

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Повышение эффективности кадровой политики государственного  
образовательного учреждения

Студент

Д.С. Дробот

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к. экон. наук, Д.А. Константинович

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадровой политики государственных образовательных учреждений.....	9
1.1 Подходы к определению кадровой политики в образовательном учреждении.....	9
1.2 Роль кадровой политики в функционировании среднего профессионального образовательного учреждения.....	13
1.3 Зарубежный опыт формирования кадровой политики.....	21
2 Анализ кадровой политики государственного автономного профессионального образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» ...	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика объекта исследования.....	32
2.2 Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность учреждения и его кадровую политику.....	39
2.3 Анализ реализации кадровой политики колледжа.....	48
3 Разработка методических положений и мероприятий по совершенствованию кадровой политики государственного образовательного учреждения.....	59
3.1 Формирование факторной модели управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов.....	59
3.2 Организационно-экономические мероприятия по стимулированию персонала.....	63
3.3 Оценка социально-экономического эффекта предлагаемых мероприятий.....	69
Заключение.....	75
Список используемых источников.....	80

Приложение А	Результаты финансово-хозяйственной деятельности Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2020 гг.....	86
Приложение Б	Данные о доле расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на стипендии и выплаты социального характера, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента .....	87
Приложение В	Динамика численности колледжа в соответствии со штатным расписанием.....	88

## Введение

Актуальность темы исследования. Современный мировой опыт показывает важность и актуальность развития экономики в направлении инновационных изменений. В связи с этим перед учреждениями среднего профессионального образования остро встает вопрос подготовки высококвалифицированных кадров. Выпускники среднего профессионального образования должны соответствовать не только требованиям подготовки ФГОС, но и требованиям работодателя и перспективным направлениям развития техники и производства. Эту триединую задачу предстоит решать как руководству, так и преподавательскому составу, прежде всего средних профессиональных образовательных учреждений.

Во многом, качество преподавательского состава, реализуемые технологии обучения, возможность реализации инновационных подходов к образовательному процессу и многие другие аспекты определяются кадровой политикой, действующей в учреждении. В средних профессиональных образовательных учреждениях, как и в любой организации, реализуются направления кадровой политики на основе нормативных актов, регламентирующих данные процессы.

Кадровая политика любого предприятия представляет собой систему взглядов, требований и норм, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом организации, учреждения, предприятия.

Проблема исследования заключается в том, что в государственных и муниципальных учреждениях среднего профессионального образования при реализации кадровой политики необходимо держать ориентиры на существующие в стране программы инновационного развития с целью обеспечения конкурентоспособности выпускников, подготовленных преподавателями-новаторами. Этот тезис обусловил выбор темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Вопросам кадровой политики при управлении персоналом давно уделяется много внимания как отечественными, так и зарубежными авторами: Базаровым Т.Ю., Десслером Г., Зиилом Н., Кибановым А.Я., Минченковой О.Ю., Тейлором Ф.У., Файодем А., Федоровой Н.В., С.А. Шапиро, С.В. Шекшней, Шелдрейком Дж., и др. Перечисленные работы посвящены различным направлениям работы с персоналом, но не учтены особенности управления персоналом в образовательных учреждениях.

О проблемах в развитии кадрового потенциала работников образовательных и бюджетных учреждений упоминается в трудах Арефьева А.Л., Василенко Н.В., Ватолкиной Н.Ш., Кулешовой Н.С., Рощина С.Ю., Рудакова В.Н., Фадеевой И.М., Фролова С.П., Чирикова В.С. и др.

В перечисленных трудах в особой степени не отражена позиция кадровой политики в условиях динамичной модернизации системы образования в России. Так например, исследователь Василенко Н.В. уделяет внимание вопросу институционализации в управлении образованием, а ведущий экономист Ключарев Г.А. обратил внимание на проблему модернизации профессионального образования с точки зрения региональных экспертов. Тем не менее, в настоящее время требуется формирование кадровой политики профессиональных учебных заведений, эффективной в поле реализации «Стратегии развития системы подготовки кадров» и инновационной Программы «Развитие образования». Этот аспект заложен в основу диссертационного исследования.

Объект исследования - государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства».

Предмет исследования - кадровая политика государственного автономного профессионального образовательного учреждения.

Цель исследования - разработка методических положений и практических предложений по совершенствованию направлений кадровой

политики в свете требований современного законодательства и потребностей рынка труда.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих основных задач:

1. Провести теоретическое исследование состояния и подходов к формированию и реализации кадровой политики в государственных и образовательных учреждениях.

2. Определить сущность кадровой политики в государственном учреждении профессионального образования и дать авторский вариант определения «кадровая политика».

3. Провести анализ организационно-экономического состояния объекта исследования.

4. Раскрыть и обосновать компонентный состав факторной модели управления процессами в кадровой политике ГБОУ СПО и оценить эффективность существующей кадровой политики.

5. Сформировать факторную модель управления процессами в кадровой политике.

6. Разработать организационно-экономические мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценить их социально-экономическую эффективность.

Научная новизна проведенного исследования состоит в следующем: на основе теоретического анализа сущности кадровой политики на предприятиях в различных сферах экономики, в государственных учреждениях, изученного практического опыта зарубежных стран, разработаны методические положения по улучшению кадровой политики в образовательном учреждении.

Положения, выносимые на защиту, заключаются в следующем:

1. Результаты сравнительного анализа подходов к пониманию кадровой политики в государственных и образовательных учреждениях зарубежного и отечественного опыта.

2. Уточненный и дополненный категориальный аппарат понятия «кадровая политика» для государственного образовательного учреждения.

3. Перечень факторов, оказывающих наибольшее влияние на процессы кадровой политики в государственном образовательном учреждении.

4. Авторская методика отбора факторов, влияющих на кадровую политику в образовательном учреждении.

5. Обоснован компонентный состав факторной модели управления процессами в кадровой политике.

6. Разработаны организационно-экономические мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценка их социально-экономической эффективности.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения теоретических и практических результатов настоящего исследования учреждениями среднего профессионального образования, а также высшего образования, что способствует научно-практическому улучшению учебного процесса в свете требований рынка труда.

Апробация результатов исследования отражена в материалах конференций.

Структура диссертации определена на основе цели и задач, поставленных в диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, дана характеристика степени изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект, предмет и методы исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первом разделе «Теоретические основы кадровой политики государственных образовательных учреждений» раскрыты подходы к пониманию кадровой политики в образовательном учреждении; роль кадровой политики в функционировании среднего профессионального образовательного учреждения; зарубежный опыт кадровой политики.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность учреждения и его кадровую политику, проведена тщательная оценка реализации кадровой политики колледжа и раскрыты основные направления кадровой политики по направлению на повышение квалификации.

В третьем разделе «Разработка мероприятий по совершенствованию направлений кадровой политики в образовательном учреждении» описаны предложенные автором методика отбора факторов, влияющих на кадровую политику и факторная модель управления процессами кадровой политики. А также предложен проект, который предлагается для реализации в колледже на постоянной основе - выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных преподавателей и руководителей колледжа, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций. Этот проект состоит из двух частей: первая - описан цикл, через который проходит организация в целом и каждый ее сотрудник и вторая - создана модель лидерских компетенций.

Общий объем работы составляет 88 страниц, в том числе 18 рисунка и 12 таблиц.

# **1 Теоретические основы кадровой политики государственных образовательных учреждений**

## **1.1 Подходы к определению кадровой политики в образовательном учреждении**

Персонал для любой организации, учреждения во все времена считается самым важным ресурсом. Поэтому формирование политики управления этим ресурсом представляет собой одну из важнейших задач для руководства, заинтересованного в сохранении и приумножении его.

Рассмотрим, что входит в понятие «кадровая политика» по мнению специалистов сферы управления. Но, во-первых, стоит отметить, что кадровая политика организации может быть рассмотрена как в широком, так и в узком смысле. Если речь идет о целой системе норм, порядка и правил работы с кадрами предприятия, в совокупности влияющих на использование персонала в направлении стратегического развития организации, то речь идет о кадровой политике в широком смысле. С этой точки зрения, работа с персоналом интегрируется в деятельность всей организации, и названные выше правила усваиваются всеми членами организации, независимо от статуса и сферы деятельности. Если же речь идет об исполнении конкретных правил, соблюдении конкретных требований, - мы имеем дело с кадровой политикой в узком смысле.

Отметим, что ни в одном законодательном акте не содержится определения «кадровая политика организации». Тем не менее, проведем сравнительную характеристику понятия «кадровая политика» и подходов к ее определению. Такая тактика необходима, с точки зрения всестороннего рассмотрения исследуемой дефиниции.

Основатель научного менеджмента, Фредерик Тейлор под кадровой политикой понимал «развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального

благополучия, а также подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.» [40].

Родоначальник административной школы менеджмента Анри Файоль считал кадровую политику важнейшим элементом управленческой функции распорядительства, ориентированной на «постоянство состава персонала» [44].

Основательным можно считать определение кадровой политики, данное А.Я. Кибановым.

Автор многих трудов определил данную категорию как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, 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» [41].

Кадровая политика организации – это, по мнению Ф.Н. Филиной, это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом [47].

Итак, исходя из определений кадровой политики организации, сделаем вывод о том, что ее элементами могут быть:

- цели кадровой работы;
- функции службы управления персоналом;
- правила оплаты и стимулирования труда;
- система обучения и развития персонала;
- система проверки сотрудника на соответствие квалификационным требованиям или требованиям профессионального стандарта;
- система социальных гарантий.

Не следует забывать, что на кадровую политику компании при ее формировании, а также изменении, влияют факторы, традиционно делимые

на внешние и внутренние. Внутренние факторы – это те, которые сама организация устанавливает для себя. Во-первых, это цели, к которым стремится организация. Кадровая политика напрямую зависит от этих целей, поскольку достигать их будут люди, кадры предприятий и организаций.

Технологии, используемые организацией при производстве продукции, при оказании услуг, также требуют овладения новыми навыками, способами работы, умением использовать современные инструменты. Потенциал персонала постоянно необходимо развивать, обучая, продвигая работников, предлагая карьерный рост или ротационные перемещения. Организационная структура, являясь внутренним фактором, также может меняться, благодаря появлению новых ключевых должностей, обновленных рабочих мест с новым функционалом, упразднением или появлением новых видов деятельности. Кадры – вот основной на наш взгляд, внутренний фактор, который в современных условиях информатизации, все большего применения всевозможных гаджетов, позволяет персоналу в ускоренном виде получать информацию различного свойства. В том числе, для развития профессиональных навыков и личностного развития.

Внешняя среда организации, как известно, делится на факторы прямого и косвенного воздействия. Как же они влияют на кадровую политику? Если организация имеет активную конкурентную среду, то работников можно стимулировать за овладение ими конкурентоспособными методами работы, за привлечение или обслуживание большего числа потребителей. Во избежание нарушения законодательства, необходимо обеспечить доступ к информации о новых законодательных актах.

Прогнозы развития экономического и политического состояния региона, страны, отрасли также оказывают влияние на кадровую политику организации.

Таким образом, стратегическое направление работы с кадрами, определяет и тактику управления под воздействием различного рода факторов. Руководство организаций, кадровые службы в этой связи могут

формировать или перестраивать работу с персоналом по любому из элементов, описанных выше.

Организационная кадровая политика должна прежде всего базироваться на принципах индивидуального подхода к каждому конкретному работнику, особенно это важно в сфере образования, независимо, от вида учебного заведения. Прежде необходимо рассмотреть, чем же является для организации в современном мире кадровая политика?

1. Она является средством получения одного из важнейших видов стратегических организационных ресурсов – способностей и умений работников [57].

2. Она также представляет генеральное направление кадровой работы, связанным с развитием кадрового потенциала [42].

3. Она - способ внедрения новой стратегии, исполнения миссии и организационных изменений [17].

4. Она – и метод ведения конкурентной борьбы, поскольку помогает организации противостоять конкуренции посредством собственной совокупности принципов и функций управления персоналом» [22].

5. Кадровая политика – это система правил и норм, письменно или устно провозглашенных в организации и позволяющих потенциал персонала приводить в соответствие со стратегией организации.

6. Как стратегия управления человеческими ресурсами, основа формирования стратегии управления персоналом [5].

7. И, наконец, кадровая политика – это организационный документ, содержащий краткое, но, вместе с тем, четкое и ясное описание отношения администрации к сотрудникам.

Таким образом, в результате проведенного анализа определений и подходов к понятию «кадровая политика», в магистерской диссертации будет использовано авторское определение кадровой политики.

Кадровая политика - это процесс, направленный на стратегию работы с персоналом организации, формулирование основного вектора подбора, развития и стимулирования персонала, совершенствование методов, форм и

видов работы с персоналом, ориентированных на состояние рынка труда. В этом определении, на наш взгляд, сосредоточены основные элементы данного понятия, имеющие большое значение с точки зрения состояния внешней организационной среды.

Так, в российской практике появляются программы, направленные на улучшение стимулирования, поддержки сотрудников, благодаря которым, она наилучшим образом удовлетворяют собственные потребности и содействуют достижению целей образовательного учреждения [49]. Причины могут быть такие, как:

1. Появление иных требований к эффективности учебных заведений, поворачивающих внимание их к рынку, принуждающих осваивать рыночные механизмы.

2. Все в большей степени проявляется предпринимательская энергичность преподавателей и исследователей, что влечет к необходимости изменений в представлениях об административно-управленческой работе.

3. Всеобщий охват идеей непрерывного образования, при неизменном подходе в традиционном преподавании, необходимости разработки вариативных программ обучения и повышения квалификации преподавателей.

Существует мнение, что в связи с тем, что устоявшаяся, ранее разработанная научно-преподавательская система, долгое время оставалась неизменной, существующие кадровые проблемы оставались на прежнем уровне, однако со временем они стали не только масштабнее, но и более разнообразными.

## **1.2 Роль кадровой политики в функционировании среднего профессионального образовательного учреждения**

Исследование кадровой политики в среднем профессиональном образовательном учреждении предполагает убежденность в том, что система среднего профессионального образования (СПО) занимает значительное

место в системе социального и экономического развития регионов, а также является важным звеном в системе непрерывного профессионального образования России в целом.

Кроме того, экспертами признано, что одним из факторов, сдерживающих развитие экономики регионов, является дефицит высококвалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, а это, в свою очередь, становится одним из основных вызовов для экономики страны. [60].

Известно, что учреждения СПО обеспечивают регионы кадрами соответствующей квалификации, с одной стороны. В то же время, они выполняют социальные функции, способствуя получению профессионального образования молодыми людьми, что способствует росту востребованности выпускников СПО на рынке труда, и способствует повышению уровня образования, с другой.

Данные таблицы демонстрируют динамику участия людей в экономических процессах в зависимости от уровня образования (таблица 1).

Таблица 1 - Занятые в экономике по уровню образования, % [42]

Имеют образование	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Высшее профессиональное	29,1	30,4	31,7	32,2
Среднее и начальное профессиональное	46,7	45,7	44,3	44,8
Среднее (полное) общее и основное общее	23,9	23,6	23,7	22,7
Не имеют основного общего образования	0,3	0,3	0,3	0,2

Как видно из таблицы 1 и рисунка 1 около половины участников имеют среднее профессиональное образование.

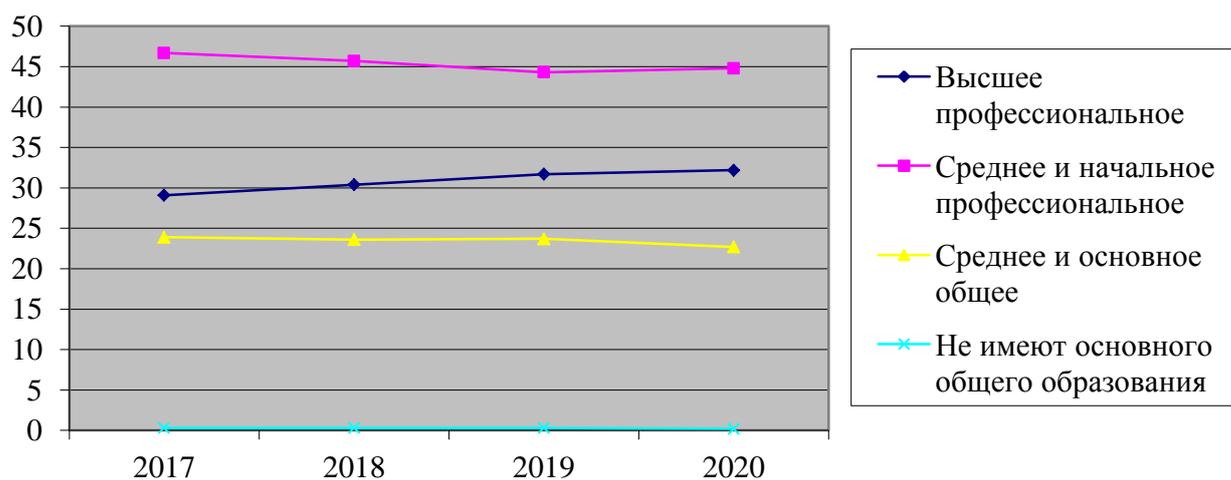


Рисунок 1 -Графическая интерпретация данных о занятых в экономике по уровню образования, %

В таблице 2 демонстрируются данные о количестве учебных заведений среднего профессионального образования, количество людей обученных и прочее.

