

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадрового обеспечения организации (на примере
ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»)

Обучающийся

А.В. Сапожникова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н., доцент Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Сапожникова.

Тема работы: «Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель работы – провести анализ и оценку кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» и предложить направления его совершенствования.

Объектом исследования бакалаврской работы является ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Предметом исследования является кадровое обеспечение организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты исследования кадрового обеспечения организации.

Во втором разделе проведен анализ основных экономических показателей организации ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», проанализированы кадровое обеспечение организации и особенности его реализации, а также выявлены проблемы и недостатки.

В третьем разделе работы предложены направления совершенствования кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» и дано экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа представлена на 80 страницах машинописного текста. Включает 6 рисунков, 25 таблиц, 32 литературных источника.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации	7
1.1 Понятие и сущность кадрового обеспечения	7
1.2 Способы и методы анализа кадрового обеспечения	14
2 Анализ кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»	25
2.1 Характеристика учреждения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»	25
2.2 Анализ динамики показателей кадрового обеспечения учреждения ..	32
3 Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» ...	55
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового обеспечения учреждения	55
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	66
Заключение	71
Список используемой литературы.....	75
Приложение А Организационная структура ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»	78
Приложение Б Оценочный лист	79

Введение

В современных условиях хозяйствования обеспеченность персоналом и эффективность кадровых ресурсов являются одним из важнейших факторов улучшения производственно-хозяйственной и экономической деятельности в организации. От правильного и эффективного формирования кадрового состава зависит успех и конкурентоспособность организации.

Актуальность работы заключается в том, что полноценная обеспеченность квалифицированным персоналом способствует повышению результативности организации и является одним из ключевых направлений развития конкурентного преимущества хозяйствующего субъекта. Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе, способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, национальная структура, и т.п.) с целью повышения производительности их труда.

Таким образом, успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Цель работы – провести анализ и оценку кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» и предложить направления его совершенствования.

Для достижения цели при выполнении работы решались следующие

задачи:

- изучить теоретические основы кадрового обеспечения организации;
- провести анализ обеспеченности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» кадрами и факторов на нее влияющих;
- разработать рекомендации по улучшению кадровой обеспеченности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» и оценить их эффективность.

Объектом исследования бакалаврской работы является ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Предметом исследования является кадровое обеспечение организации.

Теоретико-методологической основой для написания исследования стали научные работы Агафоновой И.В., Чурсиновой А.Д., Родригес М.Э. исследующие понятие трудовых ресурсов, Трещеткиной Б.С., Габрахмановой Ю.В., рассматривающие аспекты кадрового обеспечения хозяйствующего субъекта, а также труды Клишина А.С., Семеновой П.А., Зверевой М.В., Чуприной М.Ю. и других ученых.

Информационная база для проведения исследования: литературные источники (учебники, статьи из научных журналов), штатное расписание, внутренняя отчетность ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Основными методами исследования являются: методы горизонтального и вертикального анализа трудовых ресурсов, факторный анализ показателей труда работников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретическая и методическая основа исследования, определена практическая значимость результатов

исследования. В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты исследования кадрового обеспечения организации.

Во втором разделе проведен анализ основных экономических показателей организации ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», проанализированы кадровое обеспечение организации и особенности его реализации, а также выявлены проблемы и недостатки.

В третьем разделе работы предложены направления совершенствования кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» и дано экономическое обоснование предложенных мероприятий.

В заключении излагаются основные выводы и результаты бакалаврской работы.

Выпускная квалификационная работа представлена на 80 страницах машинописного текста. Включает 6 рисунков, 25 таблиц, 32 литературных источника.

1 Теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность кадрового обеспечения

В настоящее время развитие и эффективное функционирование организации неразрывно связано с обеспеченностью всеми видами ресурсов, ведущую роль из которых занимают трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы организации – «это потенциальная рабочая сила, которая способна в процессе использования приносить доход работодателю» [19, с. 181].

Кадры организации – это «весь личный состав постоянных и временных работников, которых нанимает работодатель и деятельностью которых на предприятии он реально управляет. Это совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых в организации и входящих в его списочный состав» [20, с. 123].

Согласно А.В. Савченко, кадры – это основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, профессиональных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники [23].

Наличие высококвалифицированного персонала в деятельности современных организаций является важным их конкурентным преимуществом. От эффективности формирования и использования персонала зависит рост производительности труда, увеличение объемов оказываемых услуг, выполняемых работ, своевременное выполнение запланированных показателей, качество оказываемых услуг, выполняемых работ и качество обслуживания, также от этого зависит изменение других экономических показателей деятельности организации. Ускорение социально-экономического и научно-технического прогресса, усложнение межличностных и производственных отношений актуализируют

исследования эффективных механизмов кадрового обеспечения организации.

Научное осмысление кадрового обеспечения управления персоналом как функций кадрового менеджмента, подбор верных методологических ориентиров, создание и внедрение профессиональных кадровых технологий станут способствовать формированию в организациях эффективной и результативной системы управления, что, безусловно, приведет к увеличению эффективности деятельности организации в целом, улучшению социально-психологического климата в коллективе организации.

Кадровое обеспечение деятельности организации осуществляется в рамках управления персоналом, а точнее в рамках управления системой управления персоналом. Кадровое обеспечение деятельности организации является первоначальным элементом системы управления персоналом в организации и данный процесс связан с подбором и отбором персонала (наймом персонала). Данный процесс является продолжительным по времени и затратным, поэтому руководству организации требуется более ответственно подходить к данному процессу. Продолжительность и качество данного процесса зависит от размера организации, в частности, если организация большая по размеру численности персонала (более 300 чел.), то сам же процесс является затратным для организации и им требуется осуществлять грамотное управление. Управление кадровым обеспечением в организации осуществляют кадровые службы.

Чтобы понять сущность кадрового обеспечения деятельности организации рассмотрим само определение понятия «кадровое обеспечение организации», как это сделано в таблице 1.

В научной и учебной литературе по управлению персоналом представлено большое количество определений понятия «кадровое обеспечение деятельности организации», но до сих пор нет единого мнения о сущности и содержании этого понятия, однако существуют три основных подхода к определению понятия «кадровое обеспечение деятельности организации».

Таблица 1 – Определение понятия «кадрового обеспечения деятельности организации» в научной и учебной литературе

Автор	Определение
Алавердов А.Р.	Кадровое обеспечение – это «комплекс мероприятий, направленных на формирование количественного и качественного состава работников организации» [1, с. 37].
Габдрахманов А.Ю.В.	Кадровое обеспечение – «комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне её пределов для нового найма временных или постоянных работников» [9, с. 471].
Готидзе М.В.	Кадровое обеспечение – это «комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию организационной структуры предприятия и его комплектование персоналом, имеющим надлежащую квалификацию для эффективной работы» [10, с. 11].
Кибанов А.Я.	Кадровое обеспечение – это «процесс формирования необходимого количественного и качественного кадрового состава работников предприятия. Данный процесс реализуется через подсистему подбора и отбора персонала» [13, с. 164].
Кудряшов В.С.	Кадровое обеспечение – это «процесс подбора, отбора, подготовки и переподготовки персонала на предприятии» [15, с. 17].
Лифоша А.А.	Кадровое обеспечение – это «процесс формирования необходимого количественного и качественного кадрового состава работников организации через систему подбора, отбора, профессионального развития персонала. Кадровой обеспечение направлено на развитие кадрового потенциала организации» [16, с. 39].
Моргунов Е.Б.	Кадровое обеспечение – это процесс (деятельность) кадровой службы, направленной на подбор, отбор, подготовку, расстановку кадров, контроль их работы.
Мелихов Ю.Е.	Кадровое обеспечение – это процесс по набору сотрудников, которые бы качественно и ответственно выполняли свои обязанности.
Москвитина Н.В.	Кадровое обеспечение – это «одно из направлений кадровой политики, направленной на формирование количественного и качественного состава ее работников» [18, с. 24].
Смирнов А.А.	Кадровое обеспечение – это «одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации» [26, с. 15].

Прежде всего, выделим определение сущности кадрового обеспечения деятельности организации исходя из комплекса мероприятий, направленных на формирование количественного и качественного состава работников организации. Данного подхода придерживаются такие ученые как: Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Бухалков М.И. Недостатком данного подхода является то, что в определении отсутствует пояснение сущности комплекса мероприятий,

которые направлены на формирование состава работников.

Второй подход состоит в том, что К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина трактуют «кадровое обеспечение деятельности организации как процесс формирования необходимого количественного и качественного кадрового состава работников организации через подсистемы подбора и отбора персонала» [28, с. 126]. Недостатком данного подхода является то, что в нем не раскрывается содержание данного процесса.

Третий подход заключается в том, что «кадровое обеспечение трактуется как одно из направлений кадровой политики, результатом которого является формирование состава персонала» [29, с. 102].

Авторами данного подхода являются следующие авторы: А.И. Филиппова, Д. В. Барсукова.

В данном подходе отсутствует конкретика исследуемого понятия, в частности не раскрывается содержание процесса кадрового обеспечения.

По нашему мнению, наиболее полное определение кадрового обеспечения деятельности организации дает автор научной литературы такой, как профессор Семенова П.А.

Во-первых, под формированием Семенова П.А. подразумевает «несколько процессов в зависимости от этапа работы с персоналом. Это может быть цепочка «поиск персонала – подбор персонала – отбор персонала», т.е. первичное формирование кадрового состава. Также это может быть развитие персонала, т.е. дальнейшее совершенствование кадрового состава через обучение, мотивацию, развитие компетенций, управление карьерой, которые ведут к раскрытию потенциала» [24, с. 214].

Во-вторых, говоря о соответствии характеристик, Семенова П.А. имеет в виду «количественные и качественные критерии, в которых организация нуждается сейчас и которые необходимы для движения вперед» [24, с. 215].

В-третьих, Семенова П.А. упомянула «совершенствование кадрового потенциала, ведь обеспечить организацию кадрами нужно не только на данный момент, но и на перспективу, а этого можно добиться не только при

помощи привлечения новых людей, но и посредством развития и использования потенциала имеющихся сотрудников» [24, с. 217].

Сопоставление различных определений термина «кадровое обеспечение» позволяет сделать вывод: кадровое обеспечение – это «результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам особенностям развития организации, направленное на совершенствование кадрового состава работающих и их эффективное использование» [27, с. 69].

Цель кадрового обеспечения деятельности организации – это «обеспечение организации квалифицированными кадрами» [8, с. 85].

Кадровое обеспечение выполняет ряд задач (рисунок 1).

