

Д.Ю. Воронова, Е.К. Спекова
**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Диана Юрьевна Воронова – декан факультета менеджмента, социальной работы и туризма, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: d.y.voronova@mail.ru.**

Евгения Константиновна Спекова – учитель географии, Государственное бюджетное образовательное учреждение «Средняя образовательная школа № 529 имени героя России Д.А. Опарина», г. Петергоф; **e-mail: romashechka16@mail.ru.**

Аннотация. В статье выявлена роль кадрового потенциала педагога как важного фактора развития системы образования, а также необходимость формирования результативной и прозрачной системы оценки кадрового потенциала образовательных учреждений, определяющей направления и программы его развития. В основе формирования данной системы положен системный подход, в частности, «модель черного ящика», включающая такие элементы, как «выход», «вход», «внешняя среда», «процесс», «обратная связь», а также метод декомпозиции. Используя методологию системного подхода, были выделены и охарактеризованы основные элементы системы оценки кадрового потенциала образовательного учреждения: субъект, объект, цели, критерии и шкалы, подходы, методы и средства оценки. Предложен алгоритм формирования системы оценки кадрового потенциала образовательного учреждения, позволяющий на основе анализа отклонений фактических значений выбранных параметров от плановых обнаружить и установить проблемы, мешающие достижению целей образовательной организации, а также выработать решения, направленные на развитие кадрового потенциала в стратегическом аспекте. Кроме этого, в статье обозначены проблемы формирования системы оценки кадрового потенциала образовательного учреждения и условия для ее качественной и эффективной реализации.

Ключевые слова: образование; кадровый потенциал; оценка кадрового потенциала; система оценки кадрового потенциала.

D.Yu. Voronova, E.K. Spekova
**FORMATION OF SYSTEM OF WORKFORCE POTENTIAL
ASSESSMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Diana Voronova – Dean, the Faculty of Management, Social Work and Tourism, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: d.y.voronova@mail.ru.**

Evgenia Spekova – geography teacher, D. Oparin secondary school No. 529, Peterhof; **e-mail: romashechka16@mail.ru.**

Annotation. We reveal the role of teacher's potential as an important factor for the educational system development. We also substantiate the need to create an effective and transparent system to assess the workforce potential at educational institutions that will determine the directions and programs of its development. The system should be based on the system approach, in particular, the black box model consisting of such elements as "output", "input", "external environment", "process", "feedback", as well as the decomposition method. Relying on the system approach, we identify and characterize the key elements of the system of

assessing the workforce potential at an educational institution, namely subject, object, goals, criteria and scales, approaches, methods and evaluation tools. We introduce an algorithm for making the system in question that enables to detect and identify problems that hinder the development of an educational organization by comparing the targeted and actual parameters and to find solutions aimed at the strategic development of the human resources. We also identify the problems of forming a system to assess the human resources potential at an educational institution as well as the conditions for its effective implementation.

Keywords: *education; workforce potential; workforce potential assessment; system of workforce capacity assessment.*

Введение

Успешное развитие любой организации зависит от эффективности использования ее кадров. Это касается любой сферы общественных отношений, включая образовательную. В системе образования кадровые ресурсы играют, безусловно, ключевую роль. В быстро меняющейся внешней среде к профессиональной компетентности педагогов предъявляются все большие требования. От возможности реализовать и повысить потенциал педагогов зависят в конечном итоге результаты обучения в образовательном учреждении и развитие отечественной экономики [2].

Вопросам оценки кадрового потенциала посвящены работы следующих авторов: В.Я. Афанасьева, Б.М. Генкина, М.В. Грачева, А.Я. Кибанова, И.К. Корнева, И.Л. Литвинова и др.

Изучению проблем оценки кадрового потенциала образовательных учреждений посвящены труды таких ученых, как: Н.В. Антонова, Л.М. Базавлуцкой, Е.А. Гнатышиной, Л.М. Звезды, Д.Н. Корнеева, Н.Ю. Корнеевой, А.А. Барабас, П.Г. Рябчук, К.А. Федоровой, М.С. Каданцевой, Е.И. Чучкаловой, Г.С. Султанова, Л.Х. Джабраиловой, А.А. Попановой и др.