Таблица 2 – Средние профессиональные образовательные организации, осуществляющие подготовку специалистов среднего звена [43]

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Число профессиональных образовательных организаций	2925	2981	2709	2909
Численность обучающихся, тыс. чел.	2082	2087	1984	2103
На 10000 человек населения	146	146	138	144
Принято на обучение, тыс. чел.	660	656	638	618
Выпущено специалистов среднего звена, тыс. чел.	—	454	404	418

Отметим, что снижение количества подготовленных специалистов среднего звена за исследуемый период (таблица 1.4) снизилось на 10%, а подготовка по рабочим специальностям – снизилась в три раза.

Как показано в таблице, снижается число поступающих в средние учебные заведения и, соответственно, и уменьшается число выпускников.

По Распоряжению Правительства РФ еще в 2004 году средние профессиональные учреждения начали передаваться в ведение субъектов РФ,

исходя из постулата, что они подготавливают выпускников, необходимых на региональном уровне значит, именно на этом уровне знают, кого готовить и в каком количестве [33].

Тренд снижения популярности среднего профессионального образования связан с демографической ситуацией в стране, с одной стороны, и с отсутствием необходимого финансирования, с другой.

Изучение рейтинга этих учреждений проведено было в 2019 году с целью определения соответствия деятельности учебного заведения потребностям рынка труда региона. К сожалению, была выявлена недостаточно прочная связь между востребованностью техникумов и колледжей и социально-экономическими запросами самих регионов. Очевидно, в большой стране существуют регионы промышленные, экономически развитые, со значительной долей городского населения. Но есть и приоритетно сельскохозяйственной направленности регионы, а также регионы самодостаточные, с высокими доходами. Имеются регионы, нуждающиеся в дотациях, слаборазвитые.

По вышеназванным причинам, в некоторых регионах система среднего профессионального образования не удовлетворяет запросам рынка, а в иных - отмечается обратная ситуация: подготовка осуществляется не тех специалистов и рабочих, которые необходимы на местах.

Вместе с тем, в последнее время намечен рост интереса к среднему профессиональному образованию, как со стороны рынка труда, так и со стороны населения. Одной из причин обозначенных изменений можно назвать возрастание интереса к квалифицированным рабочим и специалистам среднего звена на рынке труда и увеличение заработной платы. Сегодня развитие среднего профессионального образования в регионах РФ сталкивается и с целым рядом других проблем (рисунок 2).



Рисунок 2 – Проблемы системы среднего профессионального образования

Как видно, проблемы существуют и их не мало. Вместе с тем, решать их все сразу вряд ли предоставляется возможным. Отметим лишь те, которые на наш взгляд, влияют на развитие системы СПО в большей степени (рисунок 3).

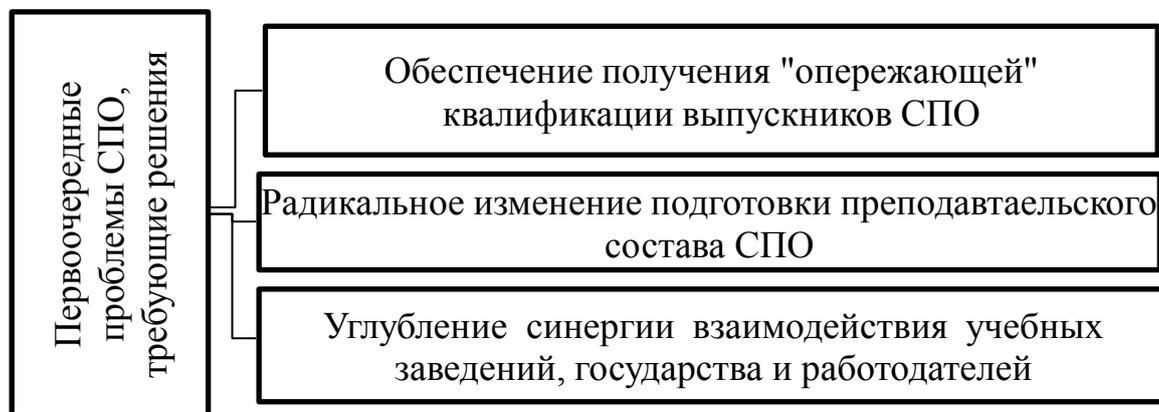


Рисунок 3 – Приоритетные проблемы СПО

Действительно, в условиях супердинамично меняющейся внешней среды, для учебных заведений очень важно спрогнозировать, какие специалисты будут актуальны после окончания обучения. Решение этой проблемы, в частности. Можно осуществить, используя «Атлас новых профессий», презентованный общественности специалистами Агентства стратегических инициатив и Центра образовательных разработок «Сколково»

в 2020 году. Атлас представляет собой альманах перспективных отраслей и профессий до 2030-2035 гг. [7].

Кроме того, решению проблем способствуют утвержденные в регионах программы развития профессионального образования, играющие существенную роль в совершенствовании и модернизации систем СПО. В Программах развития определены основные стратегические цели развития среднего профессионального образования исходя из стратегий развития экономики региона. На основе этих целей определяются задачи, необходимые для их достижения, и конкретные мероприятия по их реализации.

Следует отметить, что региональные программы развития образования, включают мероприятия, требующие софинансирования с бизнесом, государством и пр.

Развитию систем СПО в регионах способствует Федеральная целевая программа развития образования, положениями которой предусмотрено:

во-первых, разработка комплексных программ развития учреждений профессионального образования,

во-вторых, разработка, апробация и введение в действие новых программ образования, оснащение профессиональных образовательных организаций, внедрение современных образовательных программ и технологий, и др.

Необходимо отметить, что большинство мероприятий региональных программ, носят институциональный характер и требуют при внедрении соответствующих институциональных изменений. К таким программам относятся: совершенствование методов прогнозирования кадровых потребностей региона, планирование объемов и структуры подготовки кадров, разработка и внедрение механизмов профессионально-общественной экспертизы образовательных программ и независимой оценки качества профессионального образования, совершенствование инфраструктуры подготовки рабочих кадров, создание многофункциональных центров

прикладных квалификаций, разработка механизмов сотрудничества образовательных организаций и работодателей в совершенствовании СПО в регионах и механизмов софинансирования мероприятий со стороны предприятий.

Еще один фактор не следует обходить вниманием. Это обязательное внедрение профессиональных стандартов для преподавателей образовательных учреждений. Как известно, с июля 2017 года организации и учреждения, для чьих работников обязательен переход на профессиональные стандарты, обязаны были перевести систему оценивания работников на предмет наличия (отсутствия) у них необходимых компетенций, позволяющих им успешно выполнять трудовые функции.

Профессиональным стандартом для профессии «Педагог», вводятся пять дифференцированных уровней квалификации педагога. На каждом уровне определены необходимые для выполнения трудовой функции требования к знаниям, умениям, навыкам и опыту. Там же, в профессиональном стандарте, приведен перечень профессиональных компетенций.

Следует отметить, что конкретно профессиональный стандарт педагога вступил в силу с января 2017 года. И теперь - это ключевой документ, содержащий перечень личностных и профессиональных компетенций специалиста в сфере образования [31].

Практика показывает, что сиюминутного перехода на профессиональные стандарты показывают не все средние профессиональные учреждения. Рассмотрим примеры тому.

Так, кадровая политика Московского государственного техникума технологий и права в своей концепции определяет «систему кадрового обеспечения реализации стратегического развития техникума и включает цели, задачи, принципы, приоритетные направления кадровой политики, механизмы регулирования кадровых процессов и отношений с учетом

перспектив развития техникума, определяет порядок управления кадровой политикой техникума» [26].

В положении о кадровой политике данного учебного заведения дано определение кадровой политике – это «целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей Образовательного учреждения в трудовых ресурсах необходимого качества и количества» [26]. Основные ориентиры кадровой политики техникума направлены на постоянное совершенствование организации образовательного и воспитательного процессов, систематическое повышение квалификации сотрудников, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег. В образовательном учреждении акцентируется внимание на развитии и повышении квалификации педагогических работников, потому что они - основной ресурс для преобразования деятельности техникума, и чтобы их активно включать в исследовательские, экспериментальные, инновационные проекты, профессиональные конкурсы. По мнению руководства техникума, уровень квалификации работников помогает раскрывать потенциал обучающихся, использованию возможностей городской среды, ее культурного и социального потенциала.

В другом учебном заведении, «Георгиевский техникум механизации, автоматизации и управления», кадровая политика основана на стратегии развития техникума и ее традициях. Руководство транслирует отношение к персоналу, как, «прежде всего, стратегическому ресурсу, на котором основаны все успехи и надежды техникума, и, с другой стороны, это люди с их целями, потребностями и проблемами» [11].

И еще один пример. Кадровая политика ГАПОУ «Северо-Кавказского аграрно-технологического колледжа» основана на стратегии развития учреждения и его традициях. В документе кадровая политика четко прописано, что стратегическими целями работы с персоналом является

«добиться полного количественного и качественного соответствия персонала стратегическим целям Колледжа и поддерживать это соответствие; обеспечить высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач Колледжа, а также обеспечить достаточный уровень удовлетворенности персонала работой, поддерживать и развивать преданность сотрудников» [10]. В том же документе прописано, что «Ветераны образовательного учреждения рассматриваются как хранители накопленного опыта». Их привлекают к наставничеству и обучению молодежи.

Перечень примеров можно продолжать, но и без того понятно, что преподаватели учебных заведений – тот ресурс, которому предстоит развиваться для обеспечения достижения организационных целей, с одной стороны, и повышать свою удовлетворенность работой в учебном заведении, с другой. В этой связи, все институциональные изменения приобретают важное значение и оказывают серьезное влияние на кадровую политику организации.

В заключении отметим, что внешняя среда организации, в частности – законодательные акты и программы развития приобретают большое значение для функционирования государственных учебных заведений. Своевременно адаптировать их под интересы и потребности учреждения – вот одна из основных задач руководства образовательных учреждений.

### **1.3 Зарубежный опыт формирования кадровой политики**

На российскую систему образования не могут не оказывать влияния мировые тенденции развития образовательного пространства. В последние десятилетия наблюдаются значительные изменения в сфере экономики, политики, научно-технического прогресса. Появляются важнейшие законодательные акты, регламентирующие сферу образования. К таковым можно отнести «Национальную доктрину образования в Российской Федерации, охватывающую период до 2025 года», национальный проект

развития образования, государственную программу «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации до 2025 года», Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и другие.

Исследование положительного опыта других стран при формировании высококвалифицированного кадрового состава государственной службы позволяет обнаружить действенные инструменты для применения его в Российской практике.

Россия интегрируется в международное образовательное пространство, что так же определяет основные тенденции развития российского образования.

Успех деятельности коммерческих хозяйствующих субъектов, государственных и муниципальных учреждений в описанных условиях, достигается и во многом определяется кадрами, занятыми в них. Кадровая политика формируется, как было описано в п.1.1, исходя из видения руководством значимости человеческого ресурса своих организаций, отрасли, в которой функционирует организация, а также тенденциями государственной кадровой политики.

Вместе с тем, интеграция в мировое сообщество, диктует необходимость ознакомиться с кадровой политикой, осуществляемой в зарубежных странах, чтобы, зная особенности, адаптировать в российских условиях, насколько в этом будет правомочно. Более того, объектом настоящего исследования является государственное образовательное учреждение, которое в большей степени, чем коммерческие структуры, подвергается влиянию государственной кадровой политики.

Итак, рассмотрим государственную кадровую политику Соединенных штатов Америки [23]. Авторы-исследователи данного вопроса отмечают, что государственная кадровая политика США в основном касается чиновников различных уровней гражданской службы. Их деятельность регулируется «Законом о гражданской службе», называемым законом Пендлтона (принят в 1883 году). С тех пор в закон вносились различного рода коррективы, но в

настоящее время схема регулирования деятельности американских чиновников имеет следующую структуру (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структурные элементы органов Гражданской службы США

Каждое из подразделений выполняет свои задачи (таблица 3):

Таблица 3 – Функциональные задачи подразделений системы гражданской службы

Наименование подразделения	Задачи
Бюро управления персоналом	- обеспечение централизации и координации кадровой работы в аппарате административно-государственного управления; - назначение служащих на должности и их продвижение по службе, оценка их труда, повышение квалификации, поощрение и наказание, выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы
Совет по защите системы заслуг	- обеспечение соблюдения Закона о гражданской службе в области найма, увольнения и прохождения службы в соответствии с принципами системы заслуг

Как видно, Бюро и Совет, обозначенные в таблице 3 выполняют организационно-управленческие функции относительно участников гражданской службы (рисунок 5).

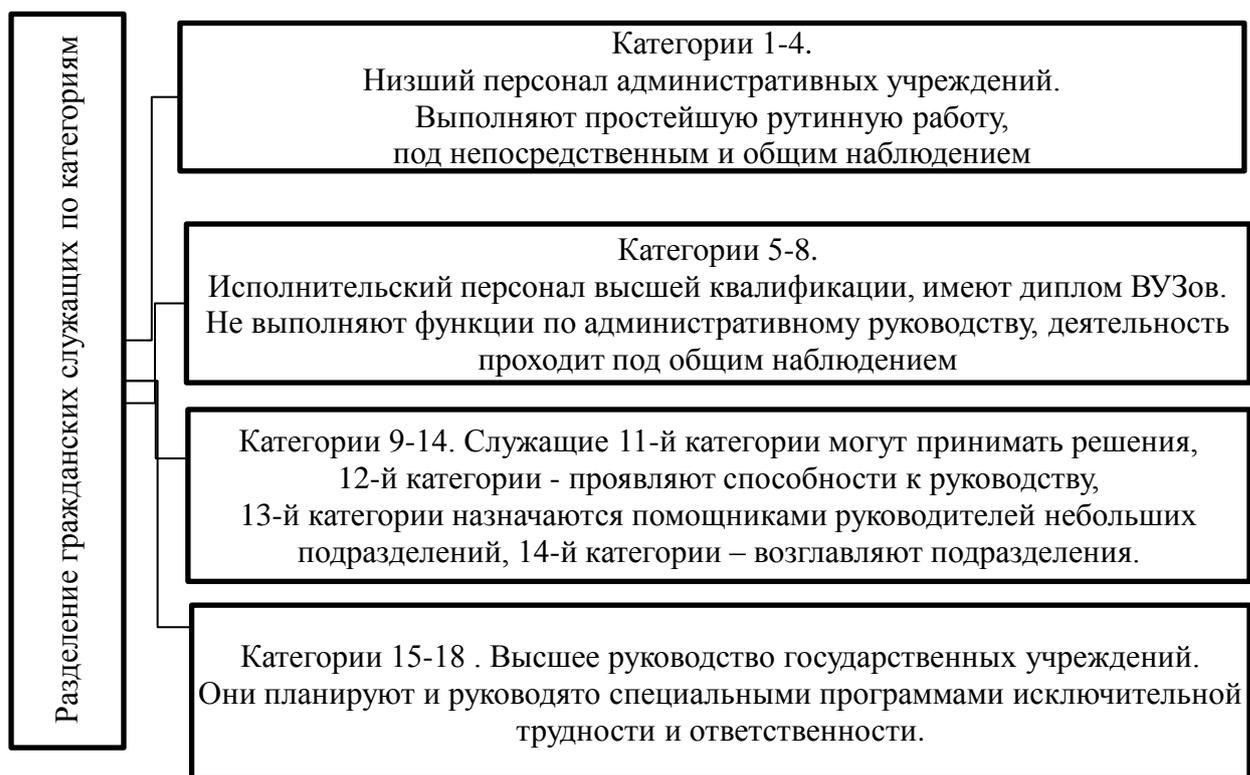


Рисунок 5 – Категории Генеральной схемы должностей

Таким образом, гражданские служащие независимо от профессии, занимают должности, распределенные в иерархическом порядке по 18-ти категориям. Описание каждой из 18-ти должностных категорий и их характеристика содержатся в Своде законов США и утверждены законодательно. Большинство работников государственной службы, около 90%, проходят через конкурсную систему отбора. Исключение составляют должности служащих Агентства по национальной безопасности, ЦРУ, ФБР, Госдепартамента, правительств США в международных организациях [23].