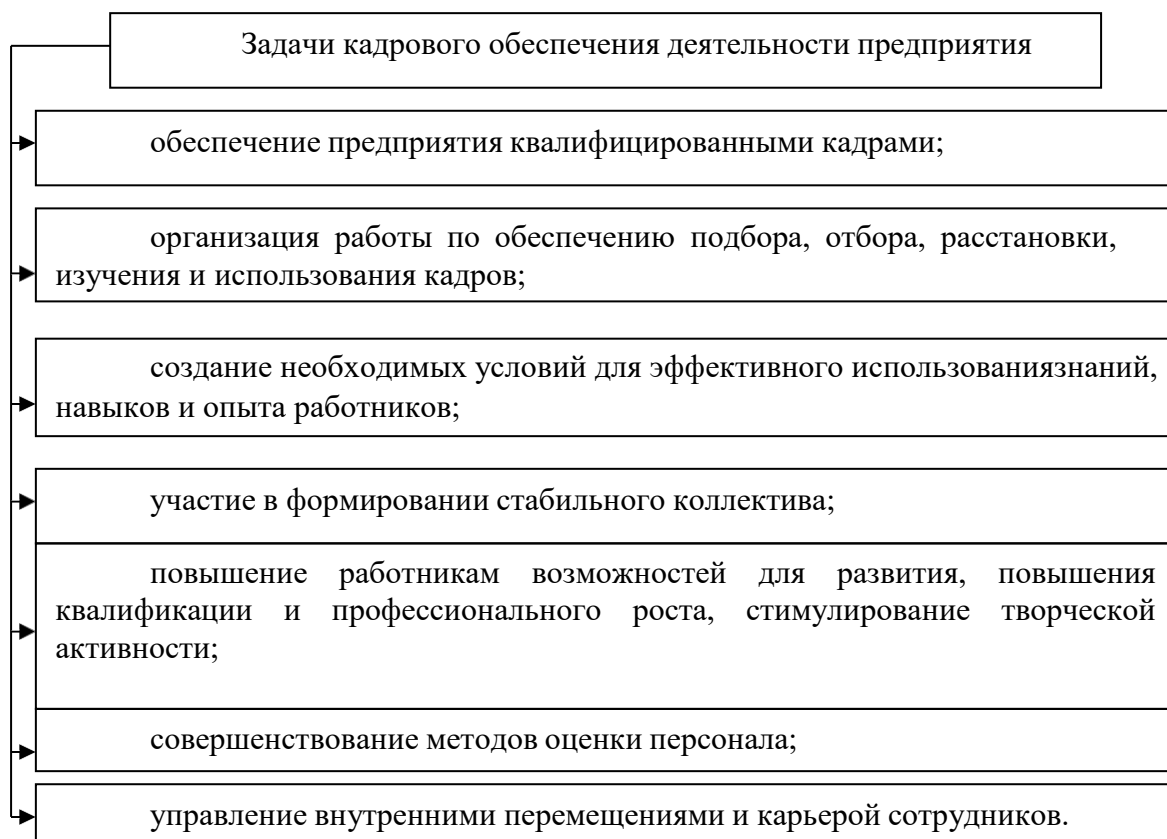


Рисунок 1 – Задачи кадрового обеспечения деятельности предприятия

Данные задачи должны выполняться на любом предприятии.

По мнению А.И. Аджиевой «кадровое обеспечение предприятия как система представляет собой совокупность следующих составляющих

(подсистем):

- кадровое планирование;
- кадровый маркетинг;
- подбор и отбор персонала;
- закрепление персонала;
- развитие персонала» [2, с. 25].

На рисунке 2 представлена краткая характеристика элементов системы кадрового обеспечения деятельности предприятия.

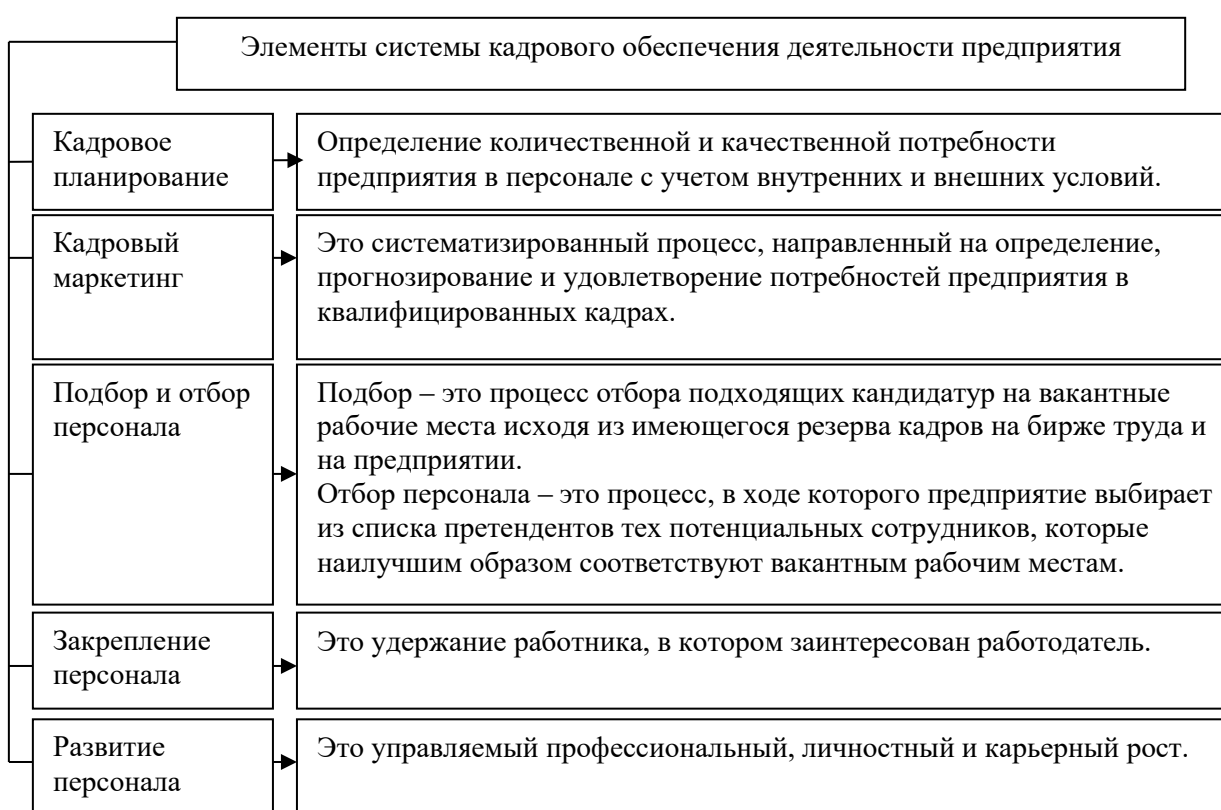


Рисунок 2 – Элементы системы кадрового обеспечения

Основой кадрового обеспечения любого хозяйствующего субъекта можно назвать кадровое планирование, ведь именно в процессе планирования собирается информацию о качественной и количественной потребности в персонале. Можно условно выделить два вида кадрового обеспечения. В таблице 2 представлены особенности каждого из них.

Таблица 2 – Виды кадрового обеспечения предприятия

Вид	Характеристика	Задачи
Стратегический	«Прежде всего, совокупность действий, направленных на достижения определенных результатов. Определяются такие действия непосредственно руководством предприятия на базе предварительно составленного плана» [4, с. 7].	«Анализ внутреннего и внешнего состояния рынка труда. Создание хозяйственного плана для трудовых ресурсов. Оценка кадрового планирования с точки зрения изменений на рынке для трудовых ресурсов» [4, с. 7].
Оперативный	«Здесь главной задачей является разработка планов для достижения целей, поставленных при стратегическом планировании» [4, с. 8].	«Выявление информации о потребностях компании в человеческих ресурсах. Разработка кадровой политики. Определение источников трудовых кадров – внешних или внутренних» [4, с. 7].

В кадровом обеспечении выделяют количественные и качественные показатели. В зависимости от показателя используют различные методы кадрового планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Методы кадрового обеспечения

При количественном планировании	
Балансовый метод	«Основа – взаимосвязь между ресурсами, которые находятся во владении предприятия, а также ее потребностями в пределах одного периода. Такой метод базируется на составлении двухсторонней бюджетной таблице, где с одной стороны указываются источники ресурсов, а с другой – каким образом они распределяются» [31, с. 295].
Нормативный метод	«В основу заданий на определенный период включают нормы затрат ресурсов на единицу продукции» [31, с. 295].
Статический метод	«При таком методе выявляется зависимость конкретного показателя от других переменных» [31, с. 295].
При качественном планировании	
Метод экспертной оценки	«В этом случае привлекается эксперт, задача которого заключается в том, чтобы проанализировать проблемы планирования. Он составляет рекомендации, направленные на формирование целей планирования» [31, с. 296].

Продолжение таблицы 3

При качественном планировании	
Метод групповых оценок	«Образование групп, которые вместе будут создавать план кадровых мероприятий с целью решить конкретный вопрос» [31, с. 296].
Метод Дельфи	«Это совмещение метода экспертных и групповых оценок. Сначала проводится опрос независимых экспертов, а затем полученные данные анализируются во время групповых обсуждений» [31, с. 297].

Качественная потребность, т.е. «потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений» [21, с. 29]. Количественная потребность в персонале «планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период» [21, с. 30].

Таким образом, кадровое обеспечение системы управления персоналом предполагает удовлетворение потребности всех структурных подразделений в персонале. Кадровое обеспечение — это комплекс методов, процедур и программ влияния организации на сотрудников с целью максимального использования их возможностей и потенциала. Как любая организационная система, система управления персоналом является открытой. Главными элементами системы управления персоналом является их совпадение - в обоих случаях, это персонал.

1.2 Способы и методы анализа кадрового обеспечения

Кадровое обеспечение организации представляет собой процесс формирования кадрового состава через комплекс взаимосвязанных действий: планирование обеспечения кадрами необходимой специализации и квалификации, подбор и отбор персонала, оценка эффективности использования персонала и определение способов развития, и совершенствование кадрового потенциала, так как процесс обеспечения

кадрами должен действовать и на перспективу.

«В целях выявления недостатков в кадровом обеспечении деятельности организации необходимо провести анализ по выбранной методике. В научной и учебной литературе разработано достаточное количество методик по анализу кадрового обеспечения деятельности организации. Распространенными в практике анализа методиками анализа кадрового обеспечения деятельности организации являются методики следующих авторов научной литературы: Масловой В.М., Кибанова А.Я., Колпакова В.М., Спивак В.А.» [30, с. 65]. Методики перечисленных авторов имеют свои преимущества и недостатки, все они продемонстрированы в таблице 4.

Таблица 4 – Методики анализа кадрового обеспечения деятельности организации

Основные направления анализа	Маслова В.М.	Кибанов А.Я.	Колпаков В.М.	Спивак В.А.
Анализ кадрового планирования и движение персонала.	+		--	-
Анализ подбора и отбора персонала.	+		++	+
Анализ затрат на подбор и отбор персонала.	+		--	-
Анализ динамики численности персонала, прошедших процедуру профессионального развития.	+		++	+
Анализ затрат на профессиональное развитие.	+		++	+
Анализ качества управления профессиональным развитием персонала.	+		--	-
Анализ эффективности всей системы профессионального развития персонала.	+		-+	+

Полной методикой, позволяющей в комплексе проанализировать кадровое обеспечение деятельности организации, является методика автора Масловой В.М. «Данная методика позволяет провести анализ основных направлений: анализ кадрового планирования и движение персонала; анализ

подбора и отбора персонала; анализ затрат на подбор и отбор персонала; анализ динамики численности персонала, прошедших процедуру профессионального развития; анализ затрат на профессиональное развитие; анализ качества управления профессиональным развитием персонала; анализ эффективности всей системы профессионального развития персонала; комплексный анализ кадрового обеспечения организации. Все остальные методики не позволяют в комплексе провести анализ кадрового обеспечения деятельности организации, что является их существенным недостатком» [25, с. 206]. Цель анализа кадрового обеспечения деятельности организации является выявление недостатков кадрового обеспечения деятельности организации и разработка мероприятий по их решению. Задачами анализа кадрового обеспечения деятельности организации являются:

- «оценка динамики основных показателей управления кадровым обеспечением деятельности организации;
- оценка качества управления кадровым обеспечением деятельности организации;
- выявление резервов по повышению эффективности управления кадровым обеспечением деятельности организации» [23, с. 146].