В анализируемых публикациях обозначена важная роль кадрового потенциала в развитии образования, особенности и проблемы его оценки в условиях динамичной и неопределенной внешней среды. Несмотря на актуальность темы статьи, количество научных работ, посвященных формированию системы оценки кадрового потенциала образовательной организации, ограничено. Проведение дополнительных исследований в области данной проблематики очевидно.

В нашей стране в последнее время активным образом формируется Единая си-

стема оценки качества образования, включающая в себя ряд оценочных процедур, основанных на отечественных и мировых стандартах [1]. Основой повышения качества образования является кадровый потенциал педагога, в связи с этим возрастает роль его оценки, позволяющей выработать решения по его развитию и отследить их эффективность, составить и реализовать программы обучения.

В зависимости от целей должна быть сформирована прозрачная и результативная система оценки кадрового потенциала конкретной образовательной организации с набором критериев, параметров и методов, позволяющая сформировать положительный имидж в обществе и определить пути своего развития на основе социального заказа и внутренних возможностей.

Целью статьи является формирование системы оценки кадрового потенциала образовательного учреждения.

Методы и материалы

Кадровый потенциал является комплексным понятием, анализ которого был проведен ранее авторами в работе [8]. Он включает знания, умения и навыки, личностные качества, способности, склонности и др. качественные и количественные характеристики работников, которые они могут реализовать для достижения организационных и личных целей. Очевидно, что для оценки кадрового потенциала необходим системный подход, предполагающий исследование объекта как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом элементов, и формирование соответствующей оценочной системы. Сформированная система должна быть направлена на получение адекватных и реальных результатов, направленных на принятие эффективных решений по развитию кадрового потенциала.

В методологии управления персоналом системный подход предполагает исследование как в целом системы управления, так и отдельных ее элементов – целей, функций, методов управления персоналом, технических средств и т.п. Соответственно, основным инструментарием для формирования системы оценки кадрового потенциала образовательного учреждения в работе является модель «черного ящика» системного подхода, включающая такие элементы, как «выход», «вход», «внешняя среда», «процесс», «обратная связь», а также метод декомпозиции, предполагающий разделение сложного объекта или явления на составные части, их анализ, выявление взаимосвязей и взаимовлияния и синтез.

Результаты

На основе методологии системного подхода и управления персоналом были выделены основные элементы системы оценки кадрового потенциала, представленные на рис. 1, а именно: субъект, объект, цели, критерии и шкалы, подходы и методы, а также средства оценки.

Объектом оценки является кадровый потенциал как отдельного сотрудника, так и коллектива организации в целом; субъек-

том – лицо, осуществляющее эту оценку, – руководитель или специалист по управлению персоналом.

Любая система ориентируется на качественный «выход» – получение определенных результатов, ради которых эта система была создана. Как правило, под результатами выступают цели. Основная цель оценки кадрового потенциала состоит в выявлении качественных и количественных отклонений в составе персонала и в зависимости от полученных результатов – определении необходимости:

- дополнительного набора персонала соответствующей компетенции или его сокращения, кадровых перестановок и т.п.;
- обучения персонала, включая повышение квалификации, переподготовку кадров или обучение второй или смежной профессии;
- разработки программы развития персонала, его мотивации и т.д. [7].