Существующая в США патронажная система - назначение на высшие административные должности за политические заслуги, касается послов, консулов, глав исполнительских ведомств и агентств. Для большинства чиновников продвижение по служебной лестнице производится согласно принципам системы заслуг, на основе ежегодной оценки их служебной деятельности. Результаты оценки, так же, как и в России, являются

основанием для принятия решения о переподготовке, обучении, награждении, понижении, оставлении на прежней должности или смещении государственного служащего. Следует отметить, что закон о реформе гражданской службы, принятый еще в 1979 году строго ограничивает круг политической свободы государственного служащего. За нарушение закона служащий может быть отстранен от работы на 30 дней без оплаты, а если будет проявлять активность в политической деятельности, может быть даже уволен с должности. Исключением пользуются высшие должностные лица из ближайшего окружения президента страны. Далее обратим внимание на государственную кадровую политику Франции, в которой в соответствии с законодательством, нет различий между понятиями «чиновник» и «государственный служащий». В 1946 году, сразу после окончания Второй мировой войны, принят и поныне действующий «Закон об общем статусе чиновника», который регламентирует не только структуру гражданской службы, но и систему оплаты труда чиновников. В названном законе впервые введен термин «кадр», означающий объединение всех должностей гражданских служащих одинакового ранга, или занимающих аналогичные должности. Например, во Франции существует кадр директоров, куда входят директора всех департаментов, кадр контроля, который объединяет всех инспекторов, и т.д.[14]. Кроме того, французские чиновники сгруппированы в четыре класса: А, В,С и D (таблица 4).

Таблица 4 - Обязанности чиновников республики Франция по классам

Класс чиновника	Обязанности
А	выполняют функции выработки управленческих решений и указаний. Это 20% общего числа чиновников административно-государственного управления
В	выполняют задачу реализации указаний и установок, полученных «сверху». Это около 40 % чиновников.
С	заняты специализированным исполнением и охватывает 32% чиновников.
Д	технические работники, простые исполнители.

Стоит отметить, что установленный в стране статус чиновника не применяется к таким категориям государственных служащих, как судьи, военные, сотрудники государственных служб промышленного и торгового характера, полиция.

Лицо не может быть назначено на гражданскую должность, в соответствии с законодательством Франции, если:

- не имеет французского гражданства;
- не обладает гражданскими правами и не удовлетворяет требованиям хорошего морального поведения;
- нарушает законодательство о военной службе.

Особенностью французской кадровой политики является, в частности, что отбор кандидатов на должности производится на основе единого критерия – это способность выполнять возлагаемые обязанности. В соответствии Инструкцией, устанавливающей круг обязанностей и утверждающей необходимый образовательный уровень для каждого класса, оценивается профессиональная квалификация:

- для класса А выявляются общие и технические знания, наличие достаточных интеллектуальных способностей и твердость характера. Высшее образование обязательно;

- для класса В выявляются умения определять, оценивать и разрешать со ссылкой на законодательство деятельность лиц, находящихся под его управлением. Функция не из легких, требующая знания законодательства, гибкости и профессиональных знаний;

- для класса С необходимо выявлять наличие исполнительско-технических навыков, инициативность здесь не обязательна;

- для класса D специальная профессиональная квалификация не требуется, поэтому необходимо знать материалы программы общеобразовательной школы.

Особым учебным заведением для высших кадров государственного аппарата является Национальная школа администрации, в которой обучаются

лица в возрасте от 26 до 30 лет, имеющие стаж практической работы не менее 5 лет.

Карьера французского чиновника заканчивается по достижению возраста 60-63 года, что является важным фактором обновления корпуса служащих.

Таким образом, государственная кадровая политика во Франции строится в соответствии с нормативно-правовыми актами: Конституция Франции, Закон об общем статусе, Ордонанс о государственной службе, Инструкция другие нормативные акты ведомств.

Теперь рассмотрим кадровую политику Великобритании - единого Королевства Великобритании, образованного в 1707 году вследствие объединения Шотландии и Англии, включая Уэльс [14].

К началу 20-го века отличительной чертой английской административной системы являлось разделение административной и политической сфер. С тех пор гражданская служба существовала отдельно от или парламентской службы Короны, а чиновники рассматривались лишь в качестве клерков.

К 1970-м сложился институт современной гражданской службы, в котором основные группы чиновников распределены по должностному статусу на три группы:

- 1) Старшие политические и административные руководители.
- 2) Административная группа, включающая ступени ученика администратора и старшего исполнителя.
- 3) Научно-профессиональные работники и технические специалисты.

Главное требование к гражданским служащим, - они должны быть лояльными, сдержанными в политических вопросах.

Кадровая политика в направлении найма, обучения и продвижения по службе в Великобритании организована так, чтобы создать тип профессионального управленца, администратора широкого профиля. В этом государственные кадровые политики Великобритании и Франции схожи.

В заключении отметим, основными нормативными актами, регламентирующими деятельность государственных служащих, являются Циркуляр (1953 г.), доклад Фултона «Государственная служба» (1968 г.) и Программа Маргарет Тэтчер (1988 г.). Как видно, частых изменений в государственной кадровой политике королевства не происходит.

Если говорить о государственной кадровой политике Германии, то понятие «государственная служба» там отсутствует. Имеет место «публичная служба», охватывающая три категории лиц: чиновников, служащих и рабочих. Каждая из категорий по-своему назначается на должность. Чиновник – на основе изданного в особом порядке компетентными властями акта назначения. Служащий и рабочий назначаются в соответствии с договором о поступлении на службу [14].

Немецкий табель о рангах предусматривает деление чиновников на 16 групп (рисунок 6).

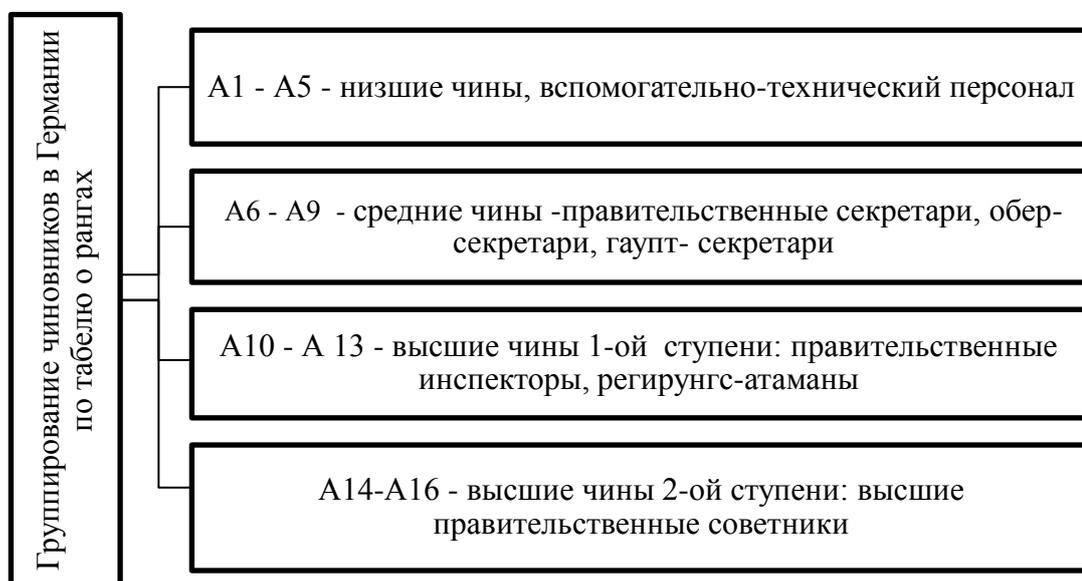


Рисунок 6 – Классификация чиновников Германии

Для того чтобы стать государственным чиновником или работником государственных учреждений, необходимо соответствовать определенным требованиям. В особом порядке закон допускает назначение чиновником иностранного гражданина, например, преподавателя высшего учебного заведения Германии, но в других случаях необходимо быть гражданином

страны. Чиновник должен быть гарантом своей политической благонадежности и готовности в любое время выступить в защиту конституционного строя. Чиновник должен иметь специальную профессиональную подготовку.

Теперь обратимся к опыту восточного соседа - Китайской Народной Республики. Так, в Китае к государственной деятельности приравнивается деятельность гражданина, предварительно сдавшего соответствующие экзамены и заключившего специализированный трудовой договор. Таким образом, государственная служба в Китае может осуществляться, в государственных корпорациях [25]. Есть и другие отличия, но, несмотря на это, опытом Китая можно в некоторой степени воспользоваться в Российской практике. У наших стран много общего, поскольку истоки государственной службы обеих стран лежат в социалистическом обществе. В этой связи для российской действительности может оказаться полезным опыт повышения эффективности труда государственных служащих в плоскости усиления контроля исполнения полномочий, разработки комплексной оценки деятельности государственных служащих, усовершенствования системы наказаний, разработки механизма поощрения конкуренции среди служащих государственных и муниципальных учреждений и предприятий, а также внедрения новейших организационно-управленческих и информационных технологий.

Таким образом, рассмотренные примеры касаются непосредственно государственных и муниципальных чиновников, хотя в нашей работе речь идет о работниках государственного учреждения. Разницу в их полномочиях мы осознаем и сходства в кадровой политике как в ГМУ, так и в государственных учреждениях тоже. Именно по этой причине был проведен анализ опыта кадровой политики в зарубежных странах.

В заключение отметим, что из рассмотренных примеров кадровой политики стран Европы, Азии и Америки, более жесткие требования в смысле политической беспристрастности, продвижения по службе и уровню

образования предъявляются в Великобритании. В целом институт государственной гражданской службы в каждой из рассмотренных стран уникален, но общей чертой имеет цель: служение государству, народу, отсюда и название более всех употребляемой в каждой из стран – публичная служба.

Рассмотренный нами зарубежный опыт показывает как разнообразны подходы к образованию и понимание значимости государственной деятельности и как это влияет на формирования кадровой политики образовательных учреждений. В нашем случае использования данного опыта в отечественных СПОУ применимо в той части, что показывает, как вопросы кадровой политики связаны с рынком труда подготавливаемых специалистов.

Подводя итоги исследованию, сделанному в первом разделе можно сделать следующие выводы:

- на рынке образовательных услуг все больше появляется так называемых предпринимательских профессиональных учебных заведений;

- они не имеют достаточного понимания по формированию инновационной экономики и модернизации профессионального образования.

Поскольку формирование предпринимательского учебного заведения связано с качественными изменениями в его структуре и деятельности, то считается, что важной целью его кадровой политики должно стать формирование «активной и эффективной поддержки изменений со стороны максимально возможного количества сотрудников» [9].

- в программах стратегического развития названных учреждений, зачастую отсутствует спектр мероприятий, направленных на осуществление проектов, связанных именно с преподавательским составом;

- как правило, мероприятия сводятся к «созданию условий для закрепления аспирантов и молодых научно-педагогических работников» - это в вузе, а на уровне СПО и таких «рывков» не наблюдается. Таким образом,

кадровая политика сосредоточивается лишь на ограниченных группах работников.

- внешняя среда организации, в частности – законодательные акты и программы развития приобретают большое значение для функционирования государственных учебных заведений.

- одна из основных задач руководства образовательных учреждений своевременно адаптировать программы развития под интересы и потребности учреждения.

Рассмотренный нами зарубежный опыт показывает, как разнообразны подходы к образованию и понимание значимости государственной деятельности и как это влияет на формирования кадровой политики образовательных учреждений.

В нашем случае использования данного опыта в отечественных СПОУ применимо в той части, что показывает, как вопросы кадровой политики связаны с рынком труда подготавливаемых специалистов.

## **2 Анализ кадровой политики государственного автономного профессионального образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика объекта исследования**

Анализ показателей деятельности организации, которая является объектом исследования, будет проведен за период 2015 – 2017 года. Некоторые данные будут представлены за более ранний период. Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства, сокращенно (ГАПОУ ТКСТП) является государственным автономным профессиональным образовательным учреждением Самарской области. Это означает, что данная образовательная организация осуществляет свою деятельность в рамках действующего законодательства, при этом имеет государственное финансирование на уровне региона (области) и подчиняется Министерству образования и науки Самарской области.

Если говорить более точно и подробно, то следует отметить следующие моменты: данное учреждение реализует управление в соответствие с законодательством российской Федерации и Самарской области, а также на основании действующего Устава. Деятельности и управление учреждением осуществляется на основе сочетания двух принципов. А именно принципа единоначалия и коллегиальности. С местными органами управления, в частности с мэрией городского округа Тольятти наше учреждение взаимодействует по методическим и различным организационным вопросам.

Коллегиальными органами управления в нашем колледже являются следующие структуры: наблюдательный совет учреждения; общее собрание работников и представителей обучающихся, а также совет педсовет учреждения. Данные органы управления наделены рядом компетенций,

реализация которых способствует достижению целей, поставленных нашей образовательной организацией.

О взаимодействии с социальными партнерами свидетельствуют связи, представленные на рисунке 1 в Приложении С. Структура управления государственным автономным профессиональным образовательным учреждением «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» представлена на рисунке 1 в Приложении Д.

Наша организация, являясь образовательным учреждением, имеет длительную историю, оказывает целый перечень востребованных образовательных услуг.

Колледж сервисных технологий и предпринимательства – это многопрофильное, многоуровневое образовательное учреждение, реализующее программы среднего профессионального образования, начального профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации взрослого населения.

Рождение колледжа: На основании приказа Куйбышевского областного управления профтехобразования № 165 от 23.03.1972г. в г. Тольятти было организовано Техническое училище № 59 (ТУ № 59) как самостоятельное юридическое лицо. В 1984 году ТУ № 59 реорганизовано в среднее профессионально-техническое училище № 59 (СПТУ № 59) приказом Куйбышевского областного управления профтехобразования № 228 от 04.10.1984г. В 1989 году СПТУ № 59 реорганизовано в профессионально-техническое училище № 59 (ПТУ № 59) приказом Главного управления народного образования Куйбышевского облисполкома № 168 от 05.06.1989г.

В 1994 году ПТУ № 59 реорганизовано в профессиональное училище № 59 (ПУ № 59) приказом Управления профтехобразования Администрации Самарской области № 436 от 29.12.1994г.

В 2002 г. Профессиональный лицей «Народные промыслы и предпринимательство» приказом Министерства образования и науки

Самарской области был переименован в Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства (ТКСТП г. Тольятти).

В апреле 2005 г. в рамках реализации проекта «Реформа системы образования» с привлечением займа Всемирного банка реконструкции и развития.

В соответствии с приказом Министерства образования и науки Самарской области на базе колледжа организуется многопрофильный ресурсный образовательный центр, в котором концентрируются образовательные ресурсы сферы обслуживания (сервиса), туристического и гостиничного бизнеса, предназначенные для освоения современных производственных технологий.

1 января 2006 г. произошло объединение ТКСТП г. Тольятти с ПУ № 78. С 01.01.2018г. ТСТП г. Тольятти реорганизован в государственное автономное образовательное учреждение среднего профессионального образования Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства (ГАПОУ СПО ТКСТП) Постановлением Правительства Самарской области от 07.12.2017г. № 778.

Колледж сегодня – это современный образовательный комплекс, в который входят 4 учебно-производственных корпуса общей площадью 25192 кв.м., расположенных в Центральных и Комсомольском районах города, с кабинетами, оснащенными новейшим оборудованием, компьютерными классами и лабораториями, производственными мастерскими, библиотекой и медиа-центром.

В настоящее время колледж готовит специалистов по 17 специальностям среднего профессионального образования, по 16 профессиям начального профессионального образования и по 5 направлениям ресурсного центра. За весь период своего существования наше образовательное учреждение подготовило более 17,0 тыс. квалифицированных рабочих и специалистов, успешно работающих на предприятиях города и Самарского

региона. Образование, предлагаемое колледжем, является доступным для различных социальных категорий граждан.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности и другие показатели нашего колледжа за период 2018 - 2020 представлены в таблице 1 Приложение А и на рисунке 7.

