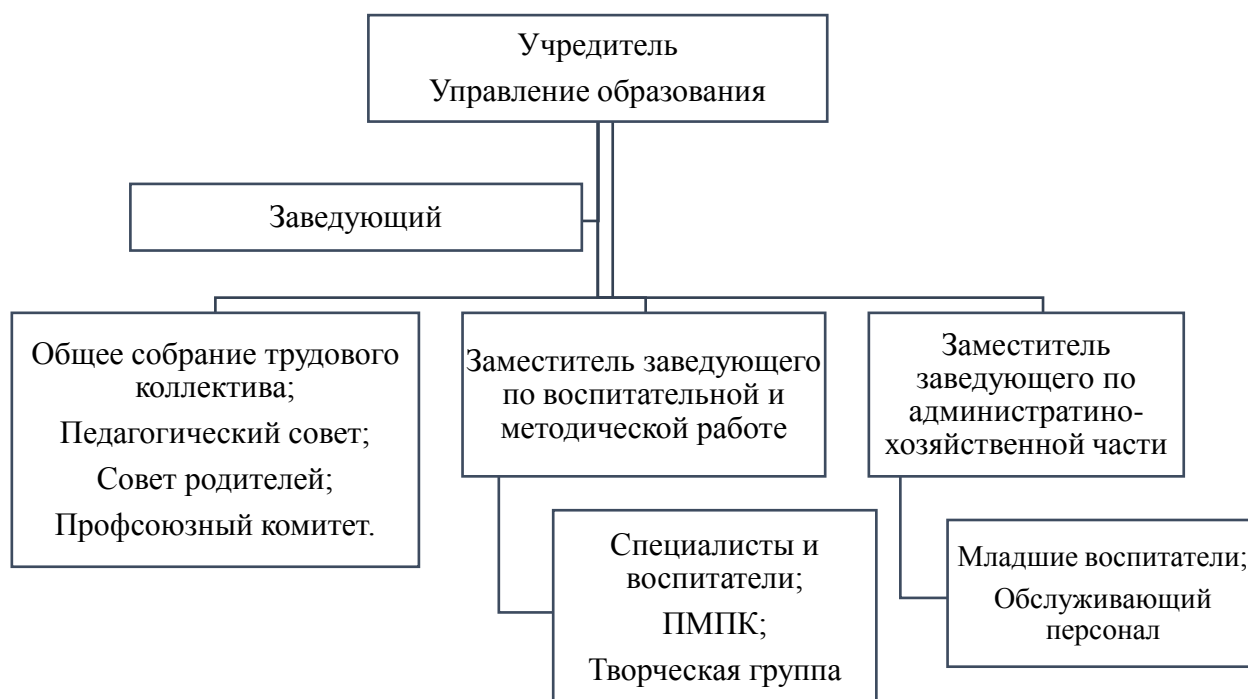


Рисунок 3. – Организационная структура МАДОУ детский сад № 524

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

ДОО 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.

Эффективность образовательной организации зависит от квалификации педагогических работников, их расстановки и использования, что влияет на качество образования.

Весь учебный процесс в ДОО находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание ДОО – это документ, ежегодно утверждаемый заведующей ДОО.

МАДОУ укомплектован кадрами согласно штатному расписанию – 100%. На сегодняшний день в организации работает 80 сотрудников. Педагогический состав составляет 40 педагогов, из них 32 воспитателя и 8 специалистов. Все педагоги имеют педагогическое образование.

Уровень образования педагогических работников – 66,7 % имеют высшее образование, 33,3 % имеют средне специальное образование.

Квалификационная категория педагогов – 11 % имеют высшую категорию, 56 % имеют первую категорию, 6 % - соответствие занимаемой должности, 28 % - без категории.

Возрастной ценз педагогических работников – до 25 лет – 11%, 25-29 лет – 28%, 30 – 49 лет – 44 %, 50 – 54 года – 6 %, 55 – 59 лет – 6 %, 60 лет и старше – 6%.

Педагогический стаж – 44,3 % до 5 лет, 38,9% до 10 лет, 5,6 % от 10 до 15 лет, 5,6 % - от 15 до 20 лет, 5,6 % более 20 лет.

МАДОУ детский сад №524 сотрудничает с Муниципальным автономным общеобразовательным учреждением средней общеобразовательной школы № 71 . Также со средней общеобразовательной школы с углубленным изучением отдельных предметов МАОУ СОШ с УИОП №53. С Муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования детей «Дом

детского творчества». С Муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования детей клуб «Умелец», «Огонек».

Миссия ДООУ детский сад №524 – оказание качественных образовательных услуг в соответствии с требованиями Государственного стандарта.

Цель образовательной политики МАДОУ детский сад №524 – создание оптимальных условий, обеспечивающих физическое, умственное, нравственное развитие личности, способной адекватно воспринимать мир и себя как его неотъемлемую часть.

В ДООУ разработана Образовательная программа, принята решением Педагогического совета ДООУ, протокол №1 от 29.08.16. Предназначена для работы педагогов с детьми от 2 до 7–8 лет. Предусматривает сотрудничество и взаимодействие с их родителями.

Программа состоит из трех основных разделов: целевой, содержательный и организационный. В них содержатся цели и задачи, перечислены основные принципы деятельности, определено содержание работы педагога по пяти образовательным областям: физическое развитие, речевое развитие, познавательное развитие, социально – коммуникативное развитие и художественно – эстетическое развитие. В программе учтены возрастные особенности и потребности детей по видам детской деятельности, а также формы организации работы с детьми в течении всего времени пребывания детей в ДООУ, в группах с 2 до 7, 8 лет.

Цель образовательной программы – повышение социального статуса дошкольного образования; обеспечение равенства возможностей для каждого ребёнка в получении качественного дошкольного образования; обеспечение уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ; сохранение единства образовательного пространства Российской Федерации относительно уровня дошкольного образования.

Программа направлена на развитие самостоятельности, познавательной и коммуникативной активности, социальной уверенности и ценностных ориентаций, определяющих поведение, деятельность и отношение ребенка к миру. Это станет возможно, если взрослые будут нацелены на:

- развитие личности детей дошкольного возраста в различных видах общения и деятельности с учетом их возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей;

- создание условий развития ребенка, открывающих возможности для его позитивной социализации, личностного развития, развития инициативы и творческих способностей на основе сотрудничества со взрослыми и сверстниками и в соответствующих возрасту видах деятельности;

- создание развивающей образовательной среды, которая представляет собой систему условий социализации и индивидуализации детей.

Основные задачи программы:

- охрану и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия;

- обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места проживания, пола, нации, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);

- обеспечение преемственности целей, задач и содержания образования, реализуемых в рамках образовательных программ дошкольного и начального общего образования;

- создание благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития Целевой раздел программы 7 способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром;

– объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

– формирование общей культуры личности детей, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;

– обеспечение вариативности и разнообразия содержания программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования программ различной направленности с учетом образовательных потребностей и способностей детей;

– формирование социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;

– обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Режим работы МАДОУ детский сад №524 установлен, исходя из потребностей семьи и финансирования учреждения, и является следующим: рабочая неделя – пятидневная, выходные дни – суббота, воскресенье, праздничные дни. Режим работы групп дневного пребывания с 7.30 до 18.00 часов.

В процессе самообследования произведен анализ по следующим направлениям:

- оценка кадрового состава;
- оценка педагогическо-образовательной деятельности;
- результаты освоения образовательной программы воспитанниками;
- анализ методической работы ДОУ;
- характеристика материально-технической базы;
- показатели деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию.

Педагоги ДООУ активно принимают участие в мероприятиях муниципального, регионального и всероссийского уровня, где имели возможность представить свой практический, инновационный опыт работы с детьми. Систематическая и плодотворная работа в дошкольном учреждении в этом учебном году была представлена на профессиональных конкурсах, по результатам которых присуждены призовые места.

МАДОУ детский сад №524 работает по основной образовательной программе, разработанной с учетом образовательной программы дошкольного образования «Детство» под ред. Т.И. Бабаевой, А.Г. Гогоберидзе и Федеральным государственным образовательным стандартом.

В Программе отражено базисное содержание образования детей раннего и дошкольного возрастов (от 1,5 до 7 лет), обеспечивающее полноценное, разностороннее развитие ребенка до уровня, соответствующего возрастным возможностям и требованиям современного общества.

Эта Образовательная программа, принята решением Педагогического совета ДООУ, протокол №1 от 29.08.16. Предназначена для работы педагогов с детьми от 2 до 7–8 лет. Предусматривает сотрудничество и взаимодействие с их родителями. Программа состоит из трех основных разделов: целевой, содержательный и организационный.

В них содержатся цели и задачи, перечислены основные принципы деятельности, определено содержание работы педагога по пяти образовательным областям: физическое развитие, речевое развитие, познавательное развитие, социально – коммуникативное развитие и художественно – эстетическое развитие. В программе учтены возрастные особенности и потребности детей по видам детской деятельности, а также формы организации работы с детьми в течении всего времени пребывания детей в ДООУ, в группах с 2 до 7, 8 лет.