Для получения данных результатов на «входе» в систему необходимы ресурсы и различные виды обеспечения для проведения оценки кадрового потенциала – нормативно-правовое, методическое, кадровое, финансовое, информационное, материально-техническое и др. Это является

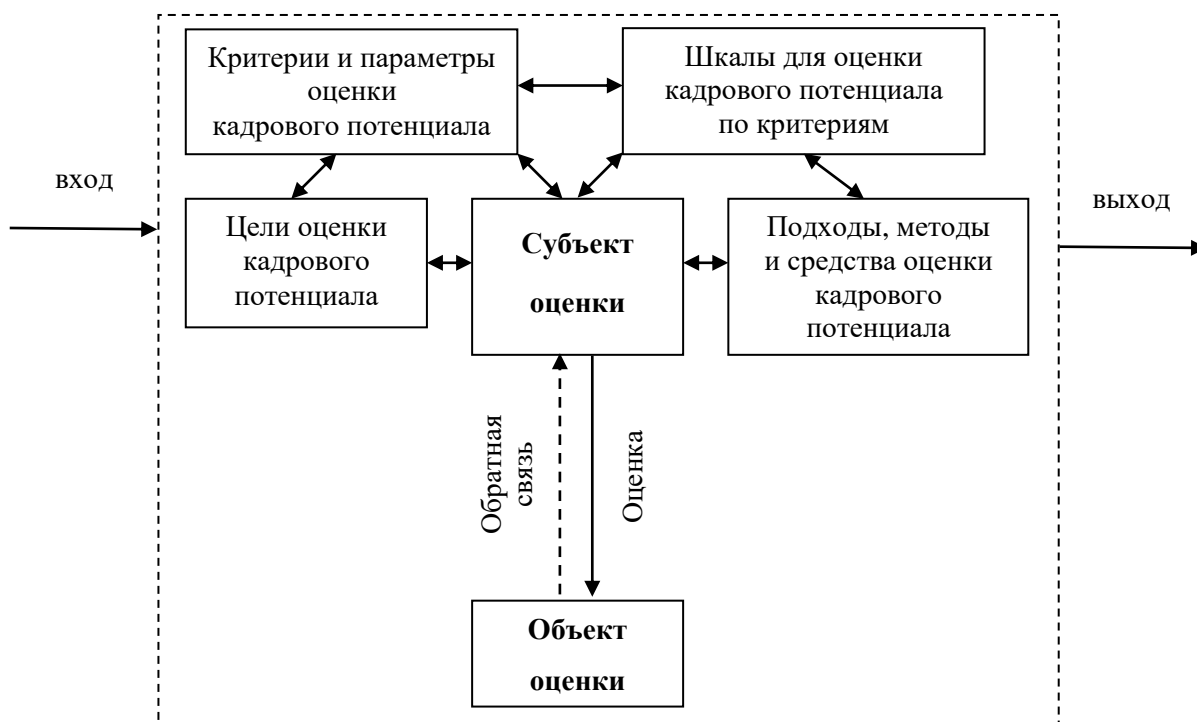


Рис. 1. Система оценки кадрового потенциала

Источник: сост. авторами.

важным условием достижения целей.

Оценка кадрового потенциала должна осуществляться на основе определенных критериев и параметров – комплекса показателей для ее проведения (табл. 1).

Субъект оценки сопоставляет существующее состояние кадрового потенциала (на основе расчета выбранных показателей) с установленным «эталоном» по ряду критериев, определяемых целевыми показателями, выявляет отклонение и определяет целесообразность принятия решений по совершенствованию объекта оценки.

При этом возникает необходимость использования шкалы для оценки кадрового потенциала, можно использовать следующие их виды:

- номинальную – для измерения качественных характеристик персонала, описания принадлежности его к каким-либо классам, уровням. Например, квалификация персонала может быть оценена по соответствию сотрудников определенным требованиям к образованию, стажу, наличию навыков;

- шкалу интервалов – для обозначения различий характеристик персонала. Например, оценка уровня квалификации (от 1 до 3 – низкий, от 4 до 6 – средний, от 7 до 9 – высокий);

- порядковую (ранговую) – для ранжирования персонала по определенным признакам и определения их интенсивно-

сти (выраженности) у сотрудников («больше – меньше», «более важный – менее важный»). Например, ранжирование сотрудников по степени выполнения плана в целях их премирования или оценка кандидатов на занимаемую должность;

- шкалу отношений – для выявления превосходства одного объекта над другим. Например, уровень заработной платы работников сферы образования по сравнению с другими сферами или регионами.