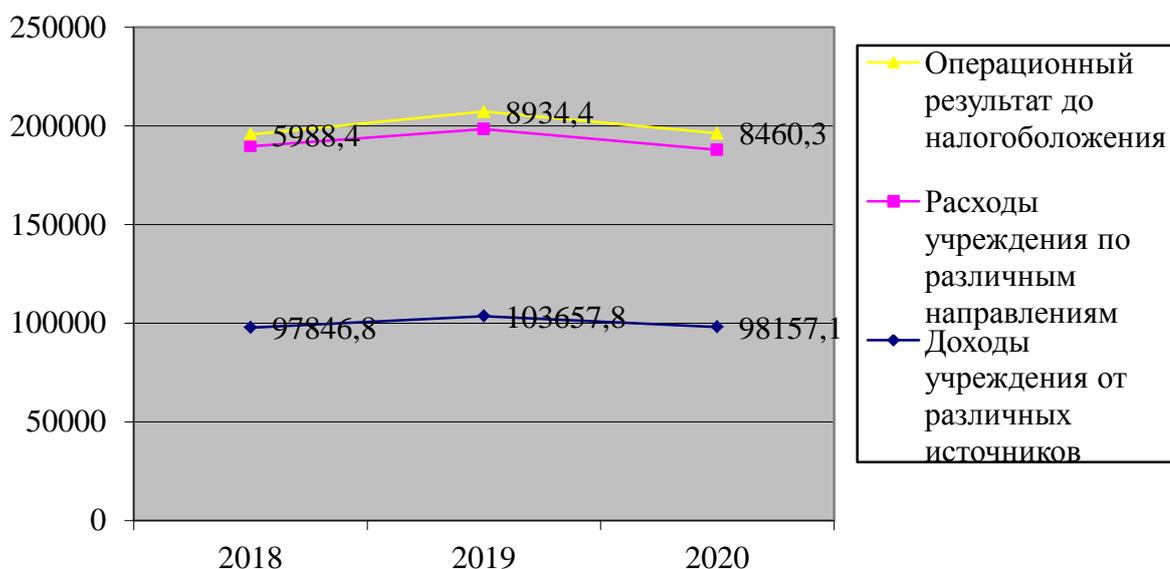


Рисунок 7 – Динамика основных показателей деятельности Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2020 гг, тыс. руб.

В связи с тем, что организация является государственным учреждением, то формы отчетности отличаются от коммерческих предприятий.

Финансирование и материально - техническое обеспечение деятельности нашего колледжа идет по двум направлениям: из бюджетных средств области и поступления от внебюджетных источников. Областное финансирование осуществляется на основе нормативов, установленных государством, исходя из расчетов на одного студента.

Средства, полученные от реализации платных образовательных услуг дополнительно, являются внебюджетными источниками доходов.

Соотношение основных составляющих бюджета колледжа представлено в таблице 5 [15].

Таблица 5 - Соотношение основных составляющих бюджета Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2020

№	Наименование составляющих бюджета	Ед. изм.,	Рассматриваемый период		
			2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	Поступления из областного бюджета в рамках госзаказа	%	75	79	87
2	Внебюджетные поступления	%	25	21	13
3	Итого	%	100	100	100

На основании данных таблицы 2.2 мы видим, что доля поступлений из областного бюджета растёт, а доля внебюджетных поступлений сокращается. Причем эта тенденция носит достаточно устойчивый характер.

Структура внебюджетных доходов нашей организации представлена в таблице 6 [15].

Таблица 6 - Структура внебюджетных доходов Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2020гг.

№	Наименование составляющих бюджета	Ед. изм.,	Рассматриваемый период		
			2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	Внебюджетные поступления от реализации образовательных услуг	%	75	75	94
2	Внебюджетные поступления других направлений	%	25	25	6
3	Итого	%	100	100	100

На основании данных таблицы 2.3 мы видим, что в структуре внебюджетных доходов Тольяттинского колледжа сервисных технологий и

предпринимательства за период 2018-2017 гг. основную долю составляют внебюджетные поступления от реализации образовательных услуг. И эта доля достаточно существенная – от 75% до 94%.

За этот же исследуемый период приведем данные об объеме расходов на одного студента, обучающегося из средств бюджета и внебюджета, о доле расходов, идущих на приобретение основных средств в общем объеме затрат на обучение на одного студента, а также данные о других расходах (таблица 7).

Таблица 7 - Данные об объеме расходов на одного студента, обучающегося из средств бюджета и внебюджета

№	Наименование статей	Ед. изм.	Рассматриваемый период				
			2016	2017	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1.	Объем расходов в расчете одного студента, обучающегося из средств бюджета	Руб.	51339	72300	75108	76038	53178
2.	Объем расходов в расчете одного студента, обучающегося из средств внебюджета	Руб.	54340	70500	76908	72857	49997

В таблице 1 Приложения Б представлены данные о доле расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на стипендии и выплаты социального характера на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента.

Как видим из данных таблицы 1 Приложения Б доли расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента существенно ниже (от 0,5% и до 7,5%) значений доли расходов, идущих на стипендии и выплаты социального характера (от 12,2% до 28,5%).

Данные о величине средней стоимости коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента представлены на рисунке 8.

По данным о величине средней стоимости коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства мы не можем сказать насколько эта величина больше или меньше чем в других подобных заведениях. Но, относительно первоначальной величины даже отмечено некоторое снижение.

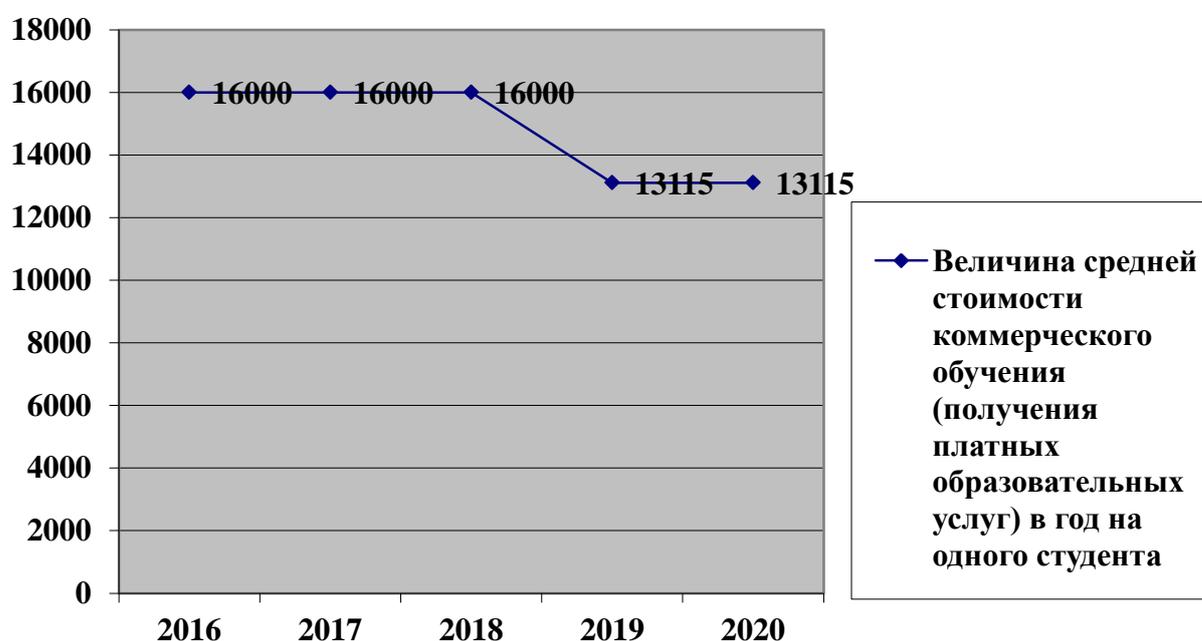


Рисунок 8 -Данные о величине средней стоимости коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента, руб.

Таким образом, делая выводы по итогам анализа деятельности нашей организации, мы можем сказать следующее:

- колледж сервисных технологий и предпринимательства – это многопрофильное, многоуровневое образовательное учреждение, реализующее программы среднего профессионального образования, начального профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации взрослого населения;

- в настоящее время колледж готовит специалистов по 17 специальностям среднего профессионального образования, по 16 профессиям начального профессионального образования и по 5 направлениям ресурсного центра;

- финансирование и материально - техническое обеспечение деятельности нашего колледжа идет по двум направлениям: из бюджетных средств области и поступления от внебюджетных источников;

- доля поступлений из областного бюджета растёт, а доля внебюджетных поступлений сокращается;

- в структуре внебюджетных доходов Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2017 гг. основную долю составляют внебюджетные поступления от реализации образовательных услуг;

- доли расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента существенно ниже (от 0,5% и до 7,5%) значений доли расходов, идущих на стипендии и выплаты социального характера (от 12,2% до 28,5%);

- за исследуемый период средняя стоимость коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента была 16 тыс. руб., в 2015 и 2017 годах относительно первоначальной величины даже отмечено некоторое снижение до 13115 рублей.

## **2.2 Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность учреждения и его кадровую политику**

Из теории организации и управления известно, что любое предприятие, или организация, или учреждение является открытой системой и взаимодействует со многими другими юридическими лицами. И как любое предприятие, колледж тоже имеет внутреннюю и внешнюю среду. Причем

условно внешнюю среду некоторые авторы предлагают делить на две части: ближнее и дальнее окружение. Такое деление является относительно условным, так как элементы дальнего окружения иногда имеют большее влияние на процессы, протекающие в организации, чем ближнего.

Проведем ниже анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на систему управления персоналом колледжа в части формирования кадровой политики.

Для оценки влияния факторов на процессы управления персоналом, кадровую политику, повышение квалификации и т.д. нам необходимо описать ту внутреннюю и внешнюю среду, которая существует внутри организации и вне её. Для этого наглядно опишем содержание внешней и внутренней среды (рис. 9), выделим из них главные или особенные факторы и составляющие, и подробно опишем их содержание.

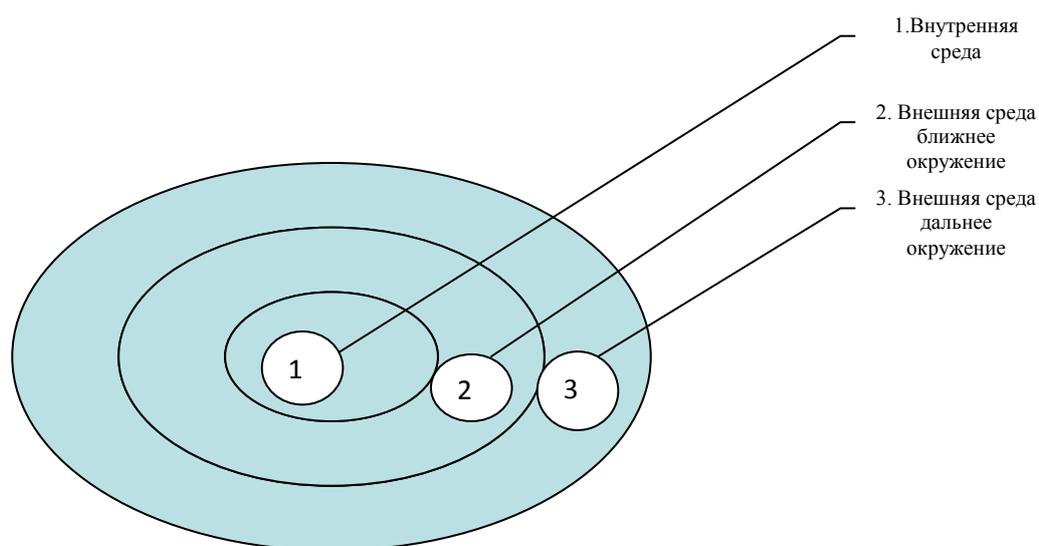


Рисунок 9 - Внутренняя и внешняя среда образовательного учреждения «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства»

Теперь рассмотрим содержание элемента «1. Внутренняя среда». Основное содержание внутренней среды любого предприятия или организации составляют ресурсы и процессы. Для нашего предприятия

главным процессом, вокруг которого строятся все взаимоотношения, является образовательный процесс.

Структура образовательного процесса в колледже представлена на рисунке 1 Приложения Е.

Из представленного выше рисунка, мы понимаем, что для обеспечения исполнения образовательного процесса нашей организации необходимы определенные ресурсы. Такими необходимыми ресурсами, то есть внутренней средой организации, являются:

- ресурсы материальные в виде зданий и различного оборудования лабораторий, компьютерных классов и т.д.;
- ресурсы трудовые в виде административно-хозяйственного, педагогического и вспомогательного персонала;
- ресурсы финансовые в виде реальных финансов, поступающих из бюджета и внебюджетных средств;
- ресурсы информационные в виде информации об учебном процессе, управленческих процессах и т.п.

Участвуя в процессе осуществления или обеспечения образовательного процесса, указанные ресурсы одновременно и сами изменяются и находятся под влиянием различных факторов. Структура образовательного процесса включает в себя не столько непосредственно процесс обучения, сколько отражает различные компоненты, окружающие этот процесс и влияющие на него. Так, с точки зрения потребителей основной учебный процесс опирается на спрос со стороны выпускников школ 9-х и 11-х классов города и районов. Учебный процесс дополнительных платных образовательных услуг в виде профессиональной подготовки, переподготовки и курсовой подготовки, опирается на спрос со стороны работников предприятий и организаций, неработающих граждан, стоящих на учете в Центре занятости и просто население области и города.

Для осуществления всех процессов, происходящих в стенах образовательного учреждения, существует система управления колледжем.

Как мы уже говорили раньше, органы управления нашего учреждения наделены рядом компетенций, реализация которых способствует достижению стратегических целей.

К компетенциям, например, наблюдательного совета относятся: рассмотрение предложений, поступающих от учредителя или директора колледжа по внесению изменений в устав или о создании (ликвидации) филиалов. А также об открытии (закрытии) имеющихся представительств; рассмотрение вопросов, связанных с такими процессами как ликвидация или реорганизация данного учреждения, изъятие имущества, участие нашего учреждения в деятельности других юридических лиц и многое другое.

Данные компетенции требуют наличия у членов наблюдательного совета знаний и опыта в работе такого рода, а также обязательного выполнения законодательных положений.

Такой орган управления, как общее собрание работников и представителей, обучающихся в колледже, тоже наделен определенными полномочиями (компетенциями). К ним, в частности, относятся решения о принятии Устава учреждения и внесении в него необходимых изменений; формирование других коллегиальных органов управления, утверждение правил внутреннего распорядка.

Достаточно широкими компетенциями наделены совет и педсовет учреждения. К компетенциям совета учреждения отнесены такие виды, как: определение основных направлений развития ГАПОУ ТКСТП; согласование перечня образовательных программ, реализуемых в нашем колледже; создание благоприятных условий и форм организации образовательного процесса. А также рассмотрение, в случае необходимости, конфликтных ситуаций; установление порядка использования финансовых средств, поступающих из внебюджета; проведение работы по оценке результатов деятельности различных подразделений организации и т.д.

В свою очередь педагогический совет учреждения имеет ряд компетенций, реализация которых направлена, главным образом, на обеспечение учебного процесса.

Сюда отнесены: разработка мероприятий по реализации перспективных планов развития, которые определены органами государственной власти и местного самоуправления; определение учебных программ. А также форм и методов учебно-воспитательного процесса; организация работы по передаче педагогического опыта; вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру; вынесение представлений к различным видам поощрений. И осуществление защиты отчетов педагогических работников; определение порядка и периодичности промежуточной аттестации обучающихся, формы текущего контроля успеваемости в соответствии с законодательными требованиями РФ и др..

Реализует текущее управление директор колледжа, который также имеет ряд компетенций.

Теперь перейдем к рассмотрению основных составляющих элементов «2.Внешняя среда ближнее окружение и 3.Внешняя среда дальнее окружение».

Взаимодействие ГАПОУ ТКСТП с социальными партнерами представлено на рисунке 1 Приложение С. Опираясь на эту схему, мы опишем направления этого взаимодействия и выделим из них те, которые связаны с реализацией кадровой политики или оказывают на нее косвенное воздействие. В качестве элементов «внешняя среда ближнее окружение» выступают работодатели (рисунок 10).



Рисунок 10 - Схема взаимодействия Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства с работодателями

Со стороны работодателей колледжу оказывается различная поддержка и помощь в организации и проведении мероприятий и элементов образовательного процесса. К социальным партнерам «ближнего окружения» можно также отнести Центр трудовых ресурсов г.о. Тольятти.

Также социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д. (рис. 11).