Анализ кадрового обеспечения деятельности организации необходим для того, чтобы:

- «улучшить функционирование системы через обеспечение средствами решения вопросов планирования мероприятий, когда необходимо начать, прекратить, скорректировать какие-либо мероприятия;
- получать своевременно обратную связь от обучающихся с целесообразности, качеству, доступности, применимости на практике тех или иных обучающих курсов, программ;

- подтвердить своими мероприятиями наличие вклада системы управления персоналом в достижения стратегических целей организации» [23, с. 147].

На этапе планирования персонала первоначально осуществляется анализ обеспеченности персоналом в соответствии с потребностями организации, динамики движения трудовых ресурсов и анализ кадров, базирующийся на объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж); структуре (распределение по уровню квалификации, стажу работы в организации). Кадровый состав и его изменения имеют определенные количественные и структурные характеристики, которые исследуются с помощью следующих абсолютных и относительных показателей (формулы 1-3):

$$\Delta TP = TP_1 - TP_0, \quad (1)$$

где ΔTP – абсолютное изменение численности персонала;

TP_1 и TP_0 – численность персонала на конец и начало анализируемого периода.

$$Tp_{тр} = \frac{TP_1}{TP_0} \times 100\%, \quad (2)$$

где $Tp_{тр}$ – темп роста (снижения) численности персонала.

$$TP_{pi} = \frac{TP_i}{\sum TP} \times 100\%, \quad (3)$$

где TP_{pi} – удельный вес каждой категории работников;

TP_i – численность категории работников;

$\sum TP$ – среднесписочная численность работников [33, с. 1347].

Качественные характеристики кадрового состава организации включают:

- возрастную структуру персонала, которая группируется по возрастам (моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-50 лет, 51-60 лет, старше

60лет);

- половая структура кадров, подразделяет кадры по мужскому и женскому полу;
- образовательный уровень сотрудников, который подразделяется по полученному образованию работников (среднее общее, среднее и высшее профессиональное образование);
- стаж работы в организации, который группируется от продолжительности работы в организации (до 1 года, 1-3 года, 5-10 лет, 10-15 лет, свыше 15 лет) [17, с. 29].

Трудовой коллектив по численному составу не является постоянной величиной. Изменения такого рода характеризуются движением кадров, которые с помощью коэффициента текучести кадров (формула 4):

$$K_T = (Ч_{сж} + Ч_{нд}) / Ч, \quad (4)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{сж}$ – число работников, уволенных по собственному желанию;

$Ч_{нд}$ – число работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч$ – среднесписочная численность работников.

Для оценки показателя текучести кадров можно осуществить, используя границы коэффициента текучести кадров, предложенным Егоршиным А.П.:

$K_T \leq 5\%$ - низкий (очень хороший) уровень текучести;

$5 \leq K_T \leq 10\%$ - достаточно хороший уровень;

$10 < K_T \leq 20\%$ - нормальный уровень;

$20 < K_T \leq 30\%$ - средний уровень;

$30 < K_T \leq 40\%$ - высокий уровень;

$40 < K_T \leq 50\%$ - тревожный уровень;

$K_T > 50\%$ - кризисный уровень [12].

Коэффициент оборота по приему кадров рассчитывается по формуле 5:

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}, \quad (5)$$

где $K_{\text{п}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – количество работников, принятых на работу за данный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по формуле 6:

$$K_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{у}} / \text{Ч}, \quad (6)$$

где $K_{\text{в}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$\text{Ч}_{\text{у}}$ – количество работников, уволенных по всем причинам за данный период.

Коэффициент замещения кадров рассчитывается по формуле 7:

$$K_{\text{зам}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{у}}, \quad (7)$$

где $K_{\text{зам}}$ – коэффициент замещения кадров [12].

Коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле 8:

$$K_{\text{обр}} = (\text{Ч}_{\text{п}} - \text{Ч}_{\text{у}}) / \text{Ч}, \quad (8)$$

где $K_{\text{обр}}$ – коэффициент общего оборота кадров.

Коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле 9:

$$K_{\text{пост}} = \text{Ч}_{\text{год}} / \text{Ч}, \quad (9)$$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$\text{Ч}_{\text{год}}$ – численность сотрудников, состоящих в списочном составе один год [17].

Следующим этапом планирования персонала является определение обеспеченности кадрами и потребности в персонале, которое осуществляется по формуле 10:

$$K_{ук} = Ч / Ч_{шт}, \quad (10)$$

где $K_{ук}$ – коэффициент обеспеченности кадрами;

$Ч_{шт}$ – необходимое количество работников по штатному расписанию [14].

Выявление реальной потребности в кадрах является основой правильно организованной системы обеспечения предприятия кадрами.

Определение потребности в кадрах служит основанием для осуществления процесса подбора и отбора персонала для выполнения производственной деятельности.

Подбор и отбор кадров представляет собой ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих необходимыми качествами для полноценного производственного процесса.

Оценка выполнения функций подбора и отбора кадров осуществляется по следующим показателям (формулы 11-13):

$$K_{под} = Ч_{прив} / М, \quad (11)$$

где $K_{под}$ – коэффициент эффективности подбора персонала;

$Ч_{прив}$ – численность привлеченных кандидатов;

$М$ – количество вакантных рабочих мест.

$$K_{отбор} = Ч_{год} / Ч_{п}, \quad (12)$$

где $K_{отбор}$ – Коэффициент эффективности отбора кадров.

$$K_{найм} = Ч_{п} / М, \quad (13)$$

где $K_{найм}$ – коэффициент эффективности найма персонала [12, с. 7].

Эффективно осуществленный процесс подбора и отбора кадров заканчивается обеспечением организации персоналом необходимой квалификации и уровнем подготовки для качественного производства продукции (работ, услуг).

Для организации результативного труда в организации необходимо постоянно работать над повышением потенциала кадров, обеспечивая его развитие и обучение. Анализ развития и обучения персонала в организации проводится при использовании следующих показателей (формулы 14-16):

$$K_{\text{проф.подг}} = Ч_{\text{обуч}} / Ч, \quad (14)$$

где $K_{\text{проф.подг}}$ – коэффициент профессиональной подготовленности;

$Ч_{\text{обуч}}$ – численность сотрудников, прошедших обучение.

$$У_{\text{добуч}} = З_{\text{обуч}} / З_{\text{пер}}, \quad (15)$$

где $У_{\text{добуч}}$ – доля затрат на обучение сотрудников в общем объеме затрат на персонал;

$З_{\text{обуч}}$ – затраты на обучение сотрудников;

$З_{\text{пер}}$ – затраты на персонал.

$$У_{\text{д обуч.в}} = З_{\text{обуч}} / В, \quad (16)$$

где $У_{\text{д обуч.в}}$ – доля затрат на обучение в объеме реализации продукции (работ, услуг);

$В$ – выручка от реализации продукции (работ, услуг) [7].

Осуществление процесса развития и обучения персонала организации обеспечивает совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, повышение компетентности работников и соответственно улучшение обеспеченности организации квалифицированными кадрами.

Эффективность кадрового обеспечения организации оценивается при

использовании системы показателей, позволяющих проанализировать результативность труда работников.

Показателем оценки деятельности труда сотрудников в организации являются производительность труда работников организации, рентабельность персонала, доля затрат на персонал в общем объеме затрат и выручке от реализации продукции, выручка и прибыль на рубль затрат на персонал организации. Данные показатели определяются с помощью следующих формул (формулы 17-20):

$$ПТ = В / Ч, \quad (17)$$

где ПТ – производительность труда работников.

$$R_{пер} = П / Ч, \quad (18)$$

где $R_{пер}$ – рентабельность персонала;

П – прибыль от реализации продукции (работ, услуг) [6].

$$Уд п = З_{пер} / З, \quad (19)$$

где $Уд п$ – доля затрат на персонал в общем объеме затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг);
З – затраты на производство и реализацию продукции.

$$В_{Зпер} = В / З_{пер}, \quad (20)$$

где $В_{Зпер}$ – выручка на рубль затрат на персонал.

$$П_{Зпер} = П / З_{пер}, \quad (21)$$

где $П_{Зпер}$ – прибыль от реализации на рубль затрат на персонал [7].

Удовлетворенность сотрудников работой в организации может быть выявлена с помощью показателя, который количественно оценивает удовлетворенность персонала работой (формула 22):

$$K_y = 1 - \text{Ч}_{\text{сж}} / \text{Ч}, \quad (22)$$

где K_y – показатель удовлетворенности работника;

$\text{Ч}_{\text{сж}}$ – уволившиеся из организации по собственному желанию [13, с. 30].

Сопоставление результатов оценки затрат на персонал с рентабельностью персонала и производительности труда работников организации, позволяет определить высвобождения персонала на отдельных участках или определить дополнительную потребность в персонале с конкретным профессиональным уровнем, то есть эффективное кадровое обеспечение организации. В целом на систему управления кадровым обеспечением влияют не только внутренние (экономические, организационные), позволяющие оценить эффективность обеспеченности персоналом, но и внешние факторы, которые организация должна учитывать при формировании кадрового состава.

В настоящем времени к внешним факторам, оказывающим воздействие на управление кадровым обеспечением в организации, относятся:

- состояние рынка труда, уровень занятости трудовых ресурсов;
- социально-экономическая политика государства;
- финансовая политика государства;
- политика государства в сфере науки и образования;
- духовно-нравственное развитие общества;
- качество жизни трудовых ресурсов;
- процессы трудовой миграции;
- использование методов недобросовестной конкуренции и переманивание квалифицированных специалистов и другие.

Воздействие внешних факторов определяют основу кадровой обеспеченности организации. Так как при осуществлении процесса управления кадровой обеспеченностью организация должна иметь объективное представление о рисках и угрозах для кадрового состава,

вызванных возможными изменениями в законодательстве, на рынке труда, экономической ситуации и социальных взаимоотношений в обществе, которые могут привести к изменениям условий ее функционирования и негативным последствиям [31]. Своевременный анализ воздействия внутренних и внешних факторов, влияющих на кадровую обеспеченность организации, позволяет выстроить грамотную и эффективную кадровую политику, направленную на удовлетворение потребностей фирмы в кадрах и рациональной расстановкой их, на обеспечение профессионального и должностного продвижения кадров, на эффективное использование трудового потенциала организации. Тем самым обеспечить конкурентное преимущество организации, которое будет способствовать его перспективному развитию.

Итак, после изучения теоретических аспектов кадрового обеспечения деятельности организации подведем общий итог.

Под кадровым обеспечением организации понимаются последовательные действия по планированию, определению потребности в персонале, поиску, отбору и подбору персонала, направленные на первичное формирование кадрового состава. Дальнейшие действия по управлению кадровым обеспечением организации направляются на повышение эффективности деятельности каждого сотрудника через развитие, обучение и совершенствование кадрового состава, которые ведут к раскрытию потенциала работника. Совершенствование кадрового потенциала работника позволяет обеспечить организацию высококвалифицированными сотрудниками не только в данный момент времени, но и на перспективу.

В результате полноценная количественная и качественная обеспеченность организаций необходимыми специалистами, грамотная организация их деятельности приведет к увеличению объёмов производства продукции (работ, услуг), способствует росту результативности и эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, повышению его конкурентоспособности на рынке.

2 Анализ кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

2.1 Характеристика учреждения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Полное наименование – государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Самарской области «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Сокращенное наименование – ГБПОУ СО «ТХТК». Дата основания: 07.07.1965 г.