На основе выбранных параметров и шкал определяются методы оценки кадрового потенциала. Их выбор зависит, безусловно, от целей оценки и специфики организации. В основном, в зависимости от критериев, используют количественные методы, связанные с измеренными результатами труда, и качественные, использующие качественные оценки (табл. 2).

Формирование системы для оценки кадрового потенциала должно осуществляться поэтапно (рис. 2).

Представленная система оценки кадрового потенциала образовательного учреждения и алгоритм ее формирования позволят на основе анализа отклонений фактических значений выбранных параметров от плановых обнаружить и установить проблемы, мешающие достижению целей образовательной организации, а также выработать решения, направленные на развитие кадрового потенциала в стратегическом аспекте.

Таблица 1

Основные параметры для оценки кадрового потенциала образовательного учреждения

Количественные	Структура педагогических работников (доля различных категорий в общей численности)
	Укомплектованность штата образовательного учреждения в соответствии с требованиями нормативно-правовых и организационно-методических документов
Качественные	Уровень квалификации (доля сотрудников, соответствующих профессионально-квалификационной структуре должностей)
	Компетентность (доля сотрудников с необходимыми профессиональными компетенциями)
	Физический потенциал (уровень физического здоровья работников)
	Психологический потенциал (доля сотрудников с необходимыми личностными качествами)
	Результативность сотрудников (доля сотрудников, выполняющих целевые показатели, установленные образовательным учреждением)

Источник: сост. авторами.

Основные методы оценки кадрового потенциала образовательных учреждений

Название	Сущность
Качественные	
Декомпозиции	Расчленение сложных явлений и объектов на составляющие части для изучения с последующим моделированием и синтезом. Например, проведение оценки работников посредством центров оценки компетенций педагогов, центров повышения квалификации и дополнительного образования педагогов с целью осознания ими своих профессиональных дефицитов, выработки мотивационных установок для их устранения и составления индивидуальной программы развития компетенций.
Сравнений	Оценка характеристик кадрового потенциала в сравнении: - со значениями планового периода, предыдущих периодов; - со среднеотраслевыми или региональными значениями.
Структуризации целей	Декомпозиция главной цели на подцели и задачи в рамках оценки кадрового потенциала работников и построение «дерева целей» для их обоснования и качественного и эффективного достижения.
Экспертный	Оценка характеристик кадрового потенциала с привлечением квалифицированных экспертов в сфере управления персоналом на основе специально разработанной шкалы. Можно практиковать участие педагогов в экспертных сообществах для формирования их оценочной культуры, повышения оценочной компетенции и выработки необходимых навыков.
Матричный	Сравнение фактических качеств сотрудника с идеальными характеристиками для занимаемой должности.
«360 градусов»	Всесторонняя оценка работника – самооценка, коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами.
Групповая дискуссия	Описательный метод, которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.
Количественные	
Главный компонент	В одном или нескольких параметрах отражены укрупненно свойства всех качественных и количественных характеристик кадрового потенциала.
Балльная оценка	Присвоение сотруднику определенного количества баллов за конкретное достижение и их суммирование.
Ранговый	На основе балльной оценки определяется рейтинг сотрудников.
Функционально-стоимостной оценки	Построение функционально-стоимостной модели объекта оценки (подразделения или отдельного сотрудника) и проведение системной оценки качества выполняемой работы в соотношении с ее стоимостью.
Цифровизация оценочных процедур	Использование цифровых технологий, в частности BigData (большие данные), что повышает уровень персонализации оценки и развития компетенций и мотивации использования цифровой образовательной среды в образовательном процессе.

Источник: сост. авторами на основе [3; 4; 6; 7; 9].