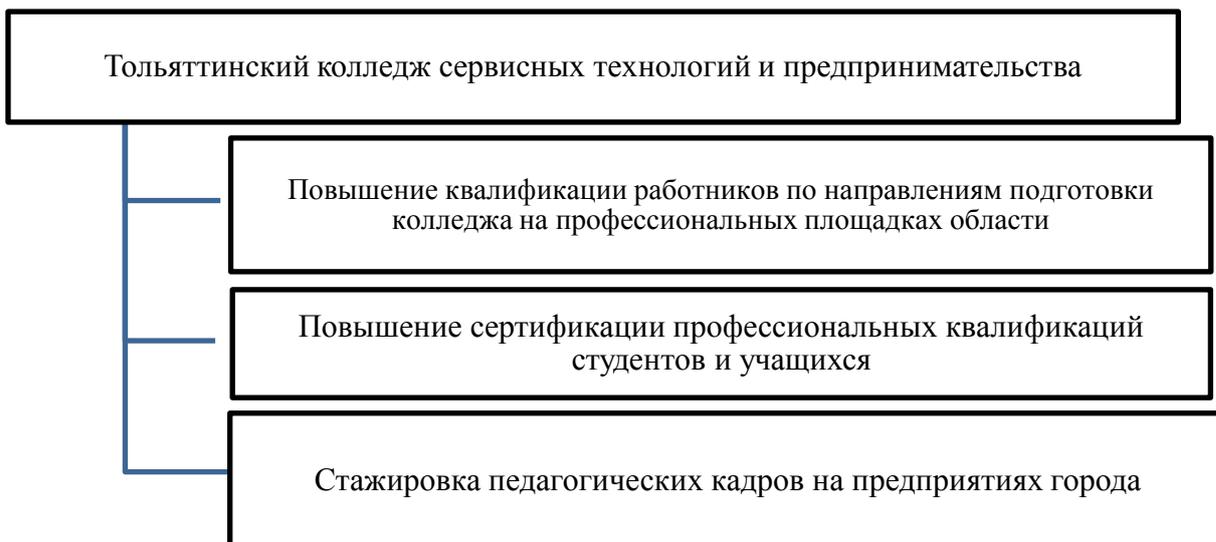


Рисунок 11 - Схема взаимодействия колледжа с работодателями по направлениям реализации кадровой политики

Взаимодействие «Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства» с Министерством образования и науки и Центром профессионального образования Самарской области, и МОУ СОШ города, района и области, представлено на рисунке 1 Приложение Ж.

Опираясь на эту схему, опишем направления этого взаимодействия и выделим из них те, которые связаны с реализацией кадровой политики или оказывают на нее косвенное воздействие.

В качестве элементов «внешняя среда дальнейшее окружение» выступают Министерство образования и науки, Центр профессионального образования Самарской области, а также МОУ СОШ Самарской области и Ставропольского района.

Проанализировав взаимодействие колледжа с Министерством образования и науки и Центром профессионального образования Самарской области, и МОУ СОШ города, района и области, представленных на рисунке 12, автор отмечает достаточно широкий перечень социальных партнеров,

которые оказывают влияние не только на образовательный процесс, но и на процессы кадровой политики.

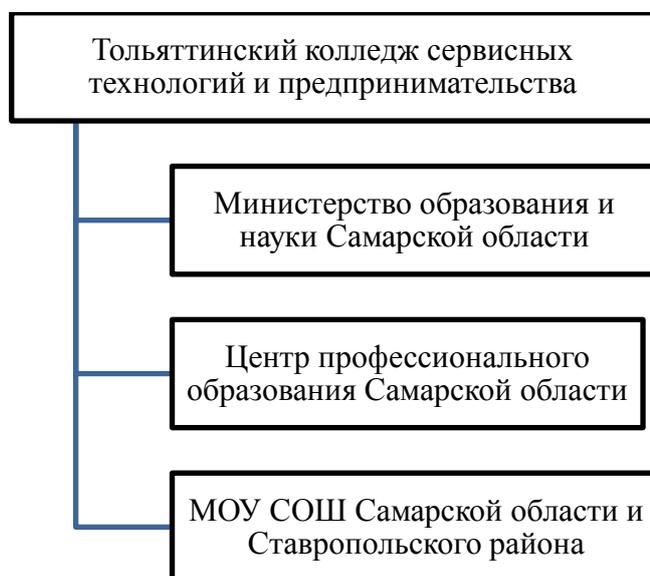


Рисунок 12 – Схема взаимодействия колледжа с Министерством образования и науки и Центром профессионального образования Самарской области, и МОУ СОШ района и области

В анализе внешней среды следует обязательно учитывать законодательство РФ. Объект исследования функционирует в соответствии с ФЗ РФ «Об образовании в РФ», Государственной программой РФ «Развитие образования на 2019-2020 гг». Вступившие в силу в июле 2017 года профессиональные стандарты, также требуют обязательного перехода на профстандарт «Педагог».

Таким образом, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду нашего учреждения, мы пришли к выводу о влиянии факторов на процессы, протекающие в данной организации. По итогам анализа внутренней и внешней среды автором сделаны выводы об их структуре.

Внутренней средой организации являются следующие ресурсы:

– ресурсы материальные в виде зданий и различного оборудования лабораторий, компьютерных классов и т.д.;

- ресурсы трудовые в виде административно-хозяйственного, педагогического и вспомогательного персонала;
- ресурсы финансовые в виде реальных финансов, поступающих из бюджета и внебюджета;
- ресурсы информационные в виде информации об учебном процессе, управленческих процессах.

Для осуществления всех процессов, происходящих в стенах нашего учреждения, существует система управления колледжем, и органы управления наделены рядом компетенций, реализация которых способствует достижению стратегических целей. В то же время вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру и вынесение представлений к различным видам поощрений осуществляет педагогический совет учреждения.

Со стороны работодателей колледжу оказывается различная поддержка и помощь в организации и проведении мероприятий и элементов образовательного процесса. К социальным партнерам «ближнего окружения» можно отнести Центр трудовых ресурсов г.о. Тольятти.

Социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.

Объект исследования функционирует в соответствии с ФЗ РФ «Об образовании в РФ», с Государственной программой РФ «Развитие образования на 2019-2020 гг», с профессиональными стандартами «Педагог».

Автором отобраны факторы, наибольшим образом влияющие на процессы кадровой политики.

К таким факторам внутренней среды относятся:

1 наличие ряда компетенций, которыми обладают органы управления колледжа, способствует достижению стратегических целей;

2 вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру;

вынесение представлений, к различным видам поощрений осуществляемое педагогическим советом учреждения;

К таким факторам внешней среды можно отнести следующие пять факторов:

1. Спрос со стороны выпускников школ 9-х и 11-х классов города и районов;

2. Спрос со стороны работников предприятий и организаций, неработающих граждан, стоящих на учете в Центре занятости и просто население области и города;

3. Социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.;

4. На процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние не просто социальные партнеры, как, например, Министерством образования и науки Самарской области, а содержание тех законодательных и правоустанавливающих документов и инициатив, которые стимулируют данные процессы;

5. Функционирование объекта исследования в соответствии с ФЗ РФ «Об образовании в РФ», с Государственной программой РФ «Развитие образования на 2019-2020 г.г.», с профессиональными стандартами «Педагог».

### **2.3 Анализ реализации кадровой политики колледжа**

Анализ кадровой политики колледжа мы посвятим рассмотрению таких ее составляющих как повышение квалификации, прохождение стажировок и стимулирование самообразования.

Структура образовательного процесса в колледже, отраженная на рисунке 1, свидетельствует о том, что колледж осуществляет следующий учебный процесс по таким направлениям как:

- начальное профессиональное образование;
- среднее профессиональное образование;
- профессиональная подготовка; переподготовка
- курсовая подготовка,

– дополнительные платные образовательные услуги по различным направлениям. Для обеспечения качественного образовательного процесса на любом направлении и для любой аудитории необходимо постоянно поддерживать соответствующий уровень квалификации преподавателей колледжа. Для начала дадим характеристику состояния кадров в целом, а затем разберем повышение квалификации. В колледже по штатному расписанию предусмотрены следующие категории а: административно-управленческий, педагогический и прочий, который включает учебно-вспомогательный, младший обслуживающий. Среднегодовая доля педагогов, которые имеют стаж работы до 5 лет или более 5 лет находится в соотношении 10-13% и 87-90% соответственно.

В исследуемом учреждении есть преподаватели, которые имеют различные звания или отмечены какими-либо наградами: «Почетный работник среднего профессионального образования», «Отличник профессионального технического образования», грамоты Министерства образования и науки РФ и региональные награды (табл. 8).

Таблица 8 – Наличие наград среди преподавателей колледжа, чел.

№	Награды	Рассматриваемый период				
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	«Почетный работник среднего профессионального образования»	7	8	10	11	11
2	«Отличник профессионального технического образования»	5	4	4	4	4
3	Грамоты Министерства образования и науки РФ	7	8	13	15	15
4	Региональные награды	29	32	28	31	31

Также качественный состав кадров нашего колледжа характеризуется наличием педагогов с высшим и средним профессиональным образованием (рис. 13).

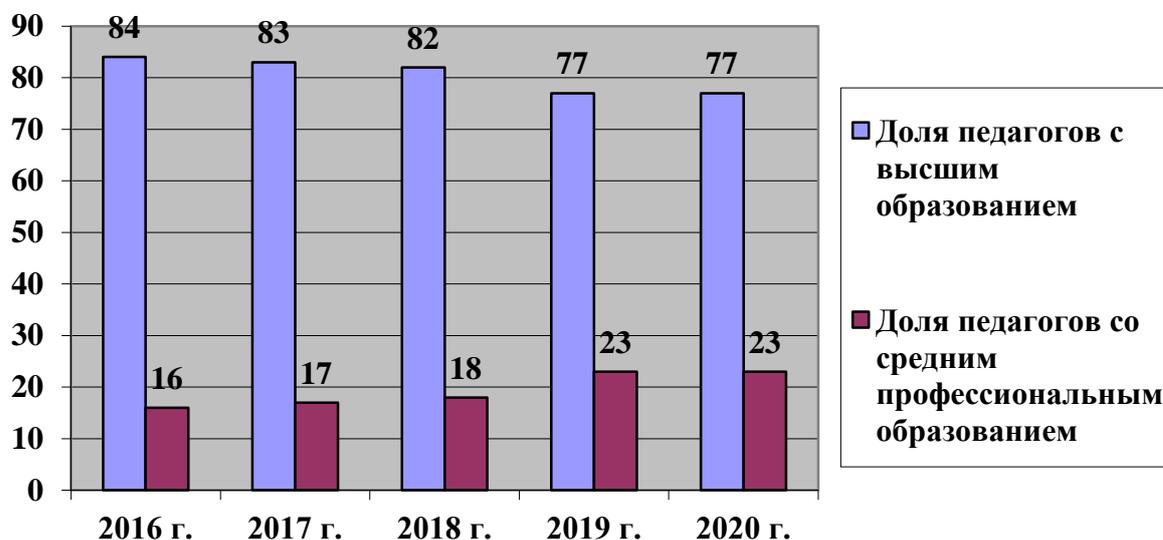


Рисунок 13 – Доля педагогов с высшим и средним профессиональным образованием

В колледже реализация кадровой политики по направлению – повышение квалификации реализуется систематически. В свою очередь можно сказать, что повышение квалификации персонала – это важное условие адаптации педагогов к решению новых производственных задач и мотивации кадров. В связи с этим повышение квалификации осуществляется по различным направлениям.

Важным этапом внедрения в учебный процесс Федеральных Государственных образовательных стандартов является - обеспечение повышения квалификации педагогического состава по проблемам перехода на ФГОС нового поколения и модульно-компетентностной организации содержания образования.

В 2017-2018 учебном году 24 педагога прошли курсы повышения квалификации по программе Именной образовательный чек» по программам: «Модернизация региональной системы образования», «Развитие

профессиональных компетенций работников образования», «Проектная деятельность в информационной образовательной среде XXI века», «Обучающие модели: теория и практика составления проектов по учебным предметам», «Проектирование образовательных программ СПО», «Современные методические технологии» и др.

В 2017-2018 педагоги колледжа приняли участие в семинаре по внедрению информационных технологий: «Современные информационные технологии в образовании. Инженерная компьютерная графика».

На базе ИНПО Тольяттинского государственного университета «Менеджмент в образовании» повысили квалификацию по программе профессиональной переподготовки 3 человека

Сотрудники психолого-педагогической службы колледжа прошли обучение по программе: «Психолого-педагогическое сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях общеобразовательного учреждения». В 2017 - 2018 году Педагог и колледжа прошли стажировки на предприятиях по профилю специальности по направлению:

- металлообработка – ФГУП ГНПРКЦ «ЦСКБ - Прогресс»;
- общественное питание - МОУ СШ №81.

Основные направления повышения квалификации в 2018-2019. гг.:

27 чел. - обучение по индивидуальному образовательному чеку;

10 чел. - семинары;

9 чел. - стажировки;

24 чел. - научно-практические конференции.

В 2018-2019 году повышение квалификации осуществлялось последующим направлениям:

- переход на федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения и модульно-компетентностной организации содержания образования;

- современные информационные технологии в образовании;
- современные методические технологии;

- модернизация образовательного процесса как условие подготовки компетентного специалиста;

- психолого-педагогическое сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья и др.

Доля педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, за 2018-2019 учебный год, в общей численности педагогов составляет 52 %. Доля педагогов, прошедших стажировки на предприятиях по профилю специальности за 2018-2019 учебный год, в общей численности педагогов составляет 10,5 %.

Работа с вновь прибывшими и молодыми педагогами осуществлялась через методический совет, постоянно действующий семинар «Школа педагогического мастерства», посещение уроков, индивидуальные консультации и наставничество, осуществляемое опытными педагогами. Администрация колледжа проводит мониторинг профессионального роста педагогов через анализ разработанных учебно-методических комплексов, посещение учебных занятий, участие в подготовке и проведении семинаров, конференций, педагогических советов и др. По результатам проведенного анализа готовятся материалы на повышение квалификационной категории, награждение или материальное поощрение в целях стимулирования инициативы и творчества педагогов.

В 2019-2020 году Основные направления повышения квалификации:

28 чел. - обучение по индивидуальному образовательному чеку;

27 чел. - семинары;

26 чел. - стажировки;

22 чел. - научно-практические конференции.

В 2019-2020 году повышение квалификации осуществлялось последующим направлениям: «Развитие профессиональных компетенций работников образования. Модернизация региональной системы образования», «Организация интернет - обучения на базе сетевых методических и информационных комплексов», «Современные

образовательные технологии», «Конфликтные ситуации в ОУ профилактика, контроль и разрешение», «Разработка современных информационно-образовательных сред в профессиональном образовании преподавателя колледжа», «Маркетинговая деятельность в ОУ», «Оценка результативности образовательного учреждения в условиях перехода на среднесрочное планирование. Общественное участие в оценке результатов», «Изменение парадигмы комплекса методического обеспечения реализации приоритетов образовательного учреждения», а так же «Корректировка и составление учебных планов в соответствии с ФГОС», «Аттестации педагогических работников –2019» и др.

Доля педагогов, прошедших повышения квалификации, за 2019-2020 учебный год, в общей численности педагогов составляет 100 %. Доля педагогов, прошедших стажировки на предприятиях по профилю специальности за 2019-2020 учебный год, в общей численности педагогов составляет 34%.

С 1 апреля 2015 года обучение педагогов колледжа осуществляется через АИС «Кадры в образовании. Самарская область».

В течение года педагогические и руководящие работники колледжа проходили краткосрочные курсы повышения квалификации (стажировки) в соответствии планом повышения квалификации на 2020, 2015гг и программой АИС «Кадры в образовании. Самарская область».

Из данных рисунка 1 Приложения 3 видно, что основными направлениями повышения квалификации в колледже являются постоянно действующий семинар «Школа педагогического мастерства», обучение по именованным образовательным чекам, семинары, мастер-классы, проводимые ЦПО Самарской области, Тольяттинским центром трудовых ресурсов, предприятиями-партнерами колледжа, а так же стажировки педагогов.

За отчетный период 100 % преподавателей и мастеров производственного обучения прошли повышение квалификации через постоянно действующий внутриколледжный семинар «Школа

педагогического мастерства». Повысили свою квалификацию по именным образовательным чекам - 11 человек (18%), посетили обучающие семинары, мастер-классы по направлениям деятельности - 33 человека (54%), прошли стажировку на предприятиях по профилю специальности – 24 человека (39%).

С 1 апреля 2015 года обучение педагогов колледжа осуществляется через АИС «Кадры в образовании. Самарская область».

В течение года педагогические и руководящие работники колледжа проходили краткосрочные курсы повышения квалификации (стажировки) в соответствии с планом повышения квалификации на 2015, 2017 гг и программой АИС «Кадры в образовании. Самарская область».

В 2017 году заметно снизилось количество педагогов, прошедших стажировку. Это связано с изменениями в организации стажировок (приказ МОиН СО от 25.01.2015г. № 10-од «Об утверждении положения об ИОЧ на повышение квалификации работников образования»).

С 2017 года стажировка педагогов осуществляется по ИОЧ в соответствии с графиком получения педагогами ИОЧ и определением министерством образования и науки Самарской области мест стажировочных площадок по направлениям деятельности для педагогов Самарского региона.

В целях обобщения и распространения передового педагогического опыта готовились и проводились тематические и аналитико-прогнозирующие педагогические советы колледжа, проводились заседания методического совета, на которых рассматривались вопросы организации образовательного процесса в колледже в контексте реализации ФГОС СПО, профессиональных и международных стандартов, организации дуального обучения, организации и участия в чемпионатах профессионального мастерства WorldSkills.