Учредителем является Самарская область в лице Министерства образования и науки Самарской области, осуществляющего функции и полномочия учредителя в отношении образовательной деятельности колледжа, и в лице министерства имущественных отношений Самарской области, осуществляющего функции и полномочия учредителя в отношении управления имуществом, закрепленным за колледжем.

Учредитель обеспечивает правовые, финансовые и материально-технические условия, которые являются нужными для того, чтобы имущество Самарской области, закрепленное за данным учреждением, находилось в целостности и сохранности.

Адрес: Россия, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Новозаводская, 39.

Основным видом деятельности является «Образование профессиональное среднее».

Организационно – правовая форма ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» – учреждение. Тип колледжа – бюджетное учреждение. Тип колледжа как образовательного учреждения – профессиональная образовательная организация.

Согласно законодательству Российской Федерации, колледж ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность. Контроль над соблюдением

финансово-хозяйственной дисциплины осуществляется соответствующими органами в пределах своей компетенции. Контроль над деятельностью колледжа осуществляется в порядке, установленном Правительством Самарской области.

ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» обеспечивает открытость и доступность документов, благодаря тому что он размещает их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на своем официальном сайте в сети «Интернет» в соответствии с действующим законодательством.

Организация подготавливает конкурентоспособных специалистов для экономики города, региона, страны, призвана обеспечить максимальное участие работодателей в формировании содержания, выборе форм и технологий подготовки специалистов реального сектора экономики.

Данное учреждение является некоммерческой организацией, не преследующей, в качестве главной цели, извлечение прибыли.

Данная организация в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, а также Уставом.

Организационная структура ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» представлена в приложении А.

Руководителем образовательного учреждения является директор, подлежащий аттестации в порядке, которые предусматривает действующее законодательство.

В организации формируются коллегиальные органы управления: Общее собрание работников и обучающихся образовательного учреждения, Совет образовательного учреждения, Педагогический совет образовательного учреждения.

Общее собрание – постоянно действующий коллегиальный орган

управления образовательного учреждения. Оно включает всех работников учреждения, которые работают в данном образовательном учреждении на основании трудовых договоров и представителей обучающихся и проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в год. Деятельность общего собрания регламентируется в соответствии с локальным нормативным актом образовательного учреждения. Работу организует Председатель, который избирается большинством голосов из числа присутствующих на общем собрании на срок не более 1 учебного года и осуществляющий свою деятельность на безвозмездной основе.

В период между Общими собраниями его полномочия осуществляет Совет образовательного учреждения. Его деятельность также регламентируется в соответствии с локальным нормативным актом. Избирается на Общем собрании сроком на 1 учебный год путем открытого голосования из числа работников учреждения, родителей обучающихся, обучающихся образовательного учреждения. Также в его состав входит руководитель учреждения, он же и является Председателем Совета образовательного учреждения.

Педагогический совет представляет собой коллегиальный орган управления образовательного учреждения, который определяет основные направления, задачи, содержание и формы педагогической, методической и воспитательной деятельности организации, а также осуществляет их координацию. В состав Педагогического совета входят: руководитель учреждения, его заместители, педагогические работники учреждения.

Председателем является руководитель учреждения.

Сегодня техникум способен подготовить квалифицированных специалистов среднего звена на базе основного общего и среднего общего образования на бюджетной основе, осуществить профессиональную подготовку, переподготовку и повысить уровень квалификации по профилю основных профессиональных образовательных программ на договорной основе.

Предметом деятельности организации является реализация полномочий в сфере среднего профессионального образования, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Основной вид деятельности – деятельность, завершающая выдачей лицам, освоившим среднее профессиональное образование, диплома государственного образца о среднем профессиональном образовании.

В ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» сформирована нормативная правовая документация, в соответствии с которой функционирует образовательное учреждение. К основным нормативным правовым документам относятся:

- Устав ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»;
- свидетельство о внесении записи в единый государственный реестр юридических лиц;
- выписка из единого государственного реестра юридических лиц;
- документы о праве владения (пользования) зданиями, помещениями, земельными участками;
- лицензия на осуществление образовательной деятельности;
- свидетельство о государственной аккредитации;
- заключение о соответствии объекта защиты требованиям пожарной безопасности;
- санитарно-эпидемиологическое заключение.

К локальным актам, которые регламентируют деятельность данной организации, относятся:

- приказы;
- распоряжения;
- правила;
- инструкции.

Исследуемая организация предоставляет образовательные услуги по следующим направлениям:

Монтаж, техническое обслуживание и ремонт промышленного оборудования (по отраслям). Квалификация: техник-механик.

Технология аналитического контроля химических соединений. Квалификация: техник.

Химическая технология органических веществ. Квалификация: техник-технолог.

Оснащение средствами автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям). Квалификация: техник.

Технология производства изделий из полимерных композитов. Квалификация: техник-технолог.

Химическая технология неорганических веществ. Квалификация: техник-технолог.

Основные показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Субсидии на выполнение муниципального задания, тыс. руб.	68177,6	74193,1	74795,1	108,82	100,81	109,71
Субсидии на иные цели, тыс. руб.	9746,8	5273	9658,7	54,10	183,17	99,10
Оказание платных услуг и иной приносящей доход деятельности, тыс. руб.	3489,3	2221	2653,4	63,65	119,47	76,04
Расходы учреждения, тыс. руб.	81712,2	81453,3	87657,7	99,68	107,62	107,28
Численность работников, чел.	68	57	49	83,82	85,96	72,06
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	21839,58	24574,953	29225,8	112,52	118,93	133,82
ФОТ, тыс. руб.	17821,10	16809,27	17184,77	94,32	102,23	96,43

Из данных таблицы 5 видно, что в исследуемом периоде доля источников поступления от оказания платных услуг иной приносящей доход деятельности, имеет наименьший удельный вес, обоснована, некоммерческим характером деятельности. В 2020 году в результате введения ограничительных мер в связи с распространением коронавирусной инфекции часть образовательных программ в 2020/2021 и в 2021/2022 учебных годах были реализованы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в определенный период. Вследствие данного факта, были полностью отменены услуги групп продленного дня (ГПД), дополнительное образование и предоставление платных образовательных услуг.

Наибольшим удельным весом в общей структуре финансовых поступлений учреждения обладают показатели субсидий на выполнение муниципального задания. Положительные значения абсолютных изменений зависят от общего количества обучающихся, которое имеет положительную динамику в рассматриваемых 2020-2022 годах, осуществлением финансирования нормативных затрат на содержание имущества и коммунальные услуги. Статья финансирования «Субсидии на иные цели» предполагает средства на модернизацию общего образования.

Следует отметить, что численность работников уменьшилась. Количество персонала сократилось в сравнении 2020 года с 2022 годом на 19 человек, в процентном соотношении на 17,94%.

При увеличении ФОТ и уменьшении численности работников также увеличилась среднемесячная заработная плата 1 работника. ФОТ в сравнении 2020 года с 2022 годом увеличился на 636,33 тыс. руб., в процентном соотношении сократился на 3,67%. Среднемесячная заработная плата 1 работника ФОТ в сравнении 2020 года с 2022 годом увеличилась на 7386,22 руб.

Основными конкурентами для ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» при осуществлении образовательных услуг

выступают следующие образовательные организации города Тольятти:

- Тольяттинский социально-экономический колледж;
- Тольяттинский машиностроительный колледж;
- Тольяттинский политехнический техникум;
- Тольяттинский электротехнический техникум.

Несмотря на большое количество конкурентов, ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» обладает большими преимуществами, так как имеет большее количество мест на очное обучение за счет бюджетных средств; есть возможность обучаться не только на очной форме обучения, но и на очно-заочной (вечерней); также осуществляется прием абитуриентов на обучение на договорной основе; стоимость года обучения меньше, чем у конкурентов; набор обучающихся не только на базе 9-ти классов, но и на базе 11-ти.

Рассмотрим SWOT-анализ деятельности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Сильные стороны	Слабые стороны
стабильное бюджетное финансирование; наличие четко определенной области деятельности; наличие необходимых лицензий и аккредитации; высококвалифицированные сотрудники; достаточно высокий уровень развития информационных технологий; наличие нормативной базы; востребованность выпускников по отдельным направлениям подготовки; обновление учебно-материальной базы	отсутствие форм системного взаимодействия с работодателями; консерватизм большинства сотрудников; высокий средний возраст профессорско-преподавательского состава; применение некоторыми педагогическими работниками устаревших подходов к образовательному процессу.

Продолжение таблицы 6

Возможности	Угрозы
изменение в российском законодательстве; привлечение средств из грантов и фондов; потенциальный спрос на образовательные услуги; благоприятные организационно-правовые условия для увеличения спектра образовательных услуг за счет инновационных методов обучения	недостаточное финансирование со стороны государства; нестабильность социально-экономической обстановки; изменение демографической ситуации; недовольство работодателей качеством подготовки студентов; возможность появления конкуренции.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» является одним из востребованных образовательных учреждений, способных подготовить специалистов среднего звена не только на коммерческой основе, но и за счет средств, выделенных из бюджета. В данном учебном заведении сформирована нормативно-правовая база, которая отвечает всем требованиям, что позволяет организации осуществлять свою деятельность исключительно в соответствии с современными стандартами и действующим законодательством.

2.2 Анализ динамики показателей кадрового обеспечения учреждения

Эффективное функционирование любой организации напрямую зависит от работы персонала, трудоустроенного в данной организации. Персонал в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» подразделяется на группы:

- управленческий персонал;
- основной персонал;
- вспомогательный персонал;
- обслуживающий персонал.

Рассмотрим структуру персонала исследуемой организации (таблица 7).

Таблица 7 – Структура персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Категории работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютные отклонения (+,-)		Относительные отклонения (%)	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2022 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2022 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Численность персонала организации всего, в том числе:	68	100	57	100	49	100	-19	-8	72,06	85,96
Управленческий персонал	8	12	7	13	6	13	-2	-1	78,06	85,96
Основной персонал	30	44	19	33	20	40	-10	1	65,51	104,20
Вспомогательный персонал	11	16	13	22	8	17	-3	-4	76,56	66,43
Обслуживающий персонал	19	28	18	32	15	30	-4	-4	77,21	80,59

Анализируя структуру персонала в исследуемой организации, можно сказать о том, что численность персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 19 человек, а по сравнению с 2021 – сократилась на 8 человек. В том числе:

- численность управленческого персонала в 2022 году по сравнению с 2020 сократилась на 2 человека, по сравнению с 2021 – сократилась также на 1 человека;
- численность основного персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 10 человек, по сравнению с 2021 годом – увеличилась на 1 человек;
- численность вспомогательного персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 3 человека, по сравнению с 2021 – сократилась на 4 человека;

– численность обслуживающего персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 4 человека, по сравнению с 2021 годом – сократилась на 4 человека.

Наибольший удельный вес занимает категория – основной персонал: в 2020 году – 44 %, в 2021 году – 33 %, в 2022 году – 40 % всего персонала.

Проанализируем возрастной состав персонала исследуемой организации за 2020-2022 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Возрастной состав кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»
Таблица 8 – Возрастной состав кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Группы работников	Численность рабочих на конец года			Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
от 21 до 30 лет	8	6	4	11,6	10,8	8,3
от 31 до 40 лет	16	15	12	23,3	25,5	24,3
от 41 до 50 лет	15	11	9	22,7	20,1	17,4
от 51 до 60 лет	22	16	16	31,9	28,9	31,9
старше 60 лет	7	8	9	10,5	14,7	18,1
Итого	68	57	49	100	100	100

Можно сделать вывод о том, что в 2020 году наибольший удельный вес приходится на работников в возрасте от 51 до 60 лет (31,9 %), на втором месте - работники в возрасте от 31 до 40 лет (23,3 %), на третьем месте удельный вес работников в возрасте от 41 до 50 лет (22,7 %). Наименьший удельный вес приходится на работников в возрасте до 20 лет (0,6 %).