Обсуждение и заключение

Таким образом, система оценки кадрового потенциала образовательного учреждения представляет собой сложную систему с множеством элементов, взаимосвязанных между собой, включающую субъект и объект, цели, критерии и параметры, шкалы, подходы, методы и средства оценки. Она необходима для получе-

ния объективной информации о кадровых ресурсах образовательной организации и выработки управленческих решений в виде программ развития кадрового потенциала педагогических работников, направленных на формирование у них новых компетенций, индивидуализацию непрерывного профессионального развития, преемственность подготовки сотрудников

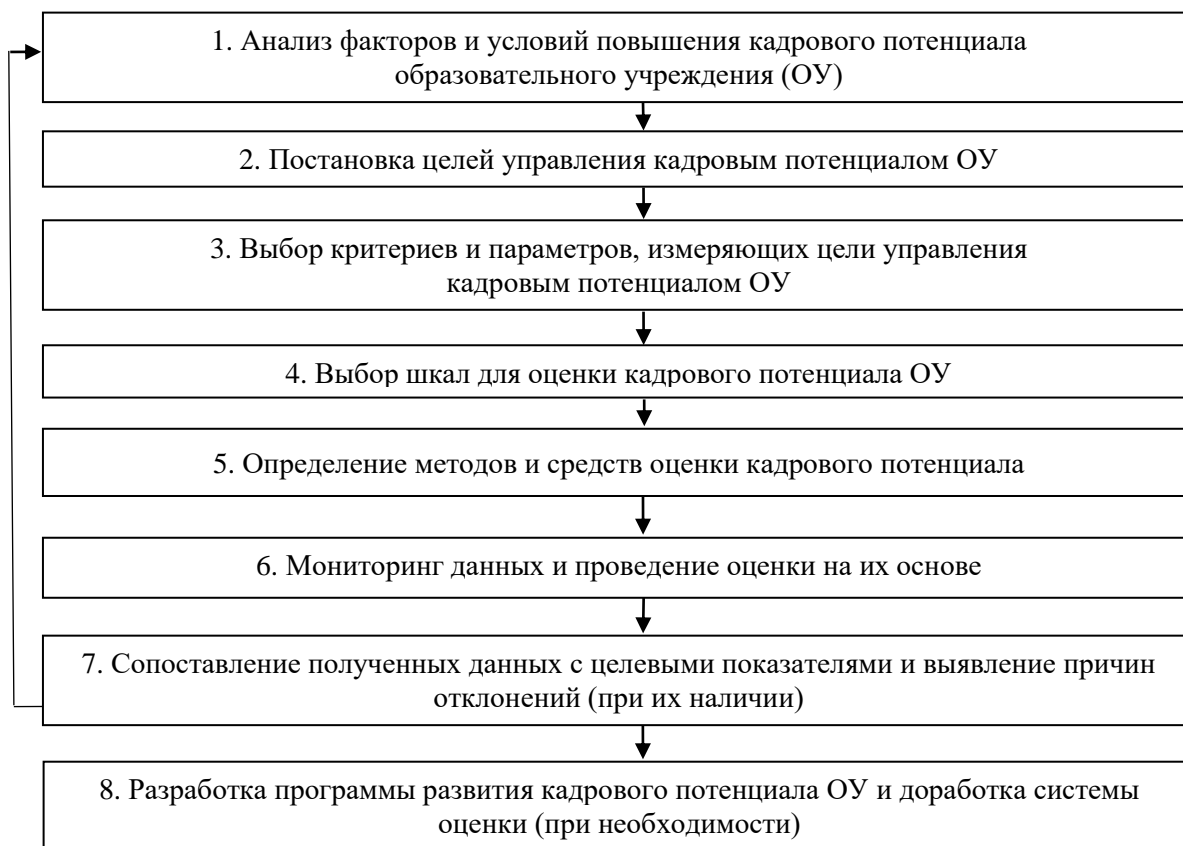


Рис. 2. Алгоритм формирования системы оценки и развития кадрового потенциала
 Источник: сост. авторами.