Для организации сетевой формы реализации профессиональных образовательных программ с марта 2017 года колледж вошел в проект «Дуальное образование» Регионального центра трудовых ресурсов.

Таким образом, делая выводы по итогам анализа деятельности нашей организации, мы можем сказать следующее:

- колледж сервисных технологий и предпринимательства – это многопрофильное, многоуровневое образовательное учреждение, реализующее программы среднего профессионального образования, начального профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации взрослого населения;

- в настоящее время колледж готовит специалистов по 17 специальностям среднего профессионального образования, по 16 профессиям начального профессионального образования и по 5 направлениям ресурсного центра;

- финансирование и материально - техническое обеспечение деятельности нашего колледжа идет по двум направлениям: из бюджетных средств области и поступления от внебюджетных источников;

- доля поступлений из областного бюджета растёт, а доля внебюджетных поступлений сокращается;

- в структуре внебюджетных доходов Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2017 гг. основную долю составляют внебюджетные поступления от реализации образовательных услуг;

- доли расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента существенно ниже (от 0,5% и до 7,5%) значений доли расходов, идущих на стипендии и выплаты социального характера (от 12,2% до 24,8%);

- за исследуемый период средняя стоимость коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента была 16 тыс. руб., в 2015 году относительно первоначальной величины даже отмечено некоторое снижение до 13115 рублей.

По итогам анализа внутренней и внешней среды автором сделаны следующие выводы:

- внутренней средой организации являются следующие ресурсы:

–ресурсы материальные в виде зданий и различного оборудования лабораторий, компьютерных классов и т.д.;

–ресурсы трудовые в виде административно-хозяйственного, педагогического и вспомогательного персонала;

–ресурсы финансовые в виде реальных финансов, поступающих из бюджета и внебюджета,

–ресурсы информационные в виде информации об учебном процессе, управленческих процессах и т.п.;

- для осуществления всех процессов, происходящих в стенах нашего учреждения, существует система управления колледжем, и органы управления наделены рядом компетенций, реализация которых способствует достижению стратегических целей;

- вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру; вынесение представлений к различным видам поощрений осуществляет педагогический совет учреждения;

- со стороны работодателей колледжу оказывается различная поддержка и помощь в организации и проведении мероприятий и элементов образовательного процесса;

- к социальным партнерам «ближнего окружения» можно также отнести Центр трудовых ресурсов г.о. Тольятти;

- социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.

Были отобраны факторы, наибольшим образом влияющие на процессы кадровой политики. К таким факторам внутренней среды можно отнести:

- наличие ряда компетенций у органов управления колледжа, которые способствует достижению стратегических целей;

- наличие таких компетенций как: вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки,

а также в аспирантуру; вынесение представлений, к различным видам поощрений осуществляемое педагогическим советом учреждения;

К таким факторам внешней среды относятся:

- спрос со стороны выпускников школ 9-х и 11-х классов города и районов;

- спрос со стороны работников предприятий и организаций, неработающих граждан, стоящих на учете в Центре занятости и просто население области и города;

- социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.;

- на процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние не просто социальные партнеры, как, например, Министерством образования и науки Самарской области, а содержание тех законодательных и правоустанавливающих документов и инициатив, которые стимулируют данные процессы.

Анализ кадровой политики по направлению – повышение квалификации показал, что обеспечение повышения квалификации педагогического состава по проблемам перехода на ФГОС нового поколения и модульно-компетентностной организации содержания образования является важным этапом внедрения в учебный процесс Федеральных Государственных образовательных стандартов.

Ежегодно количество человек, проходивших основные направления повышения квалификации находится в пределах 30: 28 - обучение по индивидуальному образовательному чеку; 27 - семинары; 26 - стажировки; 22 - научно-практические конференции.

Основные направления повышения квалификации персонала: «Развитие профессиональных компетенций работников образования. Модернизация региональной системы образования», «Организация интернет - обучения на базе сетевых методических и информационных комплексов»,

«Современные образовательные технологии», «Конфликтные ситуации в ОУ профилактика, контроль и разрешение», «Разработка современных информационно-образовательных сред в профессиональном образовании преподавателя колледжа», «Маркетинговая деятельность в ОУ», «Оценка результативности образовательного учреждения в условиях перехода на среднесрочное планирование.

На процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Особых недостатков в реализации такого направления кадровой политики как повышение квалификации персонала государственного автономного профессионального образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» не выявлено.

Но, в связи с внедрением инновационных подходов в направлениях повышения квалификации также следует учитывать новшества, внедряемые в образовании.

С точки зрения оптимизации затрат на персонал, важно учитывать и осуществлять индивидуальный подход к повышению квалификации. С точки зрения обеспечения учебного процесса современными учебно-методическими материалами следует стимулировать тех педагогов, которые ориентируются на внедрение Государственной программы РФ «Развитие образования на 2019-2020 гг».

Поэтому в качестве мероприятий по совершенствованию процессов кадровой политики можно предложить:

- 1.Формирование факторной модели управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов;
- 2.Организационно-экономические мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

### **3 Разработка методических положений и мероприятий по совершенствованию кадровой политики государственного образовательного учреждения**

#### **3.1 Формирование факторной модели управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов**

Как было отмечено в исследовании, проведенном в во втором разделе, на процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Особых недостатков в реализации такого направления кадровой политики как повышение квалификации персонала государственного автономного профессионального образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» не выявлено.

Но, в связи с внедрением инновационных подходов в направлениях повышения квалификации также следует учитывать новшества, внедряемые в образовании. С точки зрения оптимизации затрат на персонал, важно учитывать и осуществлять индивидуальный подход к повышению квалификации. С точки зрения обеспечения учебного процесса современными учебно-методическими материалами следует стимулировать тех педагогов, которые ориентируются на Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 15.03.2021) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

В связи с этим автором предложена факторная модель управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов (рис. 3.1). Методика отбора факторов разработана с учетом влияния тех факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на принятие решения в кадровой политике по направлению повышение квалификации.

Поэтому цель методики - отобрать факторы, которые наиболее, активно влияют на кадровую политику с учетом их сложности, скорости изменения (или подвижности) и взаимосвязь между факторами. Алгоритм отбора внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровую политику, представлен на рисунке 14.

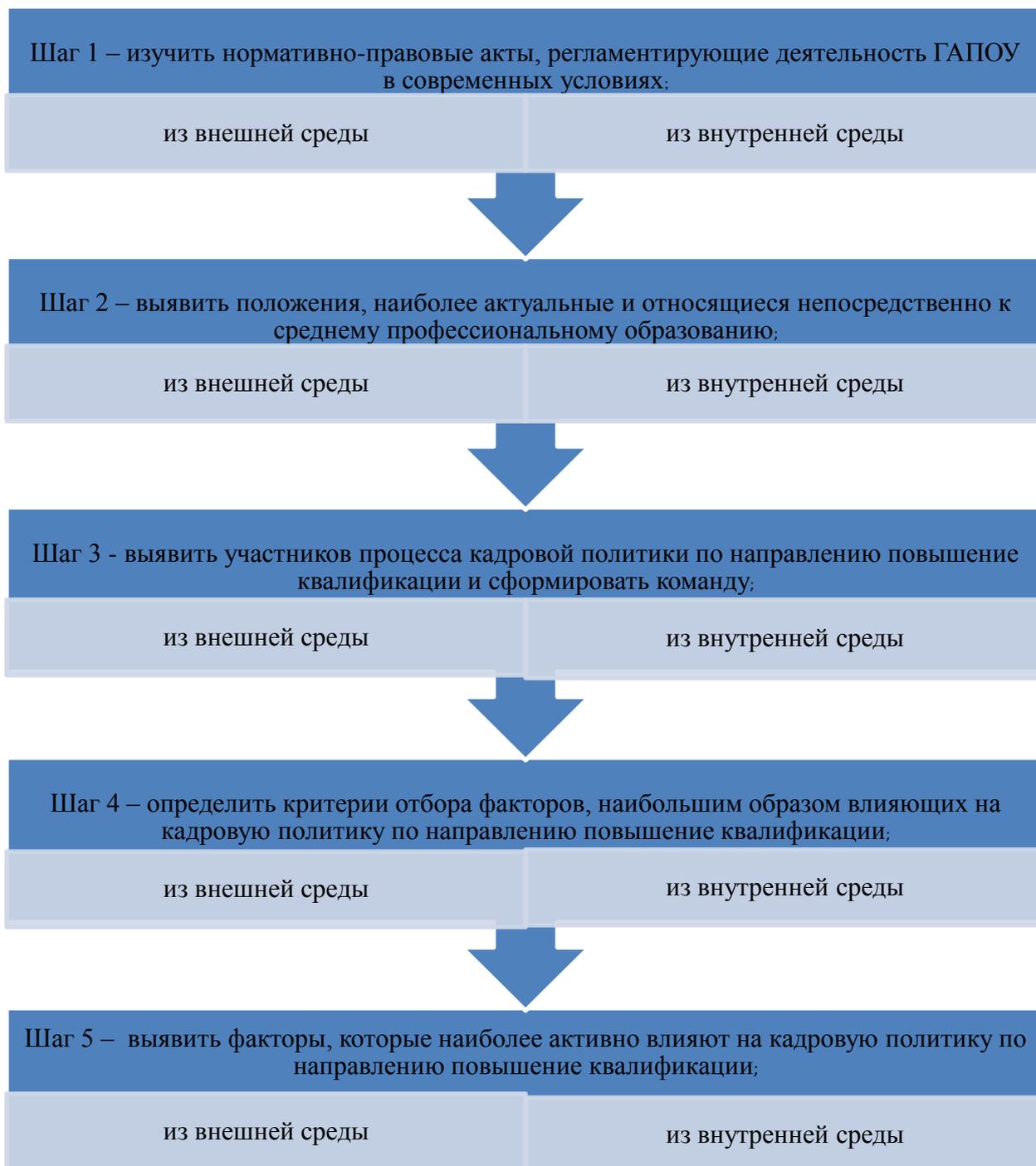


Рисунок 14 - Алгоритм отбора факторов (внутренних и внешних), влияющих на кадровую политику

Опишем подробно методику отбора факторов (внутренних и внешних), влияющих на кадровую политику.

Шаг 1 – изучить нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность ГАПОУ «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» в современных условиях;

Шаг 2 – выявить положения, наиболее актуальные и относящиеся непосредственно к среднему профессиональному образованию;

Шаг 3 - выявить участников процесса кадровой политики по направлению повышения квалификации и сформировать команду;

Шаг 4 – определить критерии отбора факторов, наибольшим образом влияющих на кадровую политику по направлению повышения квалификации;

Шаг 5 – выявить факторы, которые наиболее активно влияют на кадровую политику по направлению повышение квалификации.

С учетом предложенной выше методики рекомендована к внедрению факторная модель управления процессами в кадровой политике (рис. 3.2). Данная факторная модель построена на основе исследования, проведенного в п.1.3 и 2.3. По условиям, которые автор закладывает в действие этой модели, мы имеем:

Первый цикл принятия решения о выборе направления повышения квалификации или прохождения стажировки начинается с момента возникновения факторов внешней (или внутренней) среды, которые оказывают влияние на кадровую политику, например, изменение системы (или размера) финансирования колледжа;

далее принимается решение о применении методики отбора факторов;

затем получение результатов отбора факторов, полученных в результате применения методики отбора факторов (см. рис. 15);

после этого принимается решение о направлении на повышение квалификации или стажировку.

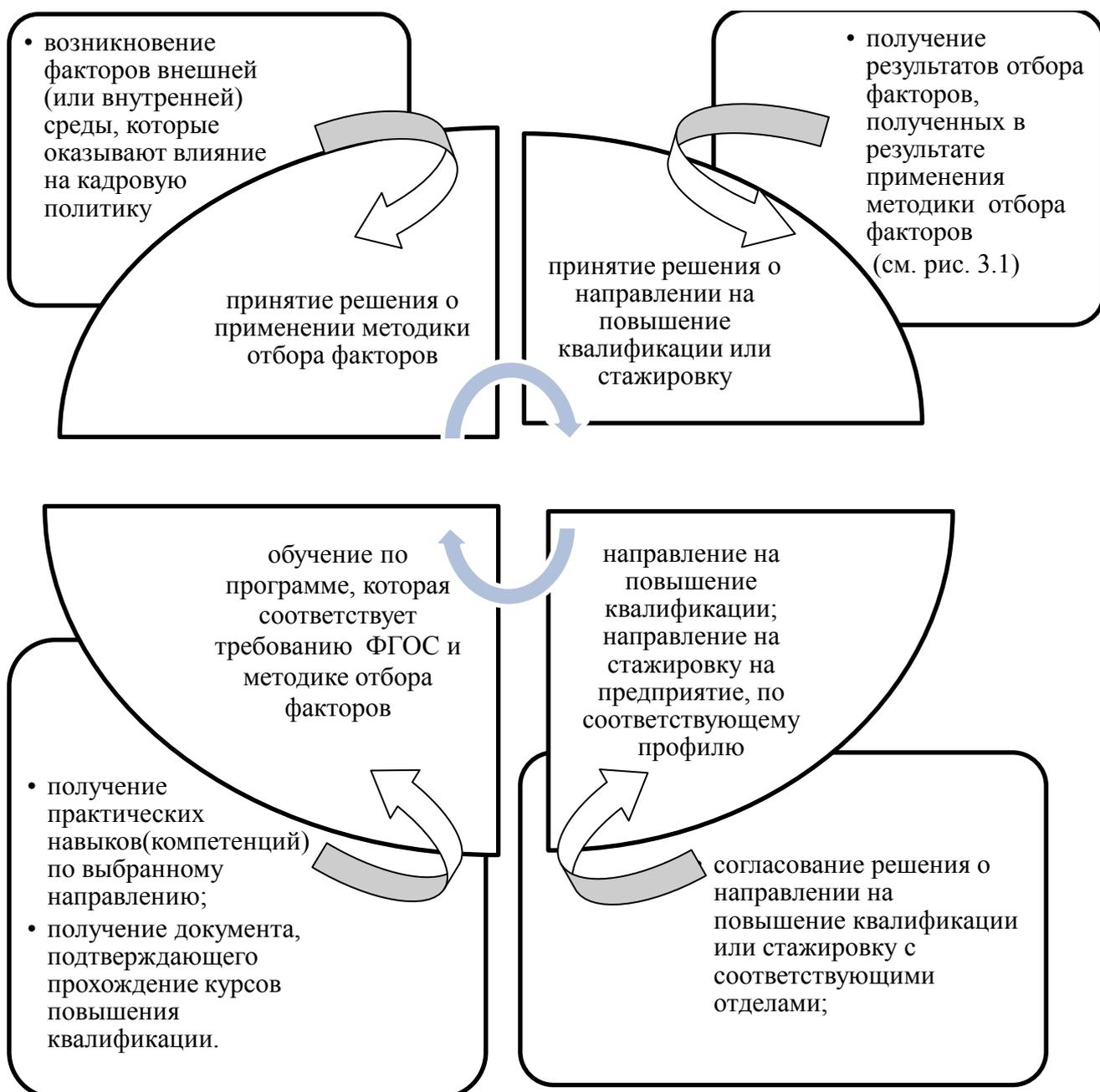


Рисунок 15 – Факторная модель управления процессами в кадровой политике

При этом обязателен процесс согласования решения о направлении на повышение квалификации или стажировку с соответствующими отделами, направление на повышение квалификации; направление на стажировку на предприятие, по соответствующему профилю. После обучения по программе, которая соответствует требованию ФГОС и методике отбора факторов.

Завершающим этапом является получение практических навыков (компетенций) по выбранному направлению и получение документа, подтверждающего прохождение курсов повышения квалификации.

По итогам п. 3.1 автором предложена факторная модель управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов.

Но как мы понимаем, сам по себе факт прохождения стажировки или повышения квалификации не будет иметь никакого образовательного эффекта, если полученные компетенции и знания не будут внедрены в процесс обучения. Поэтому автором предложены организационно-экономические мероприятия по стимулированию персонала, который реализует современные технологии обучения и делится опытом, полученным на курсах и стажировках.

### **3.2 Организационно-экономические мероприятия по стимулированию персонала**

В последнее время в сфере управления человеческими ресурсами все более актуальными становятся лидерские качества. Лидеры – это работники какой-либо группы, пользующееся большим авторитетом и обладающее влиянием, которое они демонстрируют как управляющее воздействие.

Большое значение развития лидерских качеств убедительно доказывает конкурс «Лидеры России 2017».

Цель проекта, который предлагается для реализации в колледже на постоянной основе, - выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных преподавателей и руководителей колледжа, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций. Специалисты в области управления человеческими ресурсами считают, что необходимыми компетенциями лидера являются:

- лидерские качества;
- социальность;

- ориентация на результат;
- умение работать в команде;
- умение принимать решения.