В целевой раздел программы 7 способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром:

– объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

– формирование общей культуры личности детей, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;

– обеспечение вариативности и разнообразия содержания программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования программ различной направленности с учетом образовательных потребностей и способностей детей;

– формирование социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;

– обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Программа предусматривает обогащение детского развития, взаимосвязь всех его сторон. Программа задает основополагающие принципы, цели и задачи воспитания детей раннего и дошкольного возраста, создавая простор для творческого использования различных дополнительных программ, педагогических технологий.

В ДОУ имеется годовой план, который корректируется ежемесячно и выполняется в полной мере.

Образовательный процесс в МАДОУ детский сад №524 организован в соответствии с годовым календарным учебным графиком, который учитывает в полном объеме возрастные психофизические особенности воспитанников и отвечает требованиям охраны их жизни и здоровья.

Содержание годового календарного учебного графика включает в себя следующее: режим работы образовательного учреждения; продолжительность

учебного года; количество недель в учебном году; сроки проведения каникул, их начало и окончание; сроки проведения мониторинга качества образования; праздничные дни; перечень проводимых праздников для воспитанников; работа образовательного учреждения в летний период.

Весь график непосредственной образовательной деятельности с детьми составляется в соответствии с требованиями СанПиНа.

СанПин 2.4.1.3049-13, с учетом возраста воспитанников, расписанием НОД, утверждённым заведующей ДОУ

Количество проведения НОД в учебном плане не превышает максимально допустимый объем недельной образовательной нагрузки.

Общее количество непосредственно образовательной деятельности в неделю:

- первая младшая группа (группа раннего возраста) (от 2-х до 3-х лет) 10 до 10 минут;
- вторая младшая группа (от 3-х до 4-х лет) 11 не более 15 минут;
- средняя группа (от 4-х до 5-х лет) 12 не более 20 минут;
- старшая/подготовительная группа (от 5-ти до 7-ми лет включительно) не более 25-30 минут.

Первая половина дня отводится НОД требующей повышенной умственной нагрузки, кроме понедельника. Вторая половина дня отводится НОД. Направленной на физическое, художественно-эстетическое развитие детей: лепка, аппликация, ознакомление с художественной литературой, конструирование и ручной труд в старшей разновозрастной группе для подгрупп старшего и подготовительного к школе возрастов. В середине занятий проводятся физкультминутки. Перерывы между занятиями 10 минут. Непосредственно образовательная деятельность по физическому развитию осуществляется во всех возрастных группах 3 раза в неделю, из них один раз в неделю на улице.

Совместная дополнительная образовательная деятельность, осуществляемая в процессе организации различных видов детской деятельности (игровой, коммуникативной, трудовой, познавательно-исследовательской, продуктивной,

музыкально-художественной, чтения), не проводится за счет времени, отведенного на прогулку и дневной сон.

Главным в образовательном процессе является использования интегрированного подхода, который позволяет гибко реализовывать в режиме дня различные виды детской деятельности.

Организация жизнедеятельности образовательного учреждения предусматривает, как организованные педагогами совместно с детьми (НОД, развлечения, кружки) формы детской деятельности, так и самостоятельную деятельность детей. Режим дня и сетка занятий соответствуют виду и направлению образовательного учреждения.

В ДОУ в организации образовательной деятельности в течении учебного года организуются для детей календарные праздники такие как: Масленица, Новый год, 8 Марта, Осенний бал. Также общественно-политические праздники: День народного единства, праздник пап День защитника Отечества, День матери, День Победы.

С 2006 года и по настоящее время детский сад участвует в экологическом городском проекте «Родники Урала». Меняются дети и их родители, на смену приходит новое поколение, но наша работа не останавливается. Каждый год стараемся привлечь родителей к совместной работе с детьми и педагогами на территории детского сада, в ближайшем лесопарке, в нашем Октябрьском районе и за городом. Мы постоянно занимаемся вопросами защиты экологии, стараемся донести до детей самые важные понятия о том, как сохранить окружающую природу, как за ней ухаживать и защищать.

С 2016 года в Екатеринбурге реализуется проект «Детская академия изобретательности», который направлен на развития творчества и изобретательности у дошкольников и младших школьников.

«Детская академия изобретательства» это – освоение детьми различных средств и способов для развития творческого мышления и изобретательства.

Использование тико – моделирование позволяет детям воспроизвести различные идеи.

Также на базе МАДОУ детский сад №524 проводится ежегодный районный конкурс чтецов, который называется «Праздник Поэзии» для воспитанников детских садов.

Для обеспечения методической базы образовательной деятельности была разработана «Программа по развитию инженерного мышления у детей старшего дошкольного возраста», которая предполагает работу по трем основным направлениям: «Логика», «Конструирование» и «Экспериментирование».

Программа рассчитана на старший дошкольный возраст и дает возможность получить представление о начальном моделировании, как о части научно-технического творчества, познакомить детей со способами объемного моделирования, а также развивать конструктивные навыки, логическое мышление.

В соответствии с данной программой дети знакомятся с основными логическими операциями; учатся оперировать абстрактными понятиями, рассуждать, устанавливать причинно – следственные связи, делать выводы; учатся работать с различными видами конструктора, планировать свою конструктивную деятельность.

Работа ведется в рамках организованной образовательной деятельности, проектной деятельности в сотрудничестве с педагогами ДОУ, родителями и школой, а также в ходе организации тематических выставок, смотров, экскурсий, конкурсов, познавательных мероприятий и других форм деятельности.

Анализ общего образования МАДОУ детский сад №524 проводилось в соответствии с Порядком проведения самообследования образовательной организацией, утвержденного приказом от 14.06.2013. № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организации».

Система управления общего образования в МАДОУ детский сад №524 организована в соответствии с федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании

в РФ», Трудовым кодексом РФ и регулируется Уставом. Ведущими принципами управления ДООУ являются принципы единоначалия и коллегиальности.

Отличительной чертой системы управления является ее государственно-общественный характер. Цель управления на уровне МАДОУ №524 заключается в формировании демократического учреждения, в основу которого заложена идея психолого-педагогических, организационно-педагогических, социально-педагогических и правовых гарантий на полноценное дошкольное образование.

Управление осуществляется на основе сотрудничества педагогического и родительского коллективов.

Административно-управленческую работу МАДОУ детский сад № 524 обеспечивает следующий кадровый состав:

- заведующая – Фефелова Наталья Анатольевна;
- заместитель заведующей по воспитательной работе – Касимова Нина Анатольевна;
- заместитель заведующей по АХЧ – Овчиникова Светлана Юрьевна;
- педагог – психолог – Шатунова Елена Львовна.

Коллегиальными органами управления ДООУ являются:

- общее собрание работников образовательного учреждения;
- педагогический совет Образовательного учреждения;
- управляющий совет Образовательного учреждения.

Коллегиальные органы управления Образовательного учреждения создаются и действуют в соответствии с настоящим Уставом и положениями об этих органах, утвержденными Образовательного учреждением.

Наблюдательным советом ДООУ является родительский комитет. Высшим органом управления является педагогический совет который проводится по запланированному плану, при необходимости проводятся малые педсоветы. Тематика педагогических советов ежегодно определяется коллективом в ходе

проблемно-аналитического заседания в сентябре при разработке плана деятельности ДООУ на новый учебный год.

К органам родительского самоуправления относятся групповые родительские комитеты, родительские собрания. Так же в ДООУ существуют совещательные органы управления, к которым относится методический совет, деятельность которого направлена на решение возникающих профессиональных и образовательных проблем.

На наш взгляд все перечисленные структуры совместными усилиями решают основные задачи образовательного учреждения и соответствуют Уставу МАДОУ №524.

В соответствии с Уставом МАДОУ детский сад №524 реализуются следующие основные общеобразовательные программы:

- основная образовательная программа – образовательная программа дошкольного образования;
- основная общеобразовательная программа Адаптированная образовательная программа дошкольного образования для детей с ЗПР;
- основная общеобразовательная программа – Адаптированная программа основного общего образования для детей с ТНР.

Реализация общеобразовательной программы сопровождается осуществлением текущего контроля овладением знаниями и проведением мониторинга и диагностики детей. Форма и порядок проведения которых самостоятельно устанавливаются МАДОУ детский сад №524.

На основании выше изложенного на уровне общего образования в Муниципальном автономном образовательном учреждении детский сад №524 можно сказать:

- содержание, уровень и качество подготовки выпускников образовательного учреждения МАДОУ детский сад № 524 соответствуют требованиям ФГОС ДОО;

– требования в части содержания основных общеобразовательных программ, полноты выполнения общеобразовательных программ – исполняются;

– материально-технические и кадровые условия образовательного процесса достаточны для реализации образовательных программ.

На сегодняшний день МАДОУ детский сад №524 обеспечен персоналом.

Подробный анализ кадрового состава можно рассмотреть в представленной таблице 7.

Таблица 7 – Анализ кадрового состава МАДОУ детский сад №524, 2020 год.