для достижения целей современного образования.

Создать сбалансированную систему оценки кадрового потенциала на принципах объективности, точности и простоты достаточно сложно. При формировании системы оценки кадрового потенциала образовательные учреждения могут столкнуться с рядом проблем.

1. Проведя оценку педагогических кадров по представленному алгоритму и с использованием необходимых методов, есть риск получить не совсем актуальные и объективные результаты.

2. Простой перенос успешных практик может оказаться не вполне эффективным, необходимо учитывать специфику образовательного учреждения, уровень компетенции работников и т.д. Выбирая формы оценки и развития кадрового потенциала, необходимо использовать те, которые будут актуальны в сложившихся условиях.

3. Непонимание субъектом оценки, что рассматриваемые методы оценки кадрового потенциала должны использоваться как инструмент стимулирования лич-

ностного и профессионального роста педагогов для конкретных категорий работников, непрерывного процесса самообразования. Высокие результаты оценки педагогов должны обязательно быть поощрены (благодарность, грамота, премия и т.п.), что способствует большей отдаче в работе, положительному отношению к труду, препятствует профессиональному выгоранию.

4. Возможность внутренних конфликтов у работников, вызванных оценочными процедурами, поэтому необходимо использовать специальные методики по изучению особенностей педагогических кадров, повышению их мотивации, улучшению взаимодействия и сотрудничества, выработке понимания, что оценка кадров является нормой и эффективным инструментом инновационной деятельности образовательного учреждения, стимулирующим педагогов в реализации их кадрового потенциала.

Следует отметить, что для качественной и эффективной работы системы оценки кадрового потенциала образовательно-

го учреждения необходимы следующие условия:

- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), которые определяют условия их реализации: квалификацию педагогов, укомплектованность образовательного учреждения необходимыми кадрами, непрерывность профессионального развития персонала;

- комплексный подход к оценке кадрового потенциала – использование качественных и количественных методов;

- достоверность данных и их учет для проведения дальнейшей оценки;

- регулярность и прозрачность оценки, проведение ее на основе внутреннего и внешнего мониторинга с использованием цифровых технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Барабас А.А.* Организационно-педагогические условия развития готовности учителей общеобразовательных организаций к проектированию внутренней системы оценки качества образования // Мир, культуры, образования. 2020. № 1 (80). С. 191–194.

2. *Воронова Д.Ю.* Разработка системы управления развитием кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации образования // Финансовая экономика. 2023. № 5. С. 149–154.

3. *Каданцева М.С.* Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 8. URL:

<https://web.snauka.ru/issues/2017/08/84254> (дата обращения: 01.04.2024).

4. *Кондаурова А.А.* Методы оценки кадрового потенциала // Сборник научных трудов XI Междунар. науч.- практ. конф. М.–Новосибирск: НГПУ, 2015. С. 199–201.

5. *Меркулов А.Б.* Управление кадровым потенциалом в системе образования // Образовательная среда сегодня: теория и практика. 2017. С. 325–329.

6. *Никитенкова О.В.* Комплексный подход к оценке кадрового потенциала организации посредством внедрения универсальной системы показателей // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. 2016. № 9. С. 86–92.

7. *Рябчук П.Г., Федорова К.А., Анухтин А.С., Плужникова И.И.* Анализ современных методик оценки кадрового потенциала // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 9 (103).

8. *Спекова Е.К.* Исследование кадрового потенциала общеобразовательных учреждений города Санкт-Петербурга // Новеллы права, экономики и управления – 2022: в 2 т.: сб. науч. трудов по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Гатчина, 25 ноября 2022 г.) / отв. ред. О.В. Заборовская [и др.]. Т. 2. Трибуна молодого ученого. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2023. С. 526–529.

9. *Султанов Г.С., Джабраилова Л.Х., Попанова А.А.* Современные методы оценки и характеристики формирования кадрового потенциала организации // Экономика труда. 2021. № 12. С. 140–149.