Здесь, на наш взгляд, необходимо дать определения вышеперечисленных компетенций с точки зрения их понимания в настоящей работе.

Итак, А. Карпов в «Психологии менеджмента» под социальностью понимает «свойство личности, характеризующее меру ее включенности в социальную микросреду и основывающееся на сочетании способности и потребности к установлению межличностных контактов» [25].

Исследователи лидерских качеств определили лидерские качества. Их – около 70-ти, обладать и развивать которые является сложной проблемой.

Здесь, для решения поставленной в работе задачи, выбраны такие, которые необходимы специалистам колледжа.

Возможно такие, как целеустремленность и настойчивость, умение мотивировать и вдохновлять, гибкость и организованность. Ну и дополнительно: поддержка, внутренняя целостность, уверенность и самообладание.

Специалисты, объединенные какой-либо общей целью, занятые ее достижением на основе распределения ролей, при этом общая цель осознается каждым членом команды как персональная – вот, что такое команда. Мы понимаем «команду» именно таким образом.

Специалисты, которые могут найти правильное решение, находятся как бы на расстоянии от самой ситуации и находятся в равновесии друг с другом (если речь идет о командной работе). Рациональная сторона поиска решений преобладает, если решается комплексная проблема, которую необходимо, прежде всего, структурировать.

И, наконец, под ориентацией на результат мы будем понимать способность работника объединять цель организации с самомотивацией в хорошо организованный трудовой процесс.

Таким образом, проявляя активную позицию, работники могут выполнять свои обязанности наилучшим образом, что можно характеризовать как «лидерская позиция». Наличие множества работников, способных и проявляющих активность в процессе трудовой деятельности, наводит на мысль руководство организаций о том, что именно позволяет работникам вести себя, так или иначе?

Для более четкого понимания, как и в каких направлениях, развивать сотрудников и получать необходимые результаты в дальнейшем, рекомендуется сделать две вещи.

Во-первых, описать цикл, через который проходит организация в целом и каждый ее сотрудник. С точки зрения кадрового менеджмента, это могут быть этапы цикла: привлечение и отбор талантов, адаптация, оценка результативности, карьерное планирование, обучение и развитие, вовлечение (рисунок 16).

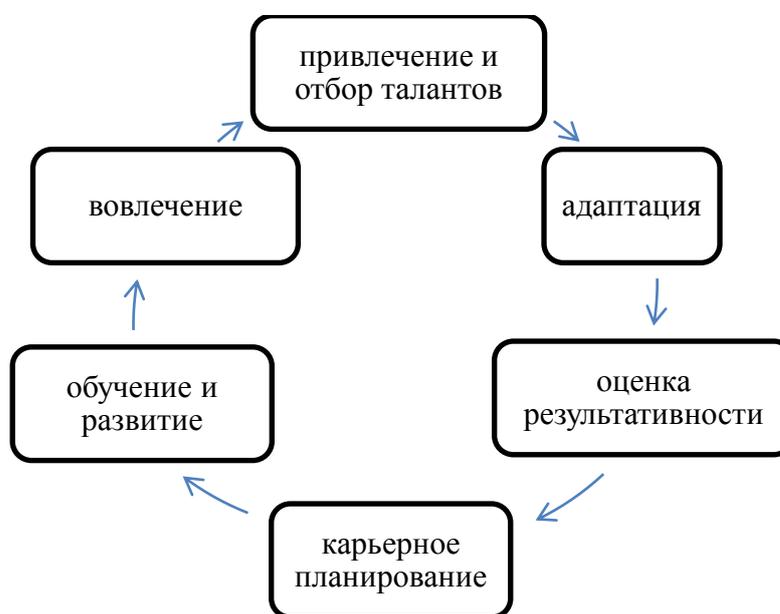


Рисунок 16 – Цикл управления активными сотрудниками

Очевидно, лидерские качества есть у каждого человека и, чтобы их развивать, необходимо грамотно управлять человеком.

Во-вторых, создать модель лидерских компетенций. Изучив опыт различных организаций, которые смогли добиться успеха при управлении талантливыми сотрудниками, предлагается модель, основанная на системном подходе к управлению активными сотрудниками. Для этого необходимо разделить сотрудников исследуемого объекта на 4 группы: специалисты, линейные руководители, функциональные руководители, высшее руководство. Согласно штатному расписанию колледжа, на каждом уровне нашей модели окажутся: 1 - преподаватели, 2 – заведующие отделениями, 3 - главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга и т.п., 4 - директор и его заместители.

Для каждого уровня предлагается выделить по 5 компетенций, каждая из которых имеет три стадии своего развития (рисунок 3.4). Далее осуществляются все шесть этапов цикла управления работниками по выявлению лидерских качеств.

Оценивать сотрудников необходимо системно: изучая результативность труда, достижения и поведенческие показатели. Каждый сотрудник может самостоятельно развивать необходимые навыки, опираясь на модель лидерских компетенций. Составляется индивидуальный план развития сотрудника, куда вносятся программы обучения и личностного роста. Вовлечение – это закономерное следствие успешной работы сотрудников и руководителя.

Таким образом, цикл управления работниками с лидерскими качествами помогает определить направление движения работников учебного заведения. Это, по сути, - ЧТО нужно делать, а лидерские компетенции позволяют определить, КАК надо действовать, как организовать свою работу и стать более результативным.

Модель лидерских компетенций (рис. 17) доработана и адаптирована автором для исследуемого объекта.

Лидерские компетенции	Стадия 1. Базовый уровень	Стадия 2. Устойчивый уровень	Стадия 3. Превосходный уровень
Социабельность	поддерживает межличностные контакты	активно устанавливает межличностные контакты	активно устанавливает и поддерживает межличностные контакты
Лидерство и организация процесса	участвует в организационных процессах по заданию	активно участвует в процессах и проявляет организаторские способности	целеустремлен и применяет организаторские способности, вдохновляет других
Умение работать в команде	принимает участие в командной работе	активный участник командной деятельности	организует работу команды, четко распределяет роли ее членов
Ориентация на результат	принимает участие в достижении результата	принимает цель и достигает ее наилучшими способами	способен объединить организационную цель с самомотивацией и организацией труда
Умение принимать решения	принимает участие в обсуждении альтернатив	способен принимать рациональные решения	способен структурировать проблему и принять правильное решение

Рисунок 17 - Модель лидерских компетенций

Если работник стремится стать лучше на своем рабочем месте, он может задать себе вопрос: «Что я сделал сегодня полезного, чтобы завтра быть лучше?». Разработанная модель лидерских компетенций позволяет получить ответ на этот вопрос, с одной стороны, и повысить активность работников, с другой. Все это, являясь элементами системы управления персоналом образовательного учреждения, несомненно, способствует переходу кадровой политики на новый, более совершенный уровень, будет стимулировать работников к проявлению своих лучших качеств, а

руководство – к формированию дифференцированной системы стимулирования персонала.

Затем, в соответствии с предложенным алгоритмом, модель развития лидерских компетенций может быть внедрена в систему управления персоналом колледжа (рисунок 18).

Необходимо отметить, что использование такого алгоритма имеет свои преимущества и недостатки. Так в качестве преимуществ можно отметить, что документирование любых процессов, закрепление их в письменном виде, позволяет сотрудникам неоднократно обращаться к написанному и запоминать новые положения.

Также высвобождается время руководителей по несколько раз объяснять работникам сути нововведений. Особенно хорошо письменное закрепление новых регламентов для новичков, пришедших в организацию.



Рисунок 18 – Пошаговый алгоритм внедрения новой кадровой политики

В качестве недостатка документирования процессов отметим, что введение жестких правил подавляет проявление творческой активности и

инициативы работников. Но, с другой стороны, работнику нет необходимости придумывать что-то новое, уникальное.

Таким образом, в результате внедрения подхода управления человеческими ресурсами на основе определения уровня развития лидерских компетенций у сотрудников колледжа, кадровая политика этого учреждения, несомненно, становится более совершенной и ориентированной в будущее.

С этой точки зрения можно утверждать, что в данной работе разработана новая модель, ориентированная на совершенствование кадровой политики образовательного учреждения путем на основе модели лидерских компетенций.

### **3.3 Оценка социально-экономического эффекта предлагаемых мероприятий**

Для того чтобы оценить целесообразность и результативность предложенных рекомендаций, необходимо определить социальную и экономическую эффективность, которая будет получена в результате их внедрения в организацию. Что бы реализовать проект внедрения алгоритма факторной модели в колледже, возможно применение следующих мероприятий:

во – первых, выделить в коллективе группу преподавателей (команду) социально-активных с творческим потенциалом, в дальнейшем можно создать даже свой учебный центр, по обучению и переобучению сотрудников из других организаций;

во – вторых создать курсы для их обучения, по новым технологиям, с использованием современного оборудования и инструмента.

Ясно, что такое обучение преподавателей представляет собой определенные затраты для колледжа, которые окупаются не сразу, необходимо определенное время, для того, чтобы обученный сотрудник мог «отработать» вложенные средства.

Переобучение и повышение квалификации может проводиться на базе колледжа по достаточно разносторонним направлениям: парикмахерское искусство, визаж, кулинарное искусство, кройка и шитье, садово-парковое, ландшафтное строительство и дизайн, альпинизм, токарная обработка, строительные работы, резьба по дереву и др.

Такое переобучение преподавателей проводится за счет средств от дополнительного дохода ГАПОУ ТКСТП, с учетом того, что далее, эта команда уже обученных преподавателей, будет задействована в обучении по программам дополнительной подготовки (услуги на возмездной основе), то есть услуги платные, и это означает, что колледж получит дополнительный доход.

Рассчитаем примерное количество таких курсов и потенциальных обучаемых, и вероятный размер дополнительного дохода, в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению населения на курсы, руб.

Программа повышения квалификации	Количество человек	Стоимость обучения по программе 1 чел., руб.	Итого, руб.
Парикмахерское искусство	3	10000	30000
Визаж	3	10000	30000
Кулинарное искусство	3	5000	15000
Кройка и шитье	3	5000	15000
Садово-парковое и ландшафтное строительство и дизайн	2	5000	10000
Альпинизм	2	5000	10000
Токарная обработка	1	5000	5000
Строительные работы	1	5000	5000
Информационные технологии и программирование	1	10000	10000
Резьба по дереву	1	5000	5000
Итого	20	65000	135000

Приведем ниже некоторые расчеты по экономическому эффекту, который планируется получить от внедрения данных мероприятий. Для примера мы возьмем - прирост платных услуг дополнительного образования.

Мы планируем, что в результате более грамотного и научного подхода к повышению квалификации преподавателей ГАПОУ ТКСТП, мы сможем организовать курсы (обучение) по таким востребованным у населения направлениям, как «Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)».

В настоящее время вокруг нашего города очень разрастаются «коттеджные города» и у населения появляется большое желание благоустроить эти приусадебные территории. Для привлечения населения на курсы «Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)» необходимо провести некоторую маркетинговую работу и для этого можно использовать специалистов, прошедших подготовку по таким направлениям как: «Маркетинговая деятельность в ОУ» и «Современные образовательные технологии». Затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению населения на курсы «Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)» могут составлять от 50 тыс. руб. (табл. 10).

Таблица 10 - Затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению населения на курсы «Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)»

№	Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1.	Проведение рекламной компании	20000
2.	Подготовку обучающих материалов (исходя из кол-ва обучаемых 50 чел.)	500*50=25000
	Итого	45000

Дополнительный доход от проведения таких курсов будет складываться исходя из цен на обучения 5000 руб. за курс 48 часов. Количество обучающихся мы планируем набирать по 10 человек в течение 5 месяцев (в зимний период) когда население свободно от полевых работ (табл. 11).

Таблица 11 – Расчет количества обучающихся на курсе «Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)»

№	Направление обучения	Кол-во чел. в группе	Размер оплаты, руб.	Стоимость обучения всего, руб.
1	«Мастер декоративного садоводства (на базе теплицы)»	10	5000	50000
	Итого за 5 месяцев	10*5=50		5*50000=250000

В таком случае дополнительный доход составит:

250000 руб. -25000 руб. = 225000 руб.

Затраты же на обучение составили 5000 руб. на 1 чел.

Таким образом на реализации только одного направления дополнительного образования, экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет положительным, не смотря на то что затраты увеличатся до 5000 руб., по одному направлению подготовки, при предполагаемой выручке 225000 руб., которая может быть увеличена в результате проведенных мероприятий. Тем самым оправдывая все затраты на повышение квалификации и маркетинговые мероприятия.

Несмотря на такой упрощенный расчет, видно, что экономическая эффективность от вложенных в обучение персонала средств имеется, при этом повышается и производительность труда преподавателя, он может повысить свою категорию при аттестации.

Но в этом конечно есть и другая сторона: сотрудник, повышая свою квалификацию, становится более востребованным на рынке труда, появляется риск ухода на другое место работы, поэтому здесь необходимо продумать форму договора, в соответствии с которым работник обязан «отработать» свое обучение, и таким образом «возместит» затраты колледжа.

Плюсом добавится то, что преподаватель будет получать надбавку за преподавание на курсах дополнительного обучения (дополнительные педагогические часы). Для учебного заведения это еще и снижение текучести кадров.

В таблице 12 представлено описание экономического и социального эффекта по нашим мероприятиям, которые были и предложены в п.3.1 и 3.2.

Таблица 12 – Содержание экономического и социального эффекта предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Эффект	
	Экономический	Социальный
Разработана методика отбора факторов, внутренней и внешней среды, которые непосредственно влияют на формирование кадровой политики.	- сокращение расходов на невостребованные направления обучения	- повышение эффективности использования бюджета, так как при учете, особенно внешних факторов, финансовые ресурсы будут направляться на перспективные направления развития;
Разработана факторная модель управления процессами в кадровой политике	- сокращение времени принятия управленческого решения;	- повышение качества принимаемых решений в результате более адресного направления повышения квалификации; - обучение по программе, которая соответствует требованиям ФГОС и методике отбора факторов;
Предложен проект, который предназначен для реализации в колледже на постоянной основе, - выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных преподавателей и руководителей колледжа, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций.	- прирост участников - студентов в конкурсах профмастерства и стартапах от развития лидерских качеств преподавателей; - прирост платных услуг дополнительного образования (10 наименований)	- повышение личной мотивации преподавателя; - возможность привлечения высококвалифицированных специалистов; - повышение конкурентоспособности образовательной организации; - получение повышения квалификации по перспективным, востребованным направлениям; - кадровая политика учреждения, несомненно, становится более совершенной и ориентированной в будущее; - оптимизация решения задачи эффективного подбора персонала - позволяет повысить эффективность системы управления в ГАПОУ ТКСТП, поддерживать благоприятную психологическую среду в коллективе - более активное продолжение работы в проекте «Дуальное образование» Регионального центра трудовых ресурсов

Подводя итоги всего сделанного в разделе 3 магистерской диссертации, мы констатируем, что в п. 3.1 автором предложена факторная модель управления процессами в кадровой политике на основе методики отбора факторов. В организационно-экономических мероприятиях мы показали, как и в каких направлениях, развивать сотрудников и получать необходимые результаты в дальнейшем.

Автором разработана методика отбора факторов, влияющих на кадровую политику и факторная модель управления процессами кадровой политики. А также предложен проект, который предлагается для реализации в колледже на постоянной основе - выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных преподавателей и руководителей колледжа, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций. Этот проект состоит из двух частей: первая - описан цикл, через который проходит организация в целом и каждый ее сотрудник и вторая - создана модель лидерских компетенций.

Целесообразность и результативность предложенных рекомендаций показана в п. 3.3. В результате рассчитано получение экономического эффекта в размере 225 тыс. руб. и описан социальный эффект от внедрения предложений.

## Заключение

В результате проведенного исследования были получены следующие выводы.

В первом разделе «Теоретические основы кадровой политики государственных образовательных учреждений» раскрыты подходы к пониманию кадровой политики в образовательном учреждении; роль кадровой политики в функционировании среднего профессионального образовательного учреждения; зарубежный опыт кадровой политики.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность учреждения и его кадровую политику, проведена тщательная оценка реализации кадровой политики колледжа и раскрыты основные направления кадровой политики по направлению на повышение квалификации.

Таким образом, делая выводы по итогам анализа деятельности нашей организации, мы можем сказать следующее:

- колледж сервисных технологий и предпринимательства – это многопрофильное, многоуровневое образовательное учреждение, реализующее программы среднего профессионального образования, начального профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации взрослого населения;

- в настоящее время колледж готовит специалистов по 17 специальностям среднего профессионального образования, по 16 профессиям начального профессионального образования и по 5 направлениям ресурсного центра;

- финансирование и материально - техническое обеспечение деятельности нашего колледжа идет по двум направлениям: из бюджетных средств области и поступления от внебюджетных источников;

- доля поступлений из областного бюджета растёт, а доля внебюджетных поступлений сокращается;

- в структуре внебюджетных доходов Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2017 гг. основную долю составляют внебюджетные поступления от реализации образовательных услуг;

- доли расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента существенно ниже (от 0,5% и до 7,5%) значений доли расходов, идущих на стипендии и выплаты социального характера (от 12,2% до 24,8%);

- за исследуемый период средняя стоимость коммерческого обучения (получения платных образовательных услуг) в год на одного студента была 16 тыс. руб., в 2015 году относительно первоначальной величины даже отмечено некоторое снижение до 13115 рублей.