Численность работников					
Всего	заведующая	Заместитель заведующей По УВР;	Специалисты ДОУ	Воспитатели ДОУ	Обслуживающий персонал
80	1	2	8	32	37
Распределение по стажу работы					
До 2 лет	До 2 лет	От 2 до 5	От 5 до 10	От 10 до 20	Более 20
80	15	18	25	12	10
Уровень образования персонала					
Высшее	Незаконченное высшее	Среднее профессиональное	Наличие Ученой степени	Среднее профессиональное	среднее
14	0	53	0	7	6
Возраст работников					
Моложе 25 лет	25-34 лет	35-44 лет	45-54 лет	Старше 55 лет	
13	34	10	6	10	

Таблица 8 – Показатели движения кадров МАДОУ детский сад № 524

Показатели	Рекомендуемые расчетные методики	2019	2020
Коэф. выбытия персонала из организации	$K_{в}=(Ч_{ув}:Ч_{ср})\times 100\%$	8,3	15,1
Коэф. приема персонала	$K_{пк}=(Ч_{п}:Ч_{ср})\times 100\%$	6,4	7,1
Коэф. текучести персонала	$K_{т}=(Ч_{в}:Ч_{ср})\times 100\%$	5,1	8,3
Коэф. внутренней мобильности	$K_{м}=(Ч_{сд}:Ч_{ср})\times 100\%$	10,2	10,6
Коэф. стабильности персонала	$K_{ст}=(Ч_{пр}:Ч_{ср})\times 100\%$	72,3	75,1
Коэф. закреплённости определенной категории работников	$K_{з}=(Ч_{ус}:Ч_{ср})\times 100\%$	6,2	7,6

На основании таблицы 8 можно отметить, что за последний год наблюдается рост всех показателей движения кадров, в том числе и показателей текучести

Текучесть в организации составляет 8,3% в 2020 году, что значительно выше чем в 2019 , данный показатель критичен, следовательно, необходимо отслеживать причины увольнения сотрудников.

МАДОУ детский сад №524 на данный момент обеспеченно педагогическими кадрами, однако большая текучесть кадров ухудшает стабильность и результативность работы.

Текучесть кадров растёт с каждым годом, что говорит о неэффективной кадровой политике действующей в ДОУ, можно предположить, что в организации отсутствует модель работы с кадровым потенциалом, или хотя бы программа (подпрограмма, проект) работы с кадрами.

Проведя беседу с сотрудниками уволившимися из МАДОУ детский сад №524, за последний год мы выявили основные причины увольнения работников такого явления в таблица 9.

Таблица 9 – Основные причины увольнения в МАДОУ детский сад №524

Главные причины	%
Не достойная заработная плата	48%
Нет поддержки морального и материального стимулирования.	18%
Высокие требования со стороны руководства	19%
Отсутствие профессиональной помощи при решении рабочих проблем.	21%

Работающие в МАДОУ детский сад №524 – это педагоги с установившимся традиционным стилем работы. Они имеют твердые знания в рамках программы, хорошо владеют методической информацией, т.е. при которой недостаточно осуществляется их развитие.

Проведем анализ изменения фонда оплаты труда в образовательном учреждении за 2019-2020 гг. по категориям персонала. Данные для анализа подробно представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ динамики и структуры фонда оплаты труда по категориям персонала, 2019-2020 гг.

Категория персонала	ФОТ, тыс. руб.		Структура ФОТ, %		Абсолютное	По структуре
	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.		
Руководители	2100	2 279	9,70%	8,92%	179	-0,78%
Педагоги	16 300	18 968	75,29%	74,24%	2 668	-1,05%
Специалисты	1500	2 521	6,93%	9,87%	1 021	2,94%
Обслуживающий персонал	1749	1 780	8,08%	6,97%	31	-1,11%
Итого	21649	25548	100%	100%	3899	

По результатам расчетных показателей можно сделать вывод, что по группе Педагоги, фонд оплаты труда в образовательном учреждении составил в 2019 году 75,29% или на сумму 16 300 тыс. руб., однако в 2020 году несмотря на то, что фонд заработной платы по данной группе увеличился на 2668 тыс. руб., в структуре произошло снижение на 1,05%.

По группе руководители фонд заработной платы увеличился на сумму 179 тыс. руб., снижение в структуре составило 0,78%. Также заметно увеличение фонда оплаты труда по группе специалисты на 1021 тыс. руб., или на 2,94 % в структуре, по группе обслуживающего персонала увеличение оставило незначительную сумму – 31 тыс. руб., снижение доли в структуре на 1,11 %.

Среди сотрудников был проведен опрос, выявляющий уровень знаний и потребности работников в обучении (Приложение А). Результаты опроса подробно представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Выявление потребности в обучении МАДОУ детский сад №524

Показатели	да	нет	не всегда
Выполняют все требования поставленными с задачами ДОУ	65 %	10 %	25 %
Получают положительную оценку своей работы от администрации ДОУ	30 %	40 %	30 %
Верят в эффективности обучения.	85 %	5 %	10 %
Понимают, что обучение поможет решить проблемы связанные с работой в ДОУ свои	40 %	30 %	30 %

проблемы, которые возможно решить с помощью обучения			
Уверенны в некоторых причинах, которые мешают повысить профессиональное развитие	85 %	-	5 %
Отлично знают приоритетные направления своей работы	60 %	15 %	20 %
Желают повысить свой профессиональный уровень с помощью обучения	65 %	20 %	15 %

Получив такие данные, мы видим, что большинство сотрудников не удовлетворены оценкой администрации своей работы, и делаем выводы, что таким образом мотивация отсутствует у сотрудников.

На основании проведенного опроса, основными причинами мешающими повысить своё профессиональное мастерство являются:

- не умения владение необходимой информации;
- катастрофическая нехватка времени;
- отсутствие материального стимулирования.

Таким обзозом руководство МАДОУ детский сад №524 создала условия, способствующие для повышения профессиональной деятельности педагогических кадров и также для повышения мотивации сотрудников:

- руководство МАДОУ детский сад №524 регулярно доводит до сведения педагогов информацию о курсах повышения квалификации. Но, к сожалению, такие курсы проводятся на выездной основе и связаны со значительными материальными затратами со стороны педагогов, поэтому они зачастую отказываются от курсов;

- руководство МАДОУ детский сад №524 предоставляет возможность педагогам участвовать в деятельности городского методического семинара, работающего по проблемам, общим для всех организации образования района;

- руководство МАДОУ детский сад №524 дает педагогам возможность получать высшее педагогическое образование заочно, предоставляя оплачиваемые учебные отпуска.

Исходя из представленного анализа, мы можем выделить основные проблемы МАДОУ детский сад №524:

- отсутствие педагогического сотрудничества, направленного на достижение единой цели;
- отсутствие привлечения педагогов к анализу и самоанализу педагогической деятельности;
- текучесть кадров;
- отсутствие исследовательской деятельности;
- отсутствие творческой атмосферы;
- низкая мотивация работников;
- отсутствие необходимых компетенций при планировании своей деятельности.

Таким образом, возникла острая необходимость в проведении ряда мероприятий по развитию кадрового потенциала.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом в МАДОУ №524

Возникшие проблемы которые образовались в организации по повышению профессиональной деятельности педагогических кадров, поспособствовали нам составить план мероприятий по разработке модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524, подробно представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по развитию кадрового потенциала в МАДОУ детский сад №524

Мероприятия	Ожидаемый результат	Сроки	Ответственные
Составить план проведения открытых мероприятий для педагогов	Выявление проблемных моментов в организации образовательным	Сентябрь-май	Зам. зав. по УВЧ

	процессом		
проходить периодически по приказу заведующего ДОУ бесплатные медицинские обследования за счет средств бюджета Учредителя;	Создание информационного поля	Ежегодно сентябрь	Зам. зав. по УВР
Разработать комплексную программу обучения педагогических кадров в соответствии с кадровой политикой отрасли Собеседования на выявление основных затруднений в работе	Оказание сотрудникам необходимой помощи в решении проблем	Сентябрь - Май	Заведующая
Создать творческие группы для разработки программы по каждому возрасту	Создание творческого микроклимата	Октябрь	Заведующая Зам.зав. по УВР
Организовать посещение мастер классов в других ДОУ	Обмен опытом, саморазвитие	Сентябрь-Май	Зам зав. По УВР
Организовать посещение педагогами НОД в других ДОУ	Обмен опытом, саморазвитие	Сентябрь-Май	Зам.зав. по УВР
Организация конкурса на самую интересную игровую комнату	Раскрытие скрытых творческих способностей педагогов	Ноябрь	Заведующая
Награждение победителей конкурса	Повышение самооценки педагогов	Декабрь	Заведующая
Проведение мероприятий посвящённым праздничным датам	Формирование у сотрудников чувства принадлежности к организации, сплочение коллектива	Круглый год	Весь коллектив ДОУ
Разработка и внедрение системы стимулирования, вознаграждения сотрудников	Мотивирование и стимулирование сотрудников	Сентябрь	Инициативная группа по распределению
Организация теоретико-методических лекций, семинаров, консультаций, тренингов и т.д.	Активизация мыслительной и познавательной деятельности педагогов	В течении года	Зам.зав. по УВР, педагоги
Дать консультации на тему «ИКТ в ДОУ»	Создание информационного поля	Декабрь	Заведующая Зам.зав. по УВР
Составить технологическую карту профессионального развития личности.	Конкретное представление о развитии сотрудников	Октябрь	Заведующая Зам.зав. по УВР
Провести семинар-практикум на тему «Использование нетрадиционных технологий в образовательном процессе»	Расширение кругозора	Ноябрь	Зам.зав. по УВР

Проведение тренинга по профессионально- педагогическому общению (пригласить специалиста)	приобретение нового опыта работы	Ноябрь	Педагог - психолог
Проведение дискуссии на тему «Мои профессиональные цели»	Самоопределение	Декабрь	Заведующая Зам.зав. по УВР

Условия, которые позволили внедрить комплекс мероприятий по развитию кадрового потенциала МАДОУ №524, были отражены в следующих документах:

- положение о Педагогическом совете;
- положение об Общем собрании ДОУ;
- положение о творческой группе педагогов ДОУ;
- положение о премировании и депремировании МАДОУ №524;
- положение об общем собрании работников;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- кодекс деловой этики;
- дресс-код;
- должностные инструкции.

В организации на основании нормативно-правовой базы можно определить основные направления кадрового потенциала.

Перечислим их: Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019 г.); гражданским кодексом РФ; семейным кодексом; Уставом муниципального образования город Екатеринбурга; договором с Учредителями; Уставом МАДОУ детский сад №524.

Организация информационной системы в МАДОУ детский сад №524 направлена, прежде всего, на удовлетворение информационных потребностей руководителя, педагогов, воспитанников и их родителей.

С учетом того, что образовательный процесс носит циклический характер (каждый день есть определенные повторяющиеся моменты), поэтому расписание образовательной деятельности можно составить заранее. Для этого нужно разработать циклограмму рабочего времени на каждый определенный возраст.

Информационные условия создают информационное поле для самообразования, самостоятельного освоения новых знаний, повышения уверенности сотрудников в возможности получения качественной информации необходимой для удовлетворения его потребности в профессиональном развитии.

Всем педагогам ДООУ, а особенно молодым специалистам помогают научно-методические условия, которые созданы в ДООУ. Такие условия позволяют совершенствовать свои профессиональные качества, умения, активизировать мысленную и познавательную деятельность, организационные условия стимулируют сотрудников к постоянному совершенствованию, обмену профессиональным опытом, приобретению новых знаний. В МАДОУ детский сад №524 имеется необходимая методическая литература, дидактический материал, а также раздаточный материал для осуществления качественной педагогической деятельности.

При проведении работы с педагогами, мы придерживались принципов конфиденциальности, соблюдения интересов педагогов, уважение личности, ответственности психолога, анализа подтекста, системности, анализа индивидуального жизненного пути педагога.

Составление плана проведения открытых мероприятий для педагогов.

Данное мероприятие было организовано с учётом пожелания педагогов. Они сами выбирали тематику занятий, и насколько возможно было определяли день проведения. Было предоставлено всё необходимое методическое обеспечение. По итогам занятий было проведено обсуждение, которое позволило выявить основные проблемные моменты в организации образовательным процессом. Обсуждение проходило в благоприятной обстановке. Педагоги остались довольны.

Ознакомление коллектива с нормативно-правовыми документами по повышению уровня профессионализма, квалификации, с годовым планом работы МАДОУ детский сад №524.

Данное мероприятие было направлено на создание информационного поля. Необходимо чтобы сотрудники чётко представляли перспективу роста, знали какие навыки и умения им необходимы для профессионального развития.

Собеседования на выявление основных затруднений в работе.

Собеседования проводила заведующая индивидуально с каждым работником. Работники высказывали не только свои затруднения, но и пожелания к руководству по улучшению условий труда. Всё было зафиксировано письменно. Работники с удовольствием принимали советы по решению из проблем и затруднений.

Создание творческой группы проходило в несколько этапов:

- определение состава и утверждение графика работы группы;
- распределение обязанностей;
- определение содержания работы.

Ниже в таблице 13 представлены критерии материального и морального стимулирования педагогов в МАДОУ детский сад № 524

Таблица 13– Критерии материального и морального стимулирования профессионального роста и развития педагогов МАДОУ детский сад №524.

Мотивы к труду	Пояснение
Мотив самостоятельности	Реализация себя в педагогической деятельности как творческой личности
Мотив личного развития	Приобретение новой актуальной информации
Мотив самоутверждения	Достижение социального успеха
Потребность в коллективе	Взаимодействие с коллегами, продуктивное межличностное и профессиональное общение
Мотив стабильности	Защищенность, обеспеченность в старости
Мотив состязательности	Признание профессиональных навыков коллегами и руководством

Очевидно, что каждый из рассмотренных мотивационных критериев будет вознаграждаться, тем самым способствовать профессиональному развитию.

Мотив самостоятельности предполагает открытие собственного мастер-класса для педагогов района или города на основе договорной оплаты труда, повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы, содействие в получении гранта на реализацию интересующего педагога проекта, содействие в разработке и утверждении собственной авторской программы и ее распространение в районе.

Мотив личного развития предполагает представление времени на методическую работу, творческий отпуск в каникулярное время, дополнительные дни к отпуску, оплата второго высшего образования (переподготовки) по интересующему направлению, содействие в разработке и утверждении собственной авторской программы и ее распространение в городе.

Мотив самоутверждения предполагает направление на различные проблемные конференции, семинары в регионе и центральных городах России для выступления и обмена опытом, содействие в обобщении опыта, подготовка собственных публикаций и пособий в печати, представительство от ДОО на ответственных мероприятиях района, города

Потребность в коллективе - вхождение в состав различных органов, решающих возможные проблемы в жизни ДОО

Мотив стабильности – гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь педагога со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, инспекторов. Гарантия имеющего статусного положения в коллективе

Мотив состязательности предполагает содействие на выдвижение на престижный российский конкурс, присвоение звания победителя конкурса профессионального мастерства с назначением годовой надбавки к зарплате

Педагоги с большим удовольствием откликнулись на создание творческой группы по разработке индивидуальных рабочих программ. Предложили свою

помощь и профессиональные знания. В эту творческую группу выбрали педагогов работающих в организации с многолетним стажем.

В процессе работы, путём совместного поиска и обработки информации, расширились представления педагогов по содержанию рабочих программ, создался творческий микроклимат, который способствует сплочению коллектива.

Организация посещения педагогами открытых занятий в других образовательных учреждениях.

Для реализации данного мероприятия было организовано посещение НОД в трёх детских садах. Тематика НОД была различной: по развитию речи, по познавательному развитию, художественному развитию, социально – коммуникативному развитию и т.д. В итоге педагоги расширили свои знания по организации образовательного процесса, произошёл обмен опытом, который необходим для саморазвития.

Организация конкурса.

Конкурс позволил создать конкурентную атмосферу и как следствие помог педагогом раскрыть скрытые творческие способности. А награждение усилило мотивацию.

Организация теоретико-методических лекций, семинаров консультаций.

Тематика данных мероприятий была разработана с учётом итогов собеседования на выявление затруднений в работе. В процессе таких мероприятий все сорудники чувствовали заинтересованность руководства в решении их проблем.

Подключение интернета и создание собственного сайта педагога.

В создании сайта участвовали все сотрудники. Было проведено собрание, где каждый мог высказать своё представление о сайте. Было решено публиковать конспекты, видео и фото материалов лучших занятий, праздников и мероприятий.

На этапе подготовки и обеспечения условий для организации работы были проведены организационные, мотивационные, нормативно-правовые и финансовые мероприятия.

В сентябре была проведена дискуссия «Мои профессиональные цели».

По результатам дискуссии «Мои профессиональные цели» было выявлено, что большинство педагогов хотят развивать своё педагогическое мастерство и с большим желанием участвовали бы в конкурсах, проводимых в городе, области, и в России в целом.

Педагоги высказывали мнения о том, что для развития им необходимо постоянно обновлять и повышать свои знания, умения, навыки.

Молодые специалисты высказали пожелание организовать курсы повышения квалификации. Весь педагогический коллектив МАДОУ детский сад №524 принял активное участие в обсуждении данного вопроса.

Регулярное психолого-педагогическое консультирование, которое проводил специалист психолого-педагогической службы, позволило своевременно выявлять возникающие проблемы в деятельности педагогов, в том числе проблемы, связанные с уровнем развития профессионально важных качеств, определять пути решения этих проблем и эффективно их решать.

Эти мероприятия были направлены на сопровождение поиска педагогами эффективных способов изменения характера и структуры своей деятельности.

Для овладения способами снятия напряжения и некоторых невротических реакций педагогам МАДОУ детский сад №524 был предложен тренинг профессионально-педагогического общения, который также проводил специалист психолого-педагогической службы. Кроме этого нами была разработана система морального и материального стимулирования педагогов.

Финансовые средства на реализацию системы материального и морального стимулирования предлагаем занести в годовую смету, а также использовать фонд доплат и надбавок.

Очень важно чтобы у сотрудников появилась уверенность, что система стимулирования, принятая в МАДОУ детский сад №524, носит справедливый характер, вознаграждение можно получить только за хорошую работу.

Для актуализации профессионально-психологического потенциала, формирования ключевых квалификаций, прогнозирования профессионального роста предлагаем технологическую карту профессионального развития личности.

Данная карта позволит более конкретно отслеживать развитие педагогов и определять индивидуальные направления профессионального развития каждого.

В таблице 14 рассмотрим реализацию системы морального и материального стимулирования.

Таблица 14 – Реализация системы морального и материального стимулирования.

Деятельность	Вознаграждение	Источник средств стимулирования
Открытие собственного мастер-класса для педагогов	Доплата в размере 6% от оклада	Фонд доплат и надбавок
Участие в городских мероприятиях, конкурсах	За участие премия в размере 5 000 рублей. За победу премия в размере 10 000 рублей	Фонд доплат и надбавок
Участие в областных и региональных конкурсах	За участие премия в размере 8000 рублей. За победу доплата 13 000 рублей в течении года	Фонд доплат и надбавок
Разработка собственной авторской программы	Бесплатное распространение программы. Возможность присваивания 1 и высшей квалификационной категории. Премия в размере 4 000 рублей.	Фонд доплат и надбавок

Эффективность от предложенных мероприятий определяется прежде всего затратами на их реализацию. Для полного представления составим таблицу 15.

Таблица 15 – Экономические показатели предложенных мероприятий.

Содержание мероприятий	Сумма
Проведения педагогических советов на тему образовательной деятельности.	Не требует финансовых затрат
Проведение инструктажей по технике безопасности в ДОУ и на территории ДОУ	Не требует финансовых затрат

Собеседования на выявление основных затруднений в работе	Не требует финансовых затрат
Проведение трудовых коллективных собраний по текущим важным вопросам. Создание творческой группы для разработки программы по каждому возрасту отдельно, с учётом индивидуальных особенностей воспитанников	Не требует финансовых затрат
Организация посещения педагогами открытых занятий в других ДОУ	Не требует финансовых затрат
Организация творческого конкурса среди педагогов « Большая перемена» и награждение победителей	Призы на суммы: 2.000 руб. – 1 место; 1 000 руб. – 2 место; 500 руб. – 3 место
Проведение детских утренников Новый год,	В зависимости от праздника силами сотрудников и профсоюзного комитета
Разработка критерий для стимулирующей премии в ДОУ сотрудникам.	192 000 рублей в год из фонда доплат и надбавок (16 чел. х 12 000 руб.)
Организация в ДОУ, консультаций, тренингов	Не требует дополнительных финансовых затрат
Подключение интернета и создание собственного сайта	1 500 рублей
Составление технологической карты профессионального развития личности	Не требует финансовых затрат.
Проведение семинара-практикума на тему «Использование ИКТ в образовательной организации»	1 000 рублей
Проведение тренинга по профессионально-педагогическому общению	2 500 рублей услуги специалиста
Проведение дискуссии на тему « Я хочу стать профессионалом в своей любимой профессии»	500 рублей на организацию чаепития
Организация курсов повышения квалификации ежегодно	10 000 рублей в год
Итого	210 000 рублей

Необходимо только занести необходимые мероприятия по развитию кадрового потенциала в годовую смету. Основной поток средств приходится на стимулирование персонала. Деньги на это выделяются, мы предлагаем лишь эффективное их распределение, поэтому и разработали систему морального и материального стимулирования. Экономическая эффективность обуславливается и тем фактором, что гораздо выгоднее повышать кадровый потенциал в организации, чем постоянно тратиться на обучение постоянно меняющегося

персонала. Такая кадровая политика позволит нам сохранять и развивать кадровый потенциал.

Таким образом из расчётов мы видим, что сумма для организации составила 210 000 руб., однако в основном данные затраты входят в основные статьи финансирования МАДОУ детский сад №524 и дополнительно искать источники финансирования не придётся.

Однозначно оценить влияние эффективности на экономический эффект от управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 достаточно сложно. Проблема расчета связана с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и трудно привести к общим показателям.

Разработанные мероприятия напрямую не предусматривают получение каких-либо финансовых выгод.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) Снижение текучести кадров: прогнозируется набор 8 сотрудников, увольнение 2 человек, следовательно, текучесть кадров составит: 3,5 % (таблица 18).

2) Обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (достойная зарплата, благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги).

3) Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.

4) Благоприятный социально-психологический климат. Возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

5) Сопричастность сотрудников к управлению т.е. возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.

Таким образом, осуществление предложенных нами мероприятий по совершенствованию управлению кадровым потенциалом МАДОУ детский сад №524 потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с планируемым эффектом, при этом учреждение готово выделить указанные денежные средства.

Прогнозные кадровые показатели за 2019-2021 гг. представлены в таблице 16.

Таблица 16–Кадровые показатели 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021 (прогноз)
Коэф. выбытия персонала из организации	8,3	15,1	10,8
Коэф. приема персонала	6,4	7,1	8
Коэф. текучести персонала	5,1	8,3	3,5
Коэф. внутренней мобильности	10,2	10,6	14,6
Коэф. стабильности персонала	72,3	75,1	84,8

Мониторинг деятельности педагогического коллектива, анализ проведенной работы показали следующие результаты.

1. Снижение психологической нагрузки на педагога, умение педагогов самостоятельно адекватно оценивать и эффективно управлять своим собственным психическим состоянием позволили повысить уровень социально-психологического климата в коллективе. В подготовке и проведении мероприятий активное участие принимает весь персонал. Очень хорошо проявил себя творческий совет педагогов.

2. Изменилась мотивация педагогов. Повысился интерес сотрудников к уровню своего образования. Все педагоги регулярно посещают городские семинары, активно участвуют в мероприятиях, организованных внутри МАДОУ детский сад №524. Саморазвитие и самообразование стали приоритетными.

Изучая эффективность разработанных нами мероприятий, можно сказать следующее:

– вкладывая в профессиональное развитие, мы способствуем благоприятному климату в МАДОУ детский сад №524, повышаем мотивацию сотрудников и их преданность своему ДОУ;

– обучение в МАДОУ №524, непосредственно на рабочем месте, имеет ряд преимуществ: оно максимально ориентировано на задачи МАДОУ №524, затруднения и интересы, способствует развитию профессиональных контактов.

– обучение вне МАДОУ детский сад №524 потребует больших затрат (освобождение сотрудника на время обучения от выполнения основных задач, оплаты за обучение в ВУЗах за счет средств сотрудников и др.), но его обучение проводится опытными специалистами, дает более полное знание, позволяет повысить квалификацию педагога;

– профессиональное развитие педагогов эффективно влияет на педагогический процесс в МАДОУ детский сад №524;

– рост профессионального мастерства педагогов повышает статус МАДОУ детский сад №524;

– позволяет быть конкурентными с другими образовательными организациями;

– рост числа квалифицированных педагогов приводит к росту общей заработной платы, а следовательно, поступлению в фонд заработной платы (% от общей суммы, который идет на оплату мастерства педагогов) У руководителя, таким образом, больше возможностей: для стимулирования, премирования педагогов и развития образовательного учреждения.

Квалифицированное совершенствование персонала осуществляется в целях эффективного и долгосрочного развития кадрового потенциала и является разумной и в высшей степени прибыльной сферой вложения капитала.

3.3 Разработка предложений по совершенствованию модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524

Рекомендации по использованию модели управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 следует рассматривать в следующих аспектах.

Функционирование предприятия в рыночной среде невозможно без разработки и осуществления ряда стратегий, благодаря которым образуется общая стратегия развития предприятия.

Разработка стратегии и ее реализация осуществляются в рамках пяти крупных этапов, каждый из которых в свою очередь состоит из ряда шагов.

Основными этапами разработки и реализации стратегии являются:

- 1) Анализ внешней и внутренней среды организации.
- 2) Определение видения, миссии, целей организации.
- 3) Формирование альтернатив и выбор стратегии.
- 4) Реализация стратегии.
- 5) Оценка и контроль исполнения стратегии.

1. Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей МАДОУ детский сад №524 с точки зрения развития учреждения и системы мотивации в нём, представлен в SWOT-анализе в таблице 17.

Таблица 17 – SWOT-анализ МАДОУ детский сад №524

У г р о з ы	Т1.реформирование традиционной системы образования; Т2.конкуренция с другими ДОУ; Т3.недостаточная информационная культура общества; Т4.текучесть кадров, прежде всего высокопрофессиональных; Т5.негативное влияние на финансовое состояние; Т6.риск снижения производительности труда	с л а б ы е с т о р о н ы	W1.недостаточная осведомлённость род. общественности об организации образовательного процесса; W2.большая занятость родителей; W3.недостаточное обеспечение ДОУ новыми техническими средствами обучения; W4.снижение уровня здоровья воспитанников; W5.недостаточное взаимодействие с другими ОО и ДОУ города и района; W6.отсутствие компьютерной техники и другого оборудования, используемого в учебном процессе, недостаточное обеспечение Интернет-связью;
в о з	О1.наличие учреждений культуры рядом с ДОУ; О2.демографическая программа РФ	с и л	S1.стремление администрации и педагогического коллектива соответствовать современным требованиям;

м о ж н о с т и	О3.удобное географическое положение ДОУ; О4.участие педагогов и воспитанников ДОУ в конкурсах, конференциях, проектах различного уровня; О5.вложение Учредителя и спонсоров в материально-техническую базу ДОУ; О6.адресная помощь детям из социально не защищенных семей; О7.средняя зарплата сотрудников превышает среднемесячный уровень	ь н ы е с т о р о н ы	S2.наличие резервного интеллектуального ресурса среди педагогов ДОУ; S3. благоприятный микроклимат ДОУ; S4.положительная динамика качества образования; S5.широкий спектр дополнительного образования; S6.использование здоровьесберегающих технологий; S7.система обучения педагогов на курсах повышения квалификации.
--------------------------------------	---	---	--

Исходя из анализа данных, оптимальными аспектами дальнейшего развития МАДОУ детский сад №524 являются:

- модернизация содержательных и технологических сторон образовательного процесса;
- расширение сферы открытости образовательного учреждения;
- активное взаимодействие с родителями (законными представителями) учащихся.

Таким образом, проведённый SWOT-анализ показал, что руководству МАДОУ детский сад №524 нужно совершенствовать развитие кадровым потенциалом так, чтобы рассматривать её не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации в целом. Усовершенствованная кадровая политика должна стать органичной частью стратегией развития МАДОУ детский сад №524: доступной для понимания персонала, в том числе кандидатов на вакантные должности. При совершенствовании управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524 нужно учесть как нематериальные, так и материальные методы стимулирования, также нужно учесть определённые мотивационные профили педагогических работников.

2. Далее на основании выполненного анализа внешней и внутренней среды формируется миссия и цели МАДОУ детский сад №524.

Миссия МАДОУ детский сад №524 – оказание качественных образовательных услуг в соответствии с требованиями Государственного стандарта.

Цель образовательной политики МАДОУ детский сад №524 – создание оптимальных условий, обеспечивающих физическое, умственное, нравственное развитие личности, способной адекватно воспринимать мир и себя как его неотъемлемую часть, и подготовку конкурентоспособного выпускника.

3. Формирование непосредственно стратегии организации следует за этапами анализа внутренней и внешней среды и определения видения, миссии и целей организации.

Задачи стратегии развития МАДОУ детский сад №524:

– определить основные направления в области образования для достижения непрерывного уровня образования, который позволит формировать компетентного, социально-зрелого выпускника МАДОУ №524 способного к самоопределению в обществе через взаимодействие с субъектами внешней среды.

– создание условий по организации целостного образовательного пространства, расширяющего возможности развития «разного воспитанника»: талантливый, с особыми образовательными потребностями, ограниченными возможностями здоровья, мигранта, ребенка из многодетной семьи или сироты (инклюзивное образование, профильная и профессиональная подготовка);

– помощь в адаптации ученика к условиям жизни, к реалиям общественного развития, удовлетворение образовательных потребностей обучающихся, родителей (законных представителей).

Выделим особенности Стратегии развития МАДОУ детский сад №524:

1. Кадровый потенциал.
2. Социо культурная среда и ее особенности.
3. Инклюзивное образование и его развитие.
4. Рейтинг качества образования.
5. Охват воспитанников дополнительным образованием.

6. Материальная база и условия обучения.

7. Безопасное образовательное пространство.

В МАДОУ детский сад №524 существует действующая Стратегия развития (табл.18).

Таблица 18 – Стратегия развития МАДОУ №524

Содержание деятельности	Сроки	Ответственный
Анализ накопленного педагогического опыта с представлением результатов аналитической работы	2019/2020	Зам. заведующей по УВР
Разработка и совершенствование рабочих программ в соответствии с требованиями ФГОС	2019-2021	Зам. директора по УВР, специалисты ДОУ
Реализация системно - деятельностного подхода в образовательном процессе, включая игровую деятельность	2019-2021	Зам.заведующей по УВР и специалисты и доу
Реализация ФГОС ДОУ	2019-2021	Зам.заведующей по УВР, педагоги
Разработка и внедрение мониторинговых исследований, диагностического инструментария оценки уровня знаний	2019 -2021	Зам. Заведующей по УВР, специалисты, воспитатели
Организация постоянно действующего семинара по теме: «Механизмы внедрения системно-деятельностного подхода с позиции непрерывности образования»	2019- 2021	Зам. Заведующей по УВР. Специалисты ДОУ
Совершенствование научно- методической работы	2019- 2021	Зам. Заведующей по УВР специалисты ДОУ
Внедрение новых учебно-методических комплектов; применение современных образовательных технологий	2019-2021	Зам.заведующей по УВР специалисты ДОУ, педагоги
Обмен педагогическим опытом через систему мастер-классов, семинаров, методических конференций и т.п.	По плану работы	Зам. Заведующей по УВР, специалисты ДОУ педагоги
Укрепление и развитие материально- технической базы МАДОУ	2019-2021	Заведующая

Ожидаемые результаты:

- обеспечение качества образования соответствующего актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства;
- оптимизация содержания образовательной программы;

- повышение удовлетворенности результатами образования воспитанников , их родителей;
- формирование у детей целостной системы знаний, ключевых компетентностей;
- формирование и внедрение в педагогическую практику системно-деятельностного подхода;
- повышение мотивации к обучению, развитие устойчивых навыков проектной деятельности;
- совершенствование мониторинга образовательного процесса;
- включение педагогов в инновационную деятельность;
- повышение профессиональной компетентности педагогов.

5. Завершающим этапом процесса разработки и реализации стратегии является этап стратегического контроля. Стратегический контроль в МАДОУ детский сад №524, заключается в отслеживании хода реализации стратегии, выявление проблем или изменение исходных условий, на которых основана разработанная стратегия и своевременная их корректировка. За проведение контроля ответственный назначается Приказом заведующей МАДОУ детский сад №524.

Отметим, то, что при формировании стратегии МАДОУ детский сад №524 учитывается общая потребность в кадровом потенциале, развитие кадрового потенциала и его использование, также выделяют и другие факторы, оказывающие влияние на разработку и реализацию стратегии МАДОУ детский сад №524 к ним относятся:

- политические, социальные, гражданские и регулирующие нормы;
- кадровый потенциал и квалификационный состав МАДОУ детский сад №524;
- ценности и культура МАДОУ детский сад №524;
- ресурсы, которыми располагает МАДОУ детский сад №524.

Кадровый потенциал как социально-экономическая категория отражает возможное участие работника МАДОУ детский сад №524 в осуществлении

деятельности с учетом его психофизиологических, личностных и профессиональных качеств.

Кадровая политика МАДОУ детский сад №524 является основой процесса управления персоналом. МАДОУ №524 подбирает персонал, создает условия для быстрой адаптации новых работников, платит им заработную плату и оценивает их трудовые достижения, делая упор на конкретные правила или принципы.

Основными факторами производства МАДОУ детский сад №524 являются: средства труда, предметы труда и кадры.

Именно от кадрового потенциала МАДОУ детский сад №524 решается насколько успешно работает ДОУ в целом.

В связи с этим в МАДОУ детский сад №524 должна осуществляться кадровая политика, которая направлена на достижение следующих целей:

- создание работоспособного и здорового коллектива;
- создание коллектива оптимального по уровню образования, способного чувствовать и внедрять все передовое и умеющего смотреть далеко вперед.
- повышение квалификационного уровня работников МАДОУ детский сад №524;

Среди основных задач кадровой службы МАДОУ детский сад №524 выделим:

- закрепление правовой основы среди сотрудников;
- подготовку и переподготовку кадров; повышение квалификации сотрудников;
- проведение мер по обеспечению всех подразделений квалифицированными сотрудниками.

Эффективность кадровой политики МАДОУ детский сад №524 определяется качеством работы с персоналом на основании трех уровней управления (высшее звено – заведующая, профессиональная кадровая служба – инспектор по кадрам, линейные руководители – заместители заведующей) и общим показателем – так называемым индексом удовлетворенности работников системой труда и трудовых отношений.

Высшим уровнем управления критериев связанных с эффективностью кадровой работы служат показатели, свидетельствующие об успешном исполнении задач и приоритетов тех кадровых законов, которые направлены на реализацию органами руководства.

Другим главным критерием, связанным с успешным ведением кадровой политики является степень выполнения кадровой политики, работа с кадрами и степень информированного обеспечения людьми.

Таким образом, для управления кадровым потенциалом в МАДОУ детский сад №524, необходимо учитывать влияние не только каждого фактора по отдельности, но и всех внутренних и внешних факторов в совокупности.

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад №524 расположено в г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская дом 62 , индекс 620007.

Выводы по третьему разделу. МАДОУ детский сад №524 создавался для реализации дошкольного образования детей от детского сада до начальной школы.

В результате самообследования были выявлены следующие положительные результаты деятельности ДОУ:

- реализован ФГОС по проектной деятельности в старших и подготовительных группах;
- реализован экологический городской проект: « Родники Урала», городской праздник поэзии « Звездочки»;
- изменение кадрового состава дополнительного образования;
- организация платных услуг дополнительного образования.

Изучая эффективность разработанных нами мероприятий, можно сказать следующее:

– вкладывая в профессиональное развитие, мы способствуем благоприятному климату в МАДОУ №524, повышаем мотивацию сотрудников и их преданность своему ДОУ;

– обучение в МАДОУ №524, непосредственно на рабочем месте, имеет ряд преимуществ: оно максимально ориентировано на задачи МАДОУ №524 затруднения и интересы, способствует развитию профессиональных контактов;

– обучение вне МАДОУ №524 потребует больших затрат (освобождение сотрудника на время обучения от выполнения основных задач, оплаты за обучение в ВУЗах за счет средств сотрудников и др.), но его обучение проводится опытными специалистами, дает более полное знание, позволяет повысить квалификацию педагога;

– профессиональное развитие педагогов эффективно влияет на педагогический процесс в МАДОУ детский сад № 524;

– рост профессионального мастерства педагогов повышает статус МАДОУ детского сада №524, позволяет быть конкурентными с другими образовательными организациями;

– рост числа квалифицированных педагогов приводит к росту общей заработной планы, а следовательно, поступлению в фонд заработной платы (% от общей суммы, который идет на оплату мастерства педагогов).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены проблемные вопросы теоретического и практического аспекта развития кадрового потенциала организации.

Кадровый потенциал является основополагающим элементом в управлении персоналом в целом. Кадровый потенциал определяет стратегическую линию управления всей организацией, входит в систему управления всем персоналом.

Для оптимального функционирования любого предприятия руководителю необходим инструмент рационального использования собственных ресурсов, важнейшим из которых является кадровый ресурс.

В рамках выпускной квалификационной работы, рассмотрен теоретический аспект проблемы: изучены различные подходы и методы развития кадрового потенциала организации, раскрыто само понятие кадрового потенциала, описаны принципы формирования, требования к кадровому потенциалу.

В практической части работы решены основные задачи:

- проведён анализ кадрового потенциала МАДАОУ детский сад №524;
- разработан план мероприятий по развитию кадрового потенциала МАДОУ детский сад №524, которые позволяют рационально использовать персонал организации посредством мероприятий в области управления персоналом, создания и функционирования системы взглядов на принципы работы с персоналом организации.

В образовании средством производства выступают знание, навыки, освоенные педагогами и используемые ими для формирования новых знаний, умений и навыков у своих воспитанников. Отсюда следует, что педагогам необходимо расширять, приобретать и развивать новые в соответствии с современными требованиями образования. Это значит, что педагоги должны стремиться к профессиональному развитию, т. к. профессиональное развитие может стать условием повышения эффективности педагогического труда.

Таким образом, отметим, что в МАДОУ детский сад №524 существует потребность в обучении, включающим переподготовку и повышение профессионального развития педагогов. Планирование обучения персонала мероприятия внутри МАДОУ № 524, также вне образовательного учреждения по обучению и самоподготовке.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные образовательные ресурсы, работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мотивации, мобильности и саморегуляции педагогов. Оно ускоряет процесс адаптации человека к изменяющимся условиям организации на рабочем месте.

Повышение профессионального качества положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширение внешнего рынка труда, на величине доходов МАДОУ №524 на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

В МАДОУ №524 был внедрен план по развитию кадрового потенциала, и эффективность от мероприятий позволяет нам сделать вывод о необходимости работы в этом направлении.

Мониторинг деятельности педагогического коллектива, анализ проведенной работы показали следующие результаты.

1. Снижение психологической нагрузки на педагога, умение педагогов самостоятельно адекватно оценивать и эффективно управлять своим собственным психическим состоянием позволили повысить уровень социально-психологического климата в коллективе. В подготовке и проведении мероприятий активное участие принимает весь персонал. Очень хорошо проявил себя творческий совет педагогов.

2. Значительно изменилась мотивация педагогов. Повысился интерес сотрудников к уровню своего образования. Педагоги с большим удовольствием регулярно посещают районные семинары, городские семинары, активно

участвуют в мероприятиях, организованных внутри МАДОУ детского сада №524. Саморазвитие и самообразование стали приоритетными.

Изучая эффективность разработанных нами мероприятий, можно сказать следующее:

– вкладывая в профессиональное развитие, мы способствуем благоприятному климату в МАДОУ детском саду №524, повышаем мотивацию сотрудников и их преданность своему ДОУ;

– обучение в МАДОУ детском саду №524, непосредственно на рабочем месте, имеет ряд преимуществ: оно максимально ориентировано на задачи МАДОУ №524, затруднения и интересы, способствует развитию профессиональных контактов.

– обучение вне МАДОУ детского сада №524 потребует больших затрат (освобождение сотрудника на время обучения от выполнения основных задач, оплаты за обучение в ВУЗах за счет средств сотрудников и др.), но его обучение проводится опытными специалистами, дает более полное знание, позволяет повысить квалификацию педагога;

– профессиональное развитие педагогов эффективно влияет на педагогический процесс в МАДОУ детский сад №524;

– рост профессионального мастерства педагогов повышает статус МАДОУ детский сад №524 и позволяет быть конкурентными с другими образовательными организациями;

– рост числа квалифицированных педагогов приводит к росту общей заработной платы, а следовательно, поступлению в фонд заработной платы (% от общей суммы, который идет на оплату мастерства педагогов) У руководителя, таким образом, больше возможностей: для стимулирования, премирования педагогов и развития образовательного учреждения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес, И.К. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные / И.К. Адизес. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 200 с.
2. Андреева, И.Н. Управление кадрами / И.Н. Андреева. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – Москва: Проспект, 2017. – 224 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. – Москва: Изд-во Экономика, 2016. – 804 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. – Москва: Проспект, 2018. – 160 с.
6. Алексеева, Е.А. Затраты на персонал в современной экономике / Е.А. Алексеева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей III Международной научно-практической конференции, 2018. – С. 6-11.
7. Бакурадзе, А.Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2016. – 99 с.
8. Бэрроу Саймон. Бренд работодателя: Лучшее из бренд- менеджмента - в работу с кадрами. / Мосли Ричард. – М.: Группа ИДТ, 2015. - 205 с.
9. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум / Т.Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2017. – 421 с.
10. Беляева, А.А. Проблемы подбора кадров: взгляд со стороны соискателя // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 5. – С. 84-89.
11. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
12. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.
13. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием кадров / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – Москва: Академия, 2016. – 255 с.

14. Боровских, Н.В. Структура затрат и анализ уровня и у персонал / Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар, С.Г. Полянская // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий, 2018. – № 1 (25). – С. 11-17.
15. Бушнелл, Н. Как развить новые таланты, найти, нанять, и удержать / Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – Москва: ДМК-Пресс, 2016. – 179 с.
16. Воловская, Н.М. Социально-трудовые отношения: учеб. пособие / Н.М. Воловская. – Москва: Инфра-М, 2017. – 186 с.
17. Верещагина, Л.А. Психология персонала / Л.А. Верещагина. – Москва: Гуманитарный центр, 2017. – 253 с.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. – 100 с.
19. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2016. – 99 с.
20. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.
21. Гелета, И.В. Экономика и социология труда / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 256 с.
22. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К, 2017. – 208 с.
23. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К, 2017. – 208 с.
24. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала / А.Ф. Денисов. – Москва: Аспект Пресс, 2016. – 304 с.
25. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и Ко, 2017. – 288 с.
26. Демененко, И.А. Подбор и адаптация кадров: инновационные методы HR-менеджмента / И.А. Демененко, Л.В. Саркисян // NovaInfo.Ru. – 2017. – Т. 2. – № 60. – С. 524-529.

27. Еремина, И.Ю. Труд персонала: аудит кадров, дуальность и непрерывность их обучения / И.Ю. Еремина, Ф.А. Джиева, Н.В. Погребняк. – Москва: LAP, 2014. – 216 с.
28. Ертисбаева, Л.А. Управление поведением в организациях: учеб. пособие / Л.А. Ертисбаева, Е.А. Свердловская. – Москва: КДУ, 2017. – 104 с.
29. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. – Москва: Изд-во ЕАОИ, 2015. – 200 с.
30. Исаева, О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Москва: Юрайт, 2017. – 246 с.
31. Иванова, С.В. Искусство подбора кадров / С.В. Иванова. – Москва: Альпина Паблшер, 2017. – 272 с.
32. Калошина, Т.Ю. Управление персоналом организации: бюджетирование затрат на персонал / Т.Ю. Калошина, Н.А. Щербаков, А.В. Чернаков // Теория и практика современной аграрной науки: сборник национальной (Всероссийской) научной конференции, 2018. – С. 789-791.
33. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Москва: Юрайт, 2015. – 480 с.
34. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика / Г.В. Касьянова. – Москва: АБАК, 2015. – 512 с.
35. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2015. – 448 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, Москва: КноРус, 2017. – 704 с.
37. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. – Москва: Инфра-М, 2018. – 210 с.
38. Консультирование и коучинг персонала: учебник и практикум / Под ред. Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. – Москва: Юрайт, 2017. – 366 с.

39. Коптенко, Е.Л. Особенности эффективного использования Интернет-ресурсов в технологиях подбора кадров организации / Е.Л. Коптенко, А.С. Бажин // Студент. Аспирант. Исследователь. – 2017. – № 4 (7). – С. 99-110.
40. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 406 с.
41. Кошарная, Г.Б. Инновационный кадровый менеджмент / Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2015. – 135 с.
42. Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом: учеб. пособие / О.А. Курсова. – Москва: Юрайт, 2018. – 414 с.
43. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2015. – 222 с.
44. Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк. – Москва: Юрайт, 2017. – 500 с.
45. Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика / А.С. Лифшиц. – Москва: РИОР, 2018. – 266 с.
46. Максимова, Л.В. Основы управления персоналом / Л.В. Максимова. – Москва: Инфра-М, 2017. – 248 с.
47. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу / Р.Е. Мансуров. – Москва: Юрайт, 2017. – 336 с.
48. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2017. – 496 с.
49. Михайлова, М.В. Управление затратами на персонал и его влияние на финансовые результаты организации / М.В. Михайлова, А.В. Кутузова // Современная наука: проблемы и перспективы. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 109-113.
50. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – Москва: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
51. Моисеева, Д.А. Технологии подбора кадров в организации / Д.А. Моисеева // Евразийский научный журнал. – 2017. – № 3. – С. 147-150.

52. Моргунов, Е.Б. Управление кадрами: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – Москва: Юрайт, 2017. – 487 с.
53. Морозов, П.Е. Правовое регулирование управления персоналом / П.Е. Морозов, О.А. Шевченко, Н.В. Черных. – Москва: Проспект, 2018. – 197 с.
54. Морозова Г.В. Исследование основных технологий кадровой работы в налоговых органах / Г.В. Морозова, Ю.А. Карпельева // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 3. – С. 47-49.
55. Музыченко, В.В. Управление персоналом: учебник / В.В. Музыченко. – Москва: Издательский центр «Академия», 2016. – 621 с.
56. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт, 2017. – 284 с.
57. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва: Юрайт, 2017. – 468 с.
58. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения монография / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.К. Ключев, С.В. Кульпин, Д.В. Шкурин / под ред. проф., д.и.н. В.В. Запарий ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с
59. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 208 с.
60. Психология труда / Под ред. С.Ю. Масухиной. – Москва: Юрайт, 2016. – 486 с.
61. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. – Москва: КноРус, 2018. – 208 с.
62. Пузаков, С.Я. Справочник кадровика / С.Я. Пузаков. – Москва: Прометей, 2018. – 1262 с.

63. Рамазанова, С.З. Специфика методов и технологий качественного подбора кадров / С.З. Рамазанова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – № 6. – С. 169-172.
64. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом / Е.И. Рогов. – Москва: Юрайт, 2017. – 352 с.
65. Руденко, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 416 с.
66. Салахутдинова, А.Ф. Оптимизация затрат на персонал фирмы в современных условиях / А.Ф. Салахутдинова, Н.Г. Вишневская // Студент. Аспирант. Исследователь. – 2018. – № 3 (33). – С. 71-76.
67. Самыгин, С.А. Управление персоналом / С.А. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 288 с.
68. Сухова, Е.В. Современные работники: личностные характеристики, особенности обучения / Е.В. Сухова. – Москва: Менеджмент, 2017. – 142 с.
69. Сыченкова, Е.В. КРІ как инструмент мотивации и стратегического управления [Текст] /Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. – 2015. – № 1-2 (40). – С. 44-46.
70. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2015. – 182 с.
71. Тихомирова, Е.В. Живое обучение. Что такое e-learning и как заставить его работать / Е.В. Тихомирова. – Москва: Альпина Пабlishер, 2017. – 238 с.
72. Толочек, В.А. Психология труда / В.А. Толочек. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 480 с.
73. Трудовой кодекс РФ (ред. от 02.08.2019 г.). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения 06.10.2019 г.).
74. Управление персоналом / Под ред. О.А. Лапшовой. – Москва: Юрайт, 2017. – 406 с.

75. Управление человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – Москва: Юрайт, 2017. – 184 с.
76. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2017. – 222 с.
77. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – Москва: Инфра-М, 2018. – 360 с.
78. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента. Актуализация в российской практике, возможности, риски / О.Л. Чуланова. – Москва: Инфра-М, 2017. – 364 с.
79. Шапиро, С.А. Маркетинг персонала: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.А. Говорова. – Москва: КноРус, 2018. – 232 с.
80. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – Москва: КноРус, 2017. – 148 с.
81. Albanese, R. Organizational behavior: a managerial viewpoint / R. Albanese, D. D. Van Fleet. – Chicago, 1983.
82. Belton, V. Multiple criteria decision analysis. An integrated approach / V. Belton, T. J. Stewart. – Boston: Cluwer, 2003. – 374 p.
83. Campbell, D. Business Strategy: An introduction / D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
84. Cascio, W. F. Managing human resources / W. F. Cascio. – N.Y., 2015. – 284 p.
85. D'Aveni, R. Hypercompetition / R. D'Aveni. – N.Y.: Free Press, 1994.
86. Dessler, G. Management personalom / G. Dessler / – N.Y.: Addison–Wesley, 2014. – 432 p.
87. Dyer, L. A strategic perspective of human resources management. In: L. Dyer, G.W. Holder. Human resources management: Evolving roles and responsibilities / L. Dyer, G. W. Holder. – Washington, DC: American Society for Personnel Administration, 1988.

88. Hamel, G. *Competing for the Future* / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard: Business School Press, 1994.
89. Hampton, D. R. *Organizational Behavior and the Practice of Management* / D. R. Hampton, C. E. Summer, R. A. Weber. – Scott: Foresmann, 1982.
90. Herzberg, F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* / F. Herzberg. – Harvard: Business Review January-February, 1968.
91. Kay, J. A. *Foundations of Corporate Success: How business strategies add value* / J. A. Kay. – Oxford: Oxford University Press, 1993.
92. Leigh, D. R. *Business planning is people planning* / D. R. Leigh. – London, 2011. – 195 p.
93. Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value* / R. Likert. – N.Y., 1967.
94. McConnell, C. R. *Contemporary Labor Economics* / C. R. McConnell, S. L. Brue. – 4-th edit. – Singapore: McGraw, 2014. – 736 p.
95. Mekson, M. H. *Principles of Management* / M. H. Mekson. – Hamburg, 2013. – 268 p.
96. Mincer, J. *Production of Human Capital and the Lifecycle of Earnings: Variations on a Theme* / J. Mincer // National Bureau of Economic Research, 1994.
97. O'Dell, K. *American management at the threshold of the century* / K. O'Dell. – Inoizdat, 2013. – 264 p.
98. Prahalad, C. K. *The core competence of the corporation* / C. K. Prahalad, G. Hamel. – Harvard: Business Review, 1990. – vol. 68. – № 3. – P. 79-91.
- Quinn, J. B. (1999) *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities* / J. B. Quinn/ – Harvard Business Review, 1999/ – P. 9-21.
100. Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value* / R. Likert. – N.Y., 1967.
101. McConnell, C. R. *Contemporary Labor Economics* / C. R. McConnell, S. L. Brue. – 4-th edit. – Singapore: McGraw, 2014. – 736 p.
102. Mekson, M. H. *Principles of Management* / M. H. Mekson. – Hamburg, 2016. – 268 p.

103. Mincer, J. Production of Human Capital and the Lifecycle of Earnings: Variations on a Theme / J. Mincer // National Bureau of Economic Research, 1994.

104. O'Dell, K. American management at the threshold of the century / K. O'Dell. – Inoizdat, 2015. – 364 p.

105. Prahalad, C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel. – Harvard: Business Review, 1990. – vol. 68. – № 3. – P. – 8299.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для педагога на выявления потребности в обучении и повышении квалификации.

1. Ф.И.О. _____
2. Квалификационная категория _____
3. По каким вопросам Вы считаете целесообразным углубить свои профессиональные знания (отметьте все подходящие варианты)
 - 3.1. *Нормативно – правовые основы ФГОС*
 - 3.2. *Составление учебно-методического комплекса дисциплины/профессионального модуля*
 - 3.3. *Использование современных педагогических технологий*
 - 3.3. *Организация самостоятельной работы обучающихся*
 - 3.4. *Методы контроля и оценки знаний обучающихся с учетом новых требований оценивания результатов обучения*
 - 3.5. *Психологические основы профессиональной деятельности преподавателя в условиях реализации ФГОС*
 - 3.6. *Другое* _____
4. Оцените степень владения современными педагогическими технологиями и методами обучения
 - 4.1. *Технология модульного обучения*
Информационно – коммуникационные технологии
Интерактивные технологии методы обучения:
 - 42.. *дискуссии*
 - 4.3. *деловые и ролевые игры*
 - 4.4. *коллективные решения творческих задач*
 - 45.. *кейс – метод*
 - 4.6. *Технология проблемного обучения*
 - 4.7. *Метод проектов*
 - 4.8. *Технология «Портфолио»*
5. Каким формам повышения квалификации своих профессиональных знаний, умений Вы отдали бы предпочтение в первую, вторую и т.д. очередь (укажите номер)
 - 5.1. *Самообразованию*
 - 5.2. *Теоретическому семинару*
 - 5.3. *Семинару - практикуму*
 - 5.4. *Круглые и дискуссионные столы по проблемам*
 - 5.5. *Проблемно-деловые игры*
 - 5.6. *Индивидуальной помощи со стороны методической службы*
 - 5.7. *Ваши предложения и пожелания по работе методического кабинета*