В 2021 году наибольший удельный вес приходится на работников в возрасте от 51 до 60 лет (28,9 %), на втором месте удельный вес работников в возрасте от 31 до 40 лет (25,5 %), на третьем месте – работники в возрасте от 41 до 50 лет (20,1 %). Наименьший удельный вес приходится на работников в

возрасте до 20 лет (0,7 %).

В 2022 году наибольший удельный вес приходится на работников в возрасте от 51 до 60 лет (31,9 %), на втором месте удельный вес работников в возрасте от 31 до 40 лет (24,3 %), на третьем месте – работники в возрасте старше 60 лет (18,1 %). Наименьший удельный вес приходится на работников в возрасте от 21 до 30 лет (8,3 %).

Рассмотрим распределение персонала организации по полу (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» по полу

Группа работников	2020 год		2021 год		2022 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	23	34	19	34	16	33
Женщины	45	66	38	66	33	67
Всего	68	100	57	100	49	100

Исходя из приведенных в таблице данных можно сказать о том, что в исследуемой организации в период с 2020 года по 2022 год преобладают женщины (66 %).

Далее проанализируем распределение трудовых ресурсов организации по уровню образования (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» по уровню образования

Группы работников	Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
начальное	1,2	1,3	1,4
незаконченное среднее	2,4	2,7	2,1
общее	12,9	13,4	13,9
среднее специальное	25,8	28,2	26,4
высшее	57,7	54,4	56,2
Итого	100,0	100,0	100,0

Исходя из вышеприведенных данных, можно сказать о том, что в 2020 году наибольший удельный вес приходится на работников, которые имеют высшее образование (57,7 %), наименьший – на работников, имеющих начальное образование (1,2 %).

В 2021 году наибольший удельный вес приходится на работников, которые имеют высшее образование (54,4 %), наименьший – на работников, имеющих начальное образование (1,3 %).

В 2021 году наибольший удельный вес приходится на работников, которые имеют высшее образование (56,2 %), наименьший – на работников, имеющих начальное образование (1,4 %).

Рассмотрим состав персонала организации по трудовому стажу (таблица 11).

Таблица 11 – Состав персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» по трудовому стажу

Группы работников	Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
до 5 лет	9,8	5,4	4,2
от 5 до 10 лет	13,5	14,8	13,2
от 11 до 15 лет	9,8	13,4	13,9
от 16 до 20 лет	11,6	12,1	9,7
от 21 до 25 лет	10,4	8,1	8,3
свыше 25 лет	44,9	46,2	50,7
Итого	100,0	100,0	100,0

Проанализировав данные о трудовом стаже персонала организации, можно сказать о том, что в 2020 году наибольший удельный вес приходится на работников со стажем работы свыше 25 лет (44,9 %), на втором месте работники со стажем работы от 5 до 10 лет (13,5 %), на третьем – работники со стажем работы от 16 до 20 лет (11,6 %). Наименьший удельный вес приходится на работников со стажем работы до 5 лет (9,8 %) и от 11 до 15 лет (9,8%).

В 2021 году наибольший удельный вес приходится на работников,

которые имеют трудовой стаж свыше 25 лет (46,2 %), на втором месте работники с трудовым стажем от 5 до 10 лет (14,8 %), на третьем месте – работники со стажем работы от 11 до 15 лет (13,4 %). Наименьший удельный вес приходится на работников с трудовым стажем до 5 лет (5,4 %).

В 2022 году наибольший удельный вес приходится на работников, которые имеют трудовой стаж свыше 25 лет (50,7 %), на втором месте работники с трудовым стажем от 11 до 15 лет (13,9 %), на третьем месте – работники со стажем работы от 5 до 10 лет (13,2 %). Наименьший удельный вес приходится на работников с трудовым стажем до 5 лет (4,2 %).

Для того чтобы оценить текущее состояние учреждения необходимо проанализировать движение персонала организации, размер фонда заработной платы по категориям работников за период с 2020 по 2022 год, а также состояние кадровой политики в исследуемой организации.

Рассмотрим баланс движения кадров за период с 2020 год по 2022 год (таблица 12).

Таблица 12 – Баланс движения кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Категории и группы персонала	На начало периода	Поступило за период	Выбыло за период			На конец периода
			всего	В том числе по источникам:		
				по собственному желанию	за нарушение дисциплины	
Управленческий персонал	7	-	1	1	-	6
Основной персонал	19	1	2	2	-	20
Вспомогательный персонал	13	1	6	6	-	8
Обслуживающий персонал	18	-	3	2	1	15

Можно сказать о том, что численность управленческого персонала за 2022 год уменьшилась на 1 чел. Численность основного персонала сократилась на 20 человек; было уволено 2 человека по собственному

желанию и принят на работу 1 человек.

Численность вспомогательного персонала сократилась на 7 человек; было уволено 6 человек по собственному желанию и принят на работу 1 человек. Численность обслуживающего персонала сократилась на 3 человека; было уволено 3 человека, из которых 2 человека – по собственному желанию, 1 человек – за нарушение трудовой дисциплины.

Анализ движения рабочей силы представим в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ движения рабочей силы ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-) 2022 года от:	
				2020 г.	2021 г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	68	57	49	-19	-8
2. Количество принятого персонала за год, чел.	2	3	2	0	-1
3. Общее количество уволенных работников за год, чел.	13	11	12	-1	1
4. В том числе количество уволившихся работников:					
- по собственному желанию;	13	9	11	-2	2
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.	0	2	1	1	-1
5. Число работников, состоявших в списочном составе организации за весь отчетный год, чел.	53	43	35	-24	6
Коэффициент оборота по приему персонала, %	1,2	1,9	1,4	-	-
Коэффициент оборота по выбытию персонала, %	4,2	10,9	4,8	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	4,2	10,9	4,8	-	-
Коэффициент постоянства кадров, %	95,8	82,7	91,8	-	-

Анализируя данные, приведенные в таблице 14, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала в 2022 году на 19 человек меньше, чем в 2020 году и на 8 человек меньше, чем в году. Количество принятого персонала в 2022 году на 1 человека меньше, чем в 2021.

Количество уволенных работников в 2022 году на 10 человек меньше, чем в 2021 году. Количество уволившихся работников по собственному желанию в 2022 году на 1 человека меньше, чем в 2020 году и на 9 человек меньше, чем в 2021 году. Количество уволенных работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины в 2022 году на 1 человека больше, чем в 2020 году и на 1 человека меньше, чем в 2021 году.

Число работников, состоявших в списочном составе организации за 2022 год на 24 человека меньше, чем за 2020 год и на 6 человек больше, чем за 2021 год.

Коэффициент постоянства кадров в 2020 году составил 95,8 %, в 2021 году – 82,7 %, в 2022 году – 91,8 %. Значение данного показателя близкое к 100%, это свидетельствует о том, что состав персонала практически не меняется, очень маленький приток новых работников, что говорит о низкой замене сотрудников.

Коэффициент оборота по приему персонала в 2020 году составил 1,2 %, в 2021 году – 1,9; в 2022 году - 1,4. Это означает, что в расчете на среднее штатное количество персонала доля новых работников составляет 1,2; 1,9 и 1,4 % соответственно.

Коэффициент оборота по выбытию в 2020 году составил 4,2 %, в 2021 году – 10,9 %, в 2022 году – 4,8 %. Это означает, что доля уволенных сотрудников по отношению к среднему штатному количеству персонала составила в 2020 году – 4,2 %, в 2021 году – 10,9 %, в 2022 году – 4,8%.

Проанализируем фонд заработной платы ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» по категориям работников за 2020-2022 гг. (таблица 14).

Таблица 14 – Анализ фонда заработной платы п ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» по категориям работников

Категории	Фонд заработной платы, тыс. руб.			Отклонение (+, -) 2022г. от		Темп роста (%) 2022г. к	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.
Управленческий персонал	259,48	280,96	312,21	31,25	52,41	111,12	120,32
Основной персонал	601,13	528,90	664,55	135,65	63,42	125,65	110,55
Вспомогательный персонал	200,40	257,43	227,67	-29,76	27,27	88,44	113,61
Обслуживающий персонал	227,81	297,96	283,89	-14,07	56,08	95,28	124,62
Итого фонд заработной платы	1288,82	1391,25	1488,32	97,07	199,50	106,98	115,48

Анализируя данные о фонде заработной платы, можно сказать о том, что фонд заработной платы управленческого персонала в 2022 году, по сравнению с 2020 г., увеличился на 20,32%, а по сравнению с 2021 годом – на 11,12%. Фонд заработной платы основного персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличился на 10,55 %, по сравнению с 2021 годом – на 25,65%. Фонд заработной платы вспомогательного персонала в 2022 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 13,61 %, по сравнению с 2021 годом – сократился на 11,56 %.

Фонд заработной платы обслуживающего персонала в 2022 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 24,62 %, по сравнению с 2021 годом – сократился на 4,72%. Общий фонд заработной платы персонала исследуемой организации в 2022 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 15,48%, по сравнению с 2021 годом – на 6,98%.

ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» активно осуществляет кадровую политику, которая заключается в следующем: наём и отбор персонала; адаптация; должностные инструкции; оценка персонала; повышение квалификации персонала. Работу с кадрами в организации осуществляет специалист по кадрам, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности в порядке, установленном

действующим трудовым законодательством исполнительно-распорядительным документом руководителя организации.

Специалист по кадрам ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» находится в прямом подчинении у руководителя учреждения. На данную должность принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование.

Для того чтобы данный работник был допущен к исполнению своих обязанностей, ему необходимо пройти обязательный предварительный медицинский осмотр, аттестацию на соответствие занимаемой должности. Также у него должны отсутствовать ограничения на занятие данной должности в образовательной организации, а именно:

- неснятая или непогашенная судимость;
- недееспособность;
- заболевания, предусмотренные перечнем, утвержденным федеральным органом исполнительной власти.

Процесс поиска и отбора кадров носит бессистемный характер. В основном, информация о наличии вакансий размещается на сайте организации и на интернет-сервисах поиска работы. Резюме, поступившие от соискателей, изучаются директором организации, который в дальнейшем проводит собеседование и принимает решение о приеме на вакантные должности. Используемые этапы адаптации новых сотрудников в исследуемой организации также минимальны (рисунок 3).

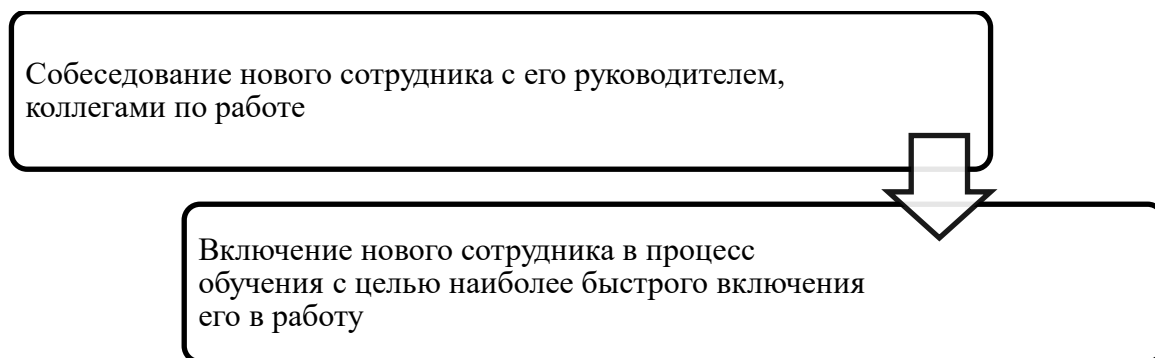


Рисунок 3 – Этапы адаптации новых сотрудников

Также для изучения эффективности кадрового обеспечения персонала проведем в таблице 15 анализ затрат на подбор и отбор персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Затраты на подбор и отбор персонала в 2021 году по сравнению с 2020 годом выросли на 10,42% ($3,92 / 3,55 \times 100 - 100$) или на 0,37 тыс. руб. ($3,92 - 3,55$), в 2022 году по сравнению с 2021 годом выросли на 50,51% ($5,90 / 3,92 \times 100 - 100$) или на 1,98 тыс. руб. ($5,90 - 3,92$), что было связано с ростом стоимости оплаты труда персонала отдела кадров, увеличения затрат на инфраструктуру и сам процесс отбора и отбора персонала.

Таблица 15 – Анализ затрат на подбор и отбор персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2022 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %
Затраты на подбор и отбор персонала, тыс. руб.	683,62	699,34	15,72	102,30	712,43	13,09	101,87
Доля затрат на подбор и отбор персонала в структуре расходов (стр. 2 / стр.1) $\times 100$, %	0,52	0,56	0,04	107,69	0,83	0,27	148,21
Общее количество вновь принятых работников, чел.	75,00	87,00	12,00	116,00	106,00	19,00	121,84
Объем затрат на подбор и отбор персонала на одного принятого работника (стр.2 / стр. 4), тыс.руб./чел.	0,05	0,05	0,00	100,00	0,06	0,01	120,00

Доля затрат на подбор и отбор персонала в структуре расходов составила в 2020 году 0,52% ($3,55 / 683,62 \times 100$), в 2021 году 0,56% ($3,92 / 699,34 \times 100$), в 2022 году 0,83% ($5,90 / 712,43 \times 100$). Доля затрат на подбор и отбор персонала в структуре расходов выросла.

Объем затрат на подбор и отбор персонала на одного принятого работника ежегодно увеличивается, так его значение в 2018 году составило 0,05 тыс. руб. ($3,55$ тыс. руб. / 75 чел.), в 2019 году 0,05 тыс. руб. ($3,92$ тыс. руб. / 87 чел.), в 2020 году 0,06 тыс. руб. ($5,90$ тыс. руб. / 106 чел.).

С одной стороны рост затрат на подбор и отбор персонала оценивается

с положительной стороны, поскольку качество процесса может повышаться. Но, с другой стороны, рост затрат влияние на снижение чистого операционного результата (прибыли) и оценивается отрицательно.

Обучение персонала, повышение квалификации персонала и его переподготовка также является одной из функций отдела. Для осуществления этой функции отдел кадров:

- планирует меры по обеспечению уровня квалификации своих работников;
- выбирает формы обучения работников при повышении квалификации;
- организует повышение квалификации и переподготовку персонала на предприятии;
- определяет принципы, формы и сроки аттестации кадров.

Данные о повышении квалификации педагогических и руководящих работников представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Повышение квалификации педагогических и руководящих работников ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Количество педагогических и руководящих работников, прошедших повышение квалификации (чел./%)	Учебный год			
	2020-2021 учебный год		2021-2022 учебный год	
	чел.	%	чел.	%
Образовательные программы повышения квалификации (в т.ч. краткосрочные и дополнительные)	34	77	33	51
Образовательные семинары	30	74	29	44
Дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки (в области дистанционного обучения)	16	31	13	9

Курсовую переподготовку по повышению квалификации с получением удостоверения прошли 34 педагогов (77%) в 2020-2021 учебном году и 33 педагога (51%) в 2021-2022 учебном году в части образовательных программ повышения квалификации (краткосрочных и дополнительных); 30 человек

(74%) в 2020-2021 учебном году и 29 человек (44%) в 2021-2022 учебном году – образовательные семинары; 16 человек (31%) в 2020-2021 учебном году и 13 педагогов (9%) в 2020-2021 учебном году – дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки.

В ходе дистанционного обучения не все преподаватели успешно освоили онлайн-сервисы, цифровые образовательные ресурсы, электронные формы документации, в том числе электронный дневник и дневники учащихся. Только 40% преподавателей прошли обучение по организации дистанционного обучения продолжительностью от 16 до 72 часов. 10 учителей приняли участие в курсах повышения квалификации по ИКТ.

В современных условиях, когда столь актуальным является внедрение информационных компьютерных технологий в систему высшего образования, растет количество учебных заведений, которые дополняют традиционные формы обучения новыми методами и технологиями. Наиболее популярной и доступной является дистанционная форма обучения.

Чтобы в этих условиях не оказаться безнадежно отставшими в конкурентной борьбе, помимо внедрения перспективных средств и методов технологии обучения, возникает необходимость приведения уровня подготовки преподавателей в соответствие с требованиями даже не сегодняшнего, а завтрашнего дня. С учетом скорости изменения требований повышение квалификации преподавателей ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» должно стать непрерывным и постоянным процессом. Это связано с постоянным обновлением информационных обучающих технологий.

В последнее время дистанционное обучение стало неотъемлемой частью получения образования студентами, поэтому преподаватели образовательных учреждений должны быть подготовлены, у них должны быть сформированы компетенции, которые будут соответствовать изменившимся условиям.

Но, к сожалению, преподаватели ГБПОУ «Тольяттинский химико-

технологический колледж» к внезапному переходу на дистанционное обучение оказались не готовы. Они столкнулись со многими проблемами (рисунок 4).

Для оценки деятельности управленческого персонала предлагается использовать интегральный коэффициент, который учитывает профессиональные и личные качества, квалификацию, сложность работ, а также результаты труда.

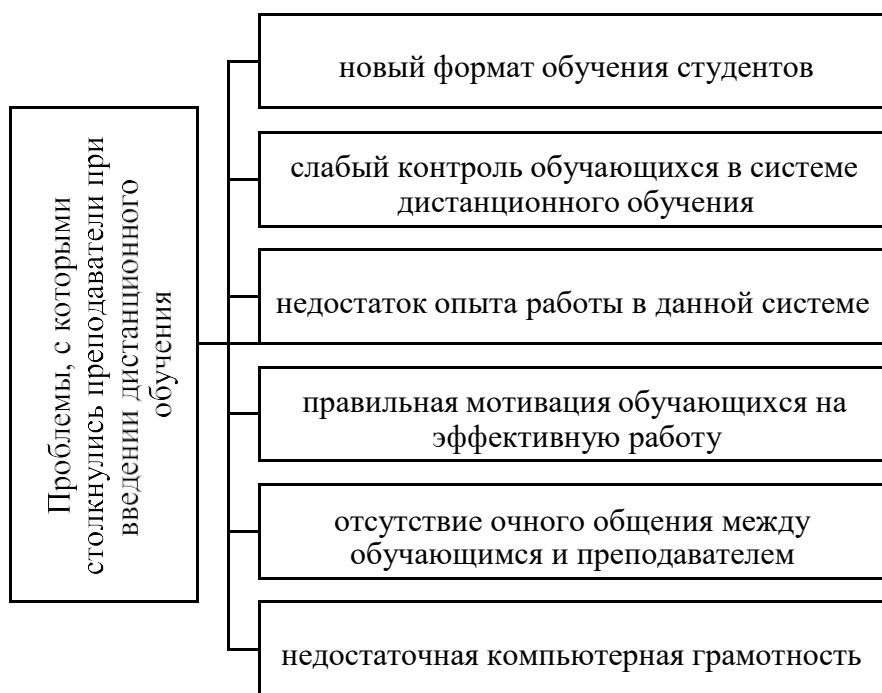


Рисунок 4 – Проблемы, возникшие у преподавателей ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», при переходе на дистанционное обучение

Оценка и аттестация работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Цель аттестации – установление соответствия (несоответствия) профессиональной деятельности работников требованиям занимаемой должности.

При проведении аттестации важным этапом является подготовка отзывов (характеристик) на работников, и наилучшим образом оценить деятельность работника может его непосредственный руководитель. Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после проведения аттестации под роспись.

Аттестация педагогических работников проводится согласно перспективному плану аттестации педагогических работников на 2020-2024 годы, что связано с окончанием срока действия имеющихся категорий, отсутствием категории и молодые специалисты.

Результаты аттестации педагогических кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» отражены в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты аттестации педагогических кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» за 2020-2021 гг., %

Формулировка решения комиссии	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Соответствует занимаемой должности	92	90	94
Первая категория	94	92	92
Высшая категория	95	95	96

Таким образом, ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» характеризуется стабильностью кадрового ресурса, укомплектовано на 96% педагогическими кадрами.

В обобщенном виде система мотивации труда ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» представлена как совокупность следующих блоков: материально-денежное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» сделан на материальные методы стимулирования. Основой материального стимулирования является заработная плата работников. Процесс мотивации направлен на создание поощрения сотрудников, стимулирование лояльности, увеличение

производительности и повышение удовлетворенности трудом всех групп сотрудников. Посредством создания определенных условий, которые будут побуждать персонал быть приверженцами корпоративных ценностей и разделять единые ценности учреждения.

Но, для того чтобы система мотивации и стимулирования была организована должным образом, необходимо оценивать выполнение должностных, а также сверх возлагаемых обязанностей на работника. Если они выполнены должным образом, то начисляются стимулирующие и компенсационные выплаты к заработной плате. Размер выплат регулируется результатами оценки.

Денежное стимулирование осуществляется через размер заработной платы, компенсационных и стимулирующих выплат.

Для педагогического персонала ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» предусмотрены следующие стимулирующие выплаты:

- премиальные выплаты по итогам работы;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
- иные поощрительные и разовые выплаты.

К неденежному стимулированию, применяемому в колледже, относится медицинское страхование работников. Это страхование позволяет получать медицинские услуги в системе государственного здравоохранения России.

Другим видом неденежного стимулирования педагогического персонала является оплата транспортных расходов при посещении работниками различных мероприятий, в числе которых участие в

конкурсных и обучающих мероприятиях, конференциях, форумах, съездах и пр.

Несмотря на всю важность материального стимулирования важная роль отводится в организации нематериальному стимулированию.

В ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» оценка выполнения должностных обязанностей никак не закрепляется документально, также порядок проведения оценки никак нельзя проконтролировать. Соответственно, невозможно выделить недочеты и ошибки, которые были допущены не только работников, но и человеком, который проводил оценку.

Проведем комплексную оценку управленческих кадров. Необходимые данные для оценки представим в таблице 18.

Таблица 18 – Первичные данные по управленческому персоналу ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Должность	Степень достижения признаков, которые определяют профессиональные и личные качества					Образование (В – высшее, С – среднее)	Стаж, лет	Степень проявления признаков, которые характеризуют результаты труда		
	1	2	3	4	5			1	2	3
Директор	1,25	1,00	1,25	1,25	1,25	В	26	1,00	1,25	1,25
Заместитель директора (производственная работа и безопасность)	1,25	1,00	1,25	1,25	1,25	В	35	1,25	0,75	1,00
Заместитель директора (воспитательная работа)	1,25	1,25	1,00	1,25	1,25	В	11	1,00	1,00	1,00
Заместитель директора (учебная работа)	1,25	1,25	1,25	1,00	1,25	В	22	1,25	1,25	1,00

Продолжение таблицы 18

Должность	Степень достижения признаков, которые определяют профессиональные и личные качества					Образование (В – высшее, С – среднее)	Стаж, лет	Степень проявления признаков, которые характеризуют результаты труда		
	1	2	3	4	5			1	2	3
Заместитель директора (учебно-методическая работа)	1,25	1,25	1,25	1,25	1,00	В	19	1,00	1,00	1,00
Главный бухгалтер	1,25	1,00	1,00	1,25	1,25	В	38	1,00	1,25	1,00
Заместитель главного бухгалтера	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	В	10	1,25	0,75	0,75
Заведующий столовой	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	С	23	0,75	1,00	1,25
Начальник хозяйственной службы	1,00	1,00	0,75	1,25	1,00	С	35	1,25	1,00	1,25
Заведующий отделом мониторинга	1,25	1,00	1,00	1,25	1,25	В	11	1,25	1,00	1,25
Заведующий отделом по безопасности	1,25	1,00	1,00	1,25	1,25	В	33	1,25	0,75	1,00
Заведующий учебной частью	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	С	15	1,25	1,25	0,75
Старший мастер	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	В	25	1,25	1,25	1,25
Заведующий библиотекой	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	В	26	1,25	1,00	1,25
Заведующий складом	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	В	12	1,25	1,00	0,75
Заведующий общежитием	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	В	10	1,25	1,25	1,25
Заведующий общим отделом	1,25	1,25	1,00	1,25	1,25	В	11	0,75	1,00	1,25
Заведующий отделом ДПО	1,25	1,25	1,00	1,25	1,25	В	30	0,75	1,00	1,00
Заведующий отделом ИКТ	1,00	1,00	0,75	1,25	1,25	В	25	1,25	1,00	1,25

Комплексная оценка рассчитывается по следующей формуле 23:

$$Д = П \times К + Р \times С, \quad (23)$$

где Д – комплексная оценка;

П – показатель степени развития профессиональных и личных качеств;

К – уровень квалификации;

Р – показатель, характеризующий результаты труда;

С – сложность выполняемых функций.

Расчет показателей, входящих в данную формулу, осуществляется следующим образом (формулы 24-26):

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i. \quad (24)$$

где i – порядковый номер признака;

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке.

$$К = (ОБ + СТ)/3, \quad (25)$$

где ОБ – оценка образования;

СТ – оценка стажа по специальности.

$$Р = \sum_{i=1}^3 P_{ij} \quad (26)$$

где i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

P_{ij} – оценка i-го признака в зависимости от j-го уровня проявления этого признака у оцениваемого работника.

Для того чтобы определить значение показателя П, то есть степень развития личных и профессиональных качеств, необходимо оценить каждый из признаков, учитывая их удельную значимость, которая определяется экспертным путем. Данные, необходимые для расчета данного показателя

представим в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка признаков, которые определяют профессиональные и личные качества управленческого персонала

Признаки	Удельная значимость признаков	Оценка признаков, учитывая удельную значимость		
		0,75	1,00	1,25
Профессиональная компетентность	0,27	0,20	0,27	0,34
Способность оперативно и самостоятельно принимать решения	0,23	0,17	0,23	0,29
Способность организовывать работу коллектива	0,13	0,10	0,13	0,16
Способность стимулировать коллектив на повышение эффективности труда	0,12	0,09	0,12	0,15
Способность сохранить высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,25	0,19	0,25	0,31

В зависимости от того, к какой группе по уровню образования относится работник (1 группа – среднее образование, 2 группа – высшее образование), ему присваивается коэффициент 1 или 2 соответственно.

Рассматривая стаж работников по специальности, их также можно разделить на группы и присвоить коэффициенты, учитывая при этом образование. Оценка стажа работы в зависимости от специальности представим в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка стажа работы в зависимости от специальности

Номер группы	Оценка стажа	Стаж работы по специальности в зависимости от образования	
		Среднее образование	Высшее образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	26 – 29

Далее, в соответствии с вышеприведенными данными рассчитаем показатели, входящие в состав комплексной оценки, а также показатель комплексной оценки, в целом (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет показателей комплексной оценки

Должность	Показатели				
	П	К	С	Р	Д
Директор	1,19	1,000	1,00	1,175	2,365
Заместитель директора (производственная работа и безопасность)	1,19	0,833	0,93	0,975	1,898
Заместитель директора (воспитательная работа)	1,22	0,917	0,93	1,000	2,049
Заместитель директора (учебная работа)	1,19	0,917	0,93	1,175	2,184
Заместитель директора (учебно- методическая работа)	1,16	0,917	0,93	1,000	1,994
Главный бухгалтер	1,16	0,833	0,88	1,100	1,934
Заместитель главного бухгалтера	1,00	0,833	0,70	0,900	1,463
Заведующий столовой	1,91	0,583	0,56	1,000	1,091
Начальник хозяйственной службы	1,00	0,500	0,60	1,150	1,190
Заведующий отделом мониторинга	1,16	0,833	0,70	1,150	1,771
Заведующий отделом по безопасности	1,16	0,833	0,70	0,975	1,649
Заведующий учебной частью	1,10	0,583	0,71	1,100	1,422
Старший мастер	1,91	0,917	0,65	1,250	1,647
Заведующий библиотекой	1,91	1,000	0,56	1,150	1,554
Заведующий складом	1,91	0,833	0,56	1,000	1,318
Заведующий общежитием	1,97	0,833	0,56	1,250	1,508
Заведующий общим отделом	1,22	0,833	0,75	1,000	1,766
Заведующий отделом ДПО	1,22	0,833	0,80	0,925	1,756
Заведующий отделом ИКТ	1,06	0,917	0,71	1,150	1,789

Проанализировав результаты комплексной оценки и выявим тех, кто имеет самый высокий балл оценки, а также тех, кто имеет самый низкий результат. Работники, имеющие самый высокий результат: директор (2,365), заместитель директора по учебной работе (2,184), заместитель директора по воспитательной работе (2,049). Работники, имеющие самый низкий результат: заведующий складом (1,318), начальник хозяйственной службы (1,190), заведующий столовой (1,091).

В ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» проводится оценка выполнения должностных, а также сверх возлагаемых обязанностей. После чего данные анализируются и если работник справился с возложенными на него обязанностями, то ему начисляются стимулирующие и компенсационные выплаты к заработной плате. Размер данных выплат регулируется результатами оценки: если обязанности выполнены в полной мере, то выплаты начисляются, но если возложенные на работника обязанности не выполнены, то выплаты не начисляются. Но, в ГБПОУ

«Тольяттинский химико-технологический колледж» оценка выполнения должностных обязанностей никак не закрепляется документально, также порядок проведения оценки никак нельзя проконтролировать. Соответственно, невозможно выделить недочеты и ошибки, которые были допущены человеком, который проводил оценку.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследуемая организация является одним из востребованных образовательных учреждений, способных подготовить специалистов среднего звена не только на коммерческой основе, но и за счет средств, выделенных из бюджета.

Анализируя качественный состав трудовых ресурсов, можно сказать о том, что в исследуемой организации, в основном, по возрасту преобладают работники от 51 до 60 лет; по образованию большая часть приходится на персонал с высшим образованием; по трудовому стажу больший удельный вес имеют работники, имеющие трудовой стаж более 25 лет. Проанализировав показатели деятельности исследуемой организации, можно сказать, что деятельность является эффективной, так как педагогические работники регулярно повышают свою квалификацию, но в области дистанционного обучения имеются проблемы.

Среднесписочная численность персонала в 2022 году на 19 человек меньше, чем в 2020 году и на 8 человек меньше, чем в году. Коэффициент постоянства кадров в 2020 году составил 95,8 %, в 2021 году – 82,7 %, в 2022

году – 91,8 %. Значение данного показателя близкое к 100%, это свидетельствует о том, что состав персонала практически не меняется, очень маленький приток новых работников, что говорит о низкой замене сотрудников.

Коэффициент оборота по приему персонала в 2020 году составил 1,2 %, в 2021 году – 1,9; в 2022 году - 1,4. Это означает, что в расчете на среднее штатное количество персонала доля новых работников составляет 1,2; 1,9 и 1,4 % соответственно. Коэффициент оборота по выбытию в 2020 году составил 4,2 %, в 2021 году – 10,9 %, в 2022 году – 4,8 %. Общий фонд заработной платы персонала исследуемой организации в 2022 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 15,48%, по сравнению с 2021 годом – на 6,98%.

В ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» четко выделен управленческий персонал с возложенными на него обязанностями, а также определена схема взаимоподчинения и управления.

Кадровая политика в организации является активной, прозрачной, проводится адаптация для новых работников, аттестация, персонал регулярно повышает свою квалификацию, для того чтобы соответствовать современным требованиям.

Анализ и оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», проведенные во второй разделе выпускной квалификационной работы, позволили установить, что на предприятии существует множество проблем в этой системе, среди которых можно назвать следующие:

- отсутствие комплексного подхода к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала;
- отсутствие документального закрепления оценки выполнения и перевыполнения должностных обязанностей работниками;
- низкая квалификация персонала в области дистанционного обучения.

3 Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового обеспечения учреждения

В условиях современной экономики одной из главных проблем, стоящих на пути развития любой организации является совершенствование кадрового обеспечения организации.

Целями совершенствования кадрового обеспечения являются:

- повышение конкурентоспособности не только организации, но и персонала, который в ней трудоустроен;
- повышение эффективности функционирования организации;
- рост эффективности деятельности персонала.

Вышеперечисленные цели требуют решения некоторых задач, а именно:

- формирование сплоченного коллектива;
- создание необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей работниками;
- эффективное использование потенциала каждого работника;
- выработка у персонала привычки к сотрудничеству и взаимодействию;
- формирование действенной системы мотивации персонала;
- обеспечение реализации желаний, интересов, потребностей персонала, которые касаются рабочего места, содержания труда, продвижения по карьерной лестнице.

Анализ и оценка кадрового обеспечения системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», проведенные во второй разделе выпускной квалификационной работы,

позволили установить, что на предприятии существует множество проблем в этой системе, среди которых можно назвать следующие:

- отсутствие комплексного подхода к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала;
- отсутствие документального закрепления оценки выполнения и перевыполнения должностных обязанностей работниками;
- низкая квалификация персонала в области дистанционного обучения.

Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» могут быть следующими (рисунок 5).

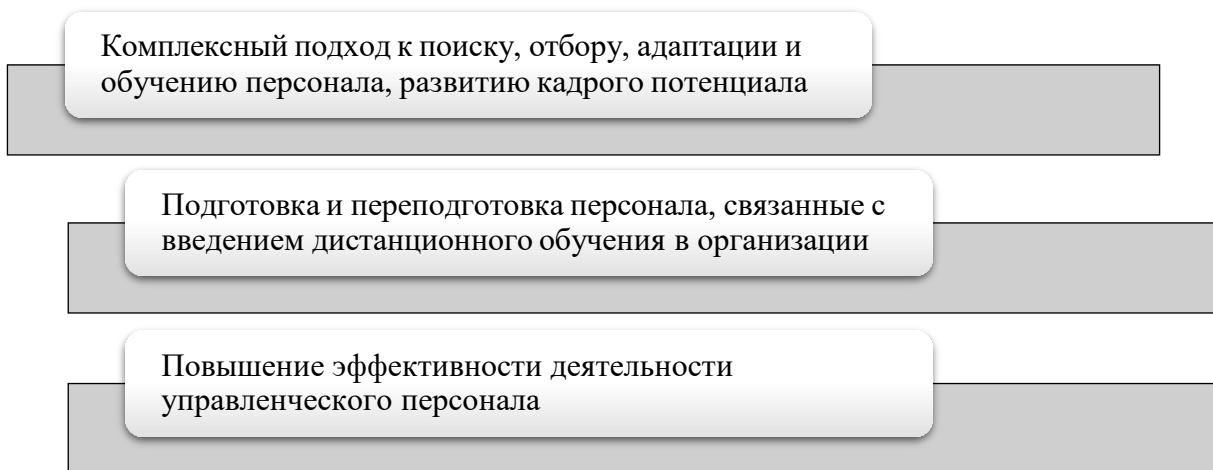


Рисунок 5 – Направления совершенствования кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Рассмотрим подробно каждое из предложенных направлений совершенствования кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Первое направление совершенствования - комплексный подход к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала.

Данное направление совершенствования системы управления

персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» характеризуется переходом от «событийного» принятия решений по вопросам поиска, отбора, адаптации и карьерного роста персонала к планомерной работе с кадрами.

В настоящее время в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» процесс поиска и отбора кадров носит бессистемный характер. В основном, информация о наличии вакансий размещается на сайте организации и на интернет-сервисах поиска работы. Резюме, поступившие от соискателей, изучаются директором организации, который в дальнейшем проводит собеседование и принимает решение о приеме на вакантные должности.

Экономический аспект данного мероприятия заключается в повышении эффективности работы ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»; аспект, который относится к управлению персоналом – придание смысла работе и грамотное распределение ее по исполнителям.

Процедура найма работника в рамках комплексного подхода к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала включают в несколько этапов (рисунок 6).

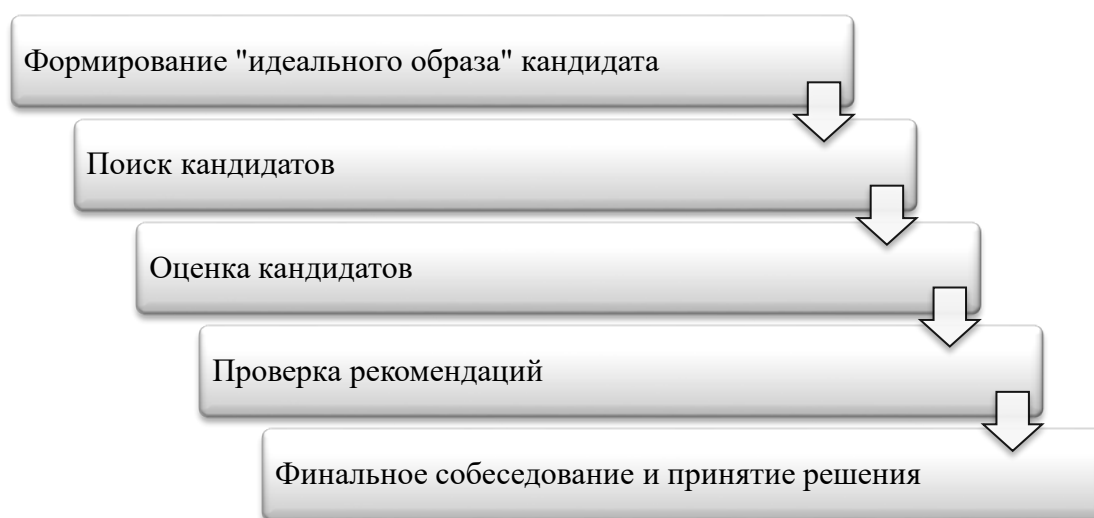


Рисунок 6 – Этапы процедуры найма сотрудников

технологический колледж» могут быть различными:

- размещение объявлений о наличии вакансий на официальном сайте ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж». Данный метод не входит в разряд эффективным, так как люди посещают официальный сайт для того, чтобы увидеть какую-либо информацию об организации, приемной комиссии и т.д., но не с целью поиска работы;
- размещение объявлений в периодической печати (например, газета «Моя реклама»);
- сотрудничество с агентствами по подбору персонала: кадровое агентство «Поиск», «Fusion Service», агентство «Деловой Мир», кадровое агентство «R&D»;
- привлечение соискателей с помощью размещения объявлений на Интернет-ресурсах поиска работы: superjob.ru, hh.ru, rabota.ru, rabota.mail.ru, avito.ru. Данный метод характеризуется повышенной трудоемкостью, потому что представлено большое количество кандидатов. Также проблемным является то, что большая часть кандидатов практически не соответствует требованиям и ожиданиям организации;
- привлечение кандидатов из числа профильных учебных заведений. Данный способ является перспективным, так как выпускники учебных заведений обладают определенными универсальными знаниями в сфере своей будущей профессиональной деятельности. Среди таких профильных учебных заведений могут быть: Тольяттинский государственный университет, ПВГУС, СГЭУ и другие;
- поиск кандидатов среди знакомых сотрудников организации. Это направление поиска кандидатов наименее трудоемкое, но нужно учитывать то, что, кандидаты, которые привлекаются таким способом,

являются мобильными, то есть быстро находятся и быстро могут увольняться. Усиление мотивации может стабилизировать состав персонала и сократить текучесть.

Так как в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» существует необходимость привлечения молодых специалистов, то еще одним способом поиска кандидатов является участие в Ярмарках вакансий.

После принятия решения о найме работника следует процедура адаптации, то есть введение нового специалиста в должность. В ГБПОУ

«Тольяттинский химико-технологический колледж» помощь вновь принятым работникам может оказывать специалист по кадрам, старший мастер, а также другие сотрудники, назначенные директором.

Важно, чтобы специалист отдела кадров ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» правильно вводил молодых специалистов в работу, чтобы они как можно раньше начинали приносить пользу.

Комплексный подход в кадровом обеспечении ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» позволит улучшить качество кадрового потенциала, обеспечить его развитие, а также поможет повысить эффективность деятельности организации.

Эффективность первого направления по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» заключается в том, что у организации появится больше возможностей для привлечения молодых специалистов.

Прием молодых специалистов является необходимым, так как большая доля работников находятся в предпенсионном возрасте и, когда они уйдут на пенсию, в организации появится острая необходимость в новых кадрах. К сожалению, квалифицированные кадры в короткие сроки найти невозможно. Это может привести к тому, что эффективность деятельности предприятия снизится и, возможно, некоторые функции не будут выполняться. Но, если организация своевременно возьмется за поиск новых молодых сотрудников, то такой проблемы может не возникнуть, потому что работники будут

уходить, а на их место придет уже подготовленная смена. Это способствует повышению эффективности деятельности организации.

Второе направление совершенствование кадрового обеспечения в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» - подготовка и переподготовка персонала, связанные с введением дистанционного обучения в организации.

На данный момент востребованность дистанционного обучения является очень высокой среди образовательных организаций. Необходимо обучать преподавателей данному виду обучения, а также формировать у них компетенции, которые будут соответствовать изменившимся условиям.

Дистанционное обучение предусматривает проведение систематических занятий преподавателями со студентами, формирование и использование грамотного учебного пособия для такого вида обучения, применение средств коммуникаций и образовательных ресурсов сети Интернет, а также техническое обеспечение учебного процесса.

Дистанционное обучение имеет плюсы как для преподавателей, так и для студентов. Преподаватели при подготовке курса дистанционного обучения собирают и систематизируют учебный материал, повышают свои компетенции в области информационно-коммуникационных технологий, совершенствуют свой навык изложения материала кратко, емко и логично. Также дистанционное обучение позволяет как преподавателям, так и студентам более полно использовать ресурсы и сервисы сети Интернет, экономить средства, а именно уменьшаются материальные затраты на транспорт, бытовые расходы, а также данный вид обучения позволяет развивать навыки самоконтроля и самоорганизации.

Преподаватели в процессе дистанционного обучения играют очень важную роль, которая заключается в том, что они несут ответственность за качество обучения студентов и, поэтому они должны быть хорошо подготовлены, уметь работать с программным обеспечением и сервисами сети Интернет, а также преподаватель должен владеть методиками

преподавания в виртуальной среде и знать особенности построения учебного процесса при дистанционном обучении.

Перед преподавателем в процессе дистанционного обеспечения стоит ряд задач:

- повышение мотивации студентов;
- обучение студентов преодолению информационных барьеров;
- создание комфортных условий обучения;
- осуществление непрерывного мониторинга учебного процесса;
- создание благоприятного психологического климата.

Для того чтобы преподаватели ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» были компетентны в области дистанционного обучения им необходимо пройти курсы повышения квалификации либо профессиональной переподготовки. Данные курсы могут проводиться как в самой образовательной организации, так и за ее пределами, например, в высших учебных заведениях, которые проводят курсы данного типа. В самой организации курсы могут проводиться в виде семинаров с приглашенными специалистами, либо с использованием информационных технологий, в частности, в виде видеоконференции.

В рамках прохождения курсов подготовки и профессиональной переподготовки у преподавателей ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» должны сформироваться следующие компетенции:

- методическое проектирование учебного процесса с помощью формирования моделей дистанционного обучения;
- разработка организационной документации для проведения дистанционного обучения;
- владение формами организации дистанционного обучения;
- проведение дистанционного обучения студентов;
- умение проводить анализ учебной ситуации;
- осуществление контроля в системе дистанционного обучения;

- способность оценивать собственные профессиональные возможности.

Также для того, чтобы преподаватели повышали свою квалификацию и эффективно работали в виртуальной среде руководство должно разработать действенную систему мотивации. В данную систему должны входить не только материальные стимулы, но и нематериальные. В непростых современных условиях, когда дистанционное обучение занимает большую часть времени как студентов, так и преподавателей необходимо, чтобы предоставлялось качественное образование. В результате прохождения курсов повышения квалификации, семинаров, тренингов преподаватели:

- будут способны качественно проводить онлайн-уроки;
- смогут научиться правильно замотивировать обучающихся;
- контролировать процесс обучения;
- сформируют учебные пособия необходимые в данных условиях.

Тем самым, качественная подготовка преподавателей способствует повышению интереса обучающихся к учебному процессу; повышение качества образования. Также у преподавателей, которые прошли подготовку и эффективно осуществляют свою деятельность повысится конкурентоспособность на рынке труда и они будут востребованными.

Третье направление совершенствования системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» - повышение эффективности деятельности управленческого персонала.

Управленческий персонал исследуемой организации насчитывает 19 человек. Для того чтобы повысить эффективность их труда, а также чтобы осуществлять эффективную целенаправленную кадровую политику как в области материального стимулирования, так и в области морального стимулирования необходимо проводить оценку деятельности управленческого персонала.

Для совершенствования оценки управленческих кадров мы предлагаем ввести критерии оценки эффективности деятельности управленческого

персонала. Это способствует облегчению проведения оценки управленческих кадров, так как кадры будут оцениваться по конкретным критериям, а не только по степени выполнения возложенных на них обязанностей.

Разработаем общие критерии эффективности деятельности управленческих кадров. В дальнейшем при оценке работника, можно будет добавить критерии оценки, характеризующие именно возлагаемые на него обязанности (таблица 22).

Таблица 22 – Критерии оценки эффективности управленческих кадров

Критерии	Показатели	Значение показателя	Количество баллов
1. Развитие внебюджетной