По итогам анализа внутренней и внешней среды автором сделаны следующие выводы:

- внутренней средой организации являются следующие ресурсы:
- ресурсы материальные в виде зданий и различного оборудования лабораторий, компьютерных классов и т.д.;
- ресурсы трудовые в виде административно-хозяйственного, педагогического и вспомогательного персонала;
- ресурсы финансовые в виде реальных финансов, поступающих из бюджета и внебюджета,
- ресурсы информационные в виде информации об учебном процессе, управленческих процессах и т.п.;
- для осуществления всех процессов, происходящих в стенах нашего учреждения, существует система управления колледжем, и органы управления наделены рядом компетенций, реализация которых способствует достижению стратегических целей;
- вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру; вынесение

представлений к различным видам поощрений осуществляет педагогический совет учреждения;

- со стороны работодателей колледжу оказывается различная поддержка и помощь в организации и проведении мероприятий и элементов образовательного процесса;

- к социальным партнерам «ближнего окружения» можно также отнести Центр трудовых ресурсов г.о. Тольятти;

- социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.

Автором отобраны факторы, наибольшим образом влияющие на процессы кадровой политики. К таким факторам внутренней среды автор отнес:

- наличие ряда компетенций у органов управления колледжа, которые способствует достижению стратегических целей;

- наличие таких компетенций как: вынесение рекомендаций по определению педагогических работников на различные курсы и стажировки, а также в аспирантуру; вынесение представлений, к различным видам поощрений осуществляемое педагогическим советом учреждения;

К таким факторам внешней среды автор относит:

- спрос со стороны выпускников школ 9-х и 11-х классов города и районов;

- спрос со стороны работников предприятий и организаций, неработающих граждан, стоящих на учете в Центре занятости и просто население области и города;

- социальные партнеры оказывают различную помощь и поддержку по направлениям реализации кадровой политики, в частности повышение квалификации и предоставление мест стажировки и т.д.;

- на процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние не просто социальные партнеры, как,

например, Министерством образования и науки Самарской области, а содержание тех законодательных и правоустанавливающих документов и инициатив, которые стимулируют данные процессы.

Анализ кадровой политики по направлению – повышение квалификации показал, что обеспечение повышения квалификации педагогического состава по проблемам перехода на ФГОС нового поколения и модульно-компетентностной организации содержания образования является важным этапом внедрения в учебный процесс Федеральных Государственных образовательных стандартов.

Ежегодно количество человек, проходивших основные направления повышения квалификации находится в пределах 30: 28 - обучение по индивидуальному образовательному чеку; 27 - семинары; 26 - стажировки; 22 - научно-практические конференции.

Основные направления повышения квалификации персонала: «Развитие профессиональных компетенций работников образования. Модернизация региональной системы образования», «Организация интернет - обучения на базе сетевых методических и информационных комплексов», «Современные образовательные технологии», «Конфликтные ситуации в ОУ профилактика, контроль и разрешение», «Разработка современных информационно-образовательных сред в профессиональном образовании преподавателя колледжа», «Маркетинговая деятельность в ОУ», «Оценка результативности образовательного учреждения в условиях перехода на среднесрочное планирование. Общественное участие в оценке результатов», «Изменение парадигмы комплекса методического обеспечения реализации приоритетов образовательного учреждения», а так же «Корректировка и составление учебных планов в соответствии с ФГОС», «Аттестации педагогических работников – 2015» и др.;

На процессы кадровой политики (повышение квалификации, стажировки и т.д.) оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Особых недостатков в реализации такого направления кадровой

политики как повышение квалификации персонала государственного автономного профессионального образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский колледж сервисных технологий и предпринимательства» не выявлено.

Но, в связи с внедрением инновационных подходов в направлениях повышения квалификации также следует учитывать новшества, внедряемые в образовании. С точки зрения оптимизации затрат на персонал, важно учитывать и осуществлять индивидуальный подход к повышению квалификации. С точки зрения обеспечения учебного процесса современными учебно-методическими материалами следует стимулировать тех педагогов, которые ориентируются на внедрение Государственной программы РФ «Развитие образования на 2019-2020 гг».

В третьем разделе «Разработка мероприятий по совершенствованию направлений кадровой политики в ГАПОУ ТКСТП» описаны предложенные автором методика отбора факторов, влияющих на кадровую политику и факторная модель управления процессами кадровой политики. А также предложен проект, который предлагается для реализации в колледже на постоянной основе - выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных преподавателей и руководителей колледжа, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций. Этот проект состоит из двух частей: первая - описан цикл, через который проходит организация в целом и каждый ее сотрудник и вторая - создана модель лидерских компетенций.

В результате рассчитано получение экономического эффекта в размере 225 тыс. руб. и описан социальный эффект от внедрения предложений.

## Список используемых источников

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция)

Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 15.03.2021) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования»

Постановление Правительства Самарской области от 21 января 2015 года N 6 «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие образования и повышение эффективности реализации молодежной политики в Самарской области» на 2015 - 2024 годы»

1. Аврамова Е.М. Рынок труда и система образования: трудности перевода сигналов / Е.М. Аврамова // Общественные науки и современность. – 2017. – № 3. – С. 51-61.

2. Алексеев А.В. Новая экономика – новое образование / А.В. Алексеев, О.В. Бауск // ЭКО. – 2006. № 3. – С. 81-87.

3. Анисимов В.М. Кадровая политика России: философская и функциональная основы / В.М. Анисимов // Вопросы философии. – 2017. – № 4. – С. 48-60.

4. Арефьев А.Л. Состояние и перспективы развития науки в вузах [Электронный ресурс] /А.Л. Арефьев, Н.М. Дмитриев // Экономика. Социология. Менеджмент. Федеральный образовательный портал. – М., 2019. – режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/16214130> (дата обращения 15.09.2017).

5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Спб.: Питер, 2008. – 832 с.

6. Артамонова М.В. Реализация интеграционной политики в системе высшего профессионального образования РФ: тенденции институциональных изменений: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / М.В. Артамонова. – М.: 2008. – 22 с.

7. Атлас новых профессий. Сколково. Агентство стратегических инициатив. – М. : 2020, - Режим доступа: <http://www.skolkovo.ru/public>
8. Богатырев Е.Д., Кравцова М.К, Подзорова М.А. Отечественный и зарубежный опыт карьерного продвижения государственных гражданских служащих// Theoretical&AppliedScience. - 2019. - С. 88 - 95.
9. Василенко Н.В. Институциональный подход к управлению образованием: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Н.В. Василенко. – СПб.: 2009. – 41 с.
10. ГАПОУ «Северо-Кавказский аграрно-технологический колледж» [http://skatk.ru/files/pologeniya\\_pdf/2015/14\\_O\\_kadrovoj\\_politike.pdf](http://skatk.ru/files/pologeniya_pdf/2015/14_O_kadrovoj_politike.pdf)
11. «Георгиевский техникум механизации, автоматизации и управления» <https://гео-тех.рф/wp-content/uploads/2015/>
12. Гурков И.Б., Моргунов Е.Б.Коварное сходство. // HarvardBusinessReviewRussia. 2017. № 10. С. 64-69.
13. Государственная кадровая политика за рубежом. <https://studfiles.net/preview/3862586/>
14. Дежина И.Г. Государственная кадровая политика в сфере науки и ее результаты // Университетское управление: практика и анализ, 2006, №6.
15. Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. 9-го англ.изд. -3-е изд. (эл.) – Электрон текстовые доа. (1 файл pdf : 802 с.). – М. : БИНО. Лаборатория знаний, 2015. – систем.требования : AdobeReaderXI; экран 10”
16. Добрякова М.С., Андрущак Г.В. Прием в российские государственные вузы в 2017 году: увидеть, чтобы задуматься // Вопросы образования. 2017. № 4. С. 101–121.
17. Дульзон А.А. Повышение результативности труда персонала вуза / А.А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – № 2. – С. 27-33.
18. Зиил Н. Реформы высшего образования в Европе на примере Фрайбургского университета / Н. Зиил // Вопросы образования. – 2017. – № 1.

– С. 114-124.

19. Ищук Т.Л. Трансформация содержания высшего образования в экономике знаний / Т.Л. Ищук // Экономика образования. – 2017. – № 5. – С. 5-18.

20. Каверина Э.Ю. Кадровый потенциал американских университетов / Э.Ю. Каверина // США-Канада. Экономика, политика, культура. – 2009. – № 8. – С. 61-77.

21. Кадровая политика в сфере государственной службы в США. <http://isfic.info/>

22. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб.пособие. - М.: Гардарики, 2005. - 584 с: ил. ISBN5-8297-0018-2 (в пер.).

23. Кулешова Н.С., Лун ХАО Особенности трансформации государственной службы Китая в новых экономических условиях // Вестник ТГУ. – 2015. - № 4. - С. 24 – 31

24. Московский государственный техникум технологий и права [http://mgok.mskobr.ru/files/polozhenie\\_o\\_kadrovoj\\_politike.pdf](http://mgok.mskobr.ru/files/polozhenie_o_kadrovoj_politike.pdf)

25. «Мы начали процедуру кадрового обновления» [Электронный ресурс] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2019. – Режим доступа: <http://www.hse.ru.html> (дата обращения 15.07.2017).

26. Никишина А.Л., Радченко И.Н. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации социальных программ // ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: теория и практика № 8, 2015 г. Международный ежемесячный научный журнал / Новосибирск: Изд-во «Медиа центр», 2015. – С.77-83.

27. Проекты в сфере образования и науки в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации: офиц. сайт. – М., 2017. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения 10.11.2017).

28. Положение об аттестации персонала: юридические тонкости/ HR-Maximum. URL: [http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka\\_i\\_attestaciya/122](http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/122)

29. Распоряжение Правительства РФ от 30.08.2004 № 1139-р (ред. от 03.06.2019) «Об утверждении Перечня федеральных образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования» Консультант Плюс.

30. Российский статистический ежегодник. - М.: Росстат, 2020; Труд и занятость в России. - М., 2019, 2020; Россия в цифрах, 2015 г.

31. Российский статистический ежегодник. - М.: Росстат, 2020; Россия в цифрах, 2015. Обновление 18.04.2017. URL: <http://gks.ru>

32. Рудаков В.Н., Чириков И.С., Рошин С.Ю., Дрожжина Д.С. Учись, студент? Влияние успеваемости в вузе на заработную плату выпускников. / НИУ ВШЭ. Серия WP15 "Научные труды Лаборатории исследований рынка труда". 2017. № 1.

33. Статистика российского образования <http://stat.edu.ru/scr/>

34. Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года. Одобрена Минобрнауки России 18.07.2019 г.

35. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии / В.А. Сулемов. – М.: изд-во РАГС, 2006. – 344 с.

36. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor\\_principi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylor_principi) (дата обращения: 04.07.2017) ;

37. Управление персоналом: учеб.пособие /А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2017.- 202 с.

38. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова , - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 695 с. - (Высшее образование). 2017

39. Управление персоналом: учебник/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- М. : КНОРУС, 2017. - 224 с.

40. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. С. 241–242.

41. Фадеева И.М., Ватолкина Н.Ш. Программы развития кадрового потенциала исследовательских университетов России: опыт анализа / И.М. Фадеева, Н.Ш. Ватолкина // Университетское управление. - 2017. - № 4. С.13-32.

42. Филина Ф.Н.. Начальник отдела кадров. Универсальный практический справочник / Ф.Н. Филина. - М. :ГроссМедиа : РОСБУХ. – 2009. - 304 с.

43. Фролов С.П. Переходим на эффективный контракт по правилам// Руководитель бюджетной организации. № 4. - 2015. - <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/830940.html>

44. Чириков И.С. Сравнительные институциональные исследования: задачи, организационные модели, методические особенности реализации // Universitas. 2019. Т. 1. № 3. С. 20-32.

45. Что такое эффективный контракт с педагогом в образовании? URL: <http://law5.ru/obrazcy-dokumentov> (дата обращения 29.06.2017)

46. Шендерова С.В. Институциональный механизм многоуровневого высшего образования и пути его формирования в России / С.В. Шендерова // Экономическая наука современной России. – 2017. – № 2. – С. 123-134.

47. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001. - С.85-106.

48. Электронная система Кадры <http://vip.1kadry.ru/#/document>

49. Amaral A., Magalhaes A. (2002) The emergent role of external stakeholders in European higher education governance // Governing higher education: National perspectives on institutional governance A. Amaral, G. A. Jones, B. Karseth (eds). / Norwell, MA: Kluwer.

50. Gurkov I.B., Morgunov Evgeny, Saidov Z. Robustness and Flexibility of Human Resource Management Practices: The Results of a Repeated Survey of Russian Subsidiaries of Multinational Corporations // Employee Relations. 2017. Vol. 39. No. 5. P. 594-625

51. Pike G. R., Kuh G. (2005) A typology of student engagement for American colleges and universities // Research in Higher Education. Vol. 46. №. 2. P. 185–209.

52. Freeman R.E. (1984) Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

53. URL: <http://old.opora.ru/news/> (дата обращения: 21.09.2017).]

54. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. –CoM, MIT, 2017

55. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2020, -pp. 408-421

Приложение А

**Результаты финансово-хозяйственной деятельности Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства за период 2018-2020 гг.**

Таблица А.1 - Результаты финансово-хозяйственной деятельности Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства

№	Наименование статей	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменения абс., +/-	
						2020/2018	2019/2018
1.	Доходы учреждения от различных источников	Тыс.руб.	97846,8	103657,8	98157,1	5811,0	105,9
2.	Расходы учреждения по различным направлениям	Тыс.руб.	91858,4	94723,4	89696,8	2865	103,1
3.	Операционный результат до налогообложения (доходы - расходы)	Тыс.руб.	5988,4	8934,4	8460,3	2946	149,2
4.	Финансовый результат экономического субъекта (по данным баланса)	Тыс.руб.	13167,3	19645,0		6477,7	149,2
5.	Основные средства, учтенные по балансовой стоимости	Тыс.руб.	148998,9	155300,9	155300,9	6302	104,2
6.	Стоимость материальных запасов	Тыс.руб.	8708,0	8861,5		153,5	101,8
7.	Денежные средства учреждения	Тыс.руб.	1516,8	3392,3	3655,9	1875,5	223,6
8.	Расчеты по доходам	Тыс.руб.	59,9	80,9		21,0	135,1

## Приложение Б

### **Данные о доле расходов, идущих на приобретение основных средств, материальных средств и запасов, на стипендии и выплаты социального характера, на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента**

Таблица Б.1 - Результаты финансово-хозяйственной деятельности Тольяттинского колледжа сервисных технологий и предпринимательства, в %

№	Наименование статей	Ед. изм.	Рассматриваемый период				
			2016 г.	2017г.	2018 г.	2019г.	2020 г.
1.	Доля расходов, идущих на приобретение основных средств в общем объеме затрат на обучение на одного студента	%	0,7	0,6	1,2	0,5	0,6
2.	Доля расходов, идущих на приобретение материальных средств и запасов в общем объеме затрат на обучение на одного студента	%	1,2	6,8	7,5	3,3	4,6
3.	Доля расходов, идущих на стипендии и выплаты социального характера в общем объеме затрат на обучение на одного студента	%	12,2	18,1	24,8	23,4	28,5
4.	Доля расходов, идущих на оплату прочих расходов в общем объеме затрат на обучение на одного студента	%	0,5	2,6	2	3	2,1

## Приложение В

### Динамика численности колледжа в соответствии со штатным расписанием

Таблица В.1 - Динамика численности в период с 2016-2020 гг

№	Наименование категории персонала	2016 г.		2017г.		2018 г.		2019г.		2020 г.	
		численность, чел.	доля в общей численности, %	численность, чел.	доля в общей численности, %	численность, чел.	доля в общей численности, %	численность, чел.	доля в общей численности, %	численность, чел.	доля в общей численности, %
1.	Административно-управленческий персонал	9	5	9	5	9	5	9	5	9	5
2.	Педагогический персонал	83	47	76	44	76	45	79	46	66	40
3.	Прочий персонал (учебно-вспомогательный, младший обслуживающий)	99	48	87	51	83	50	84	49	91	55
	Итого	191	100	172	100	168	100	172	100	166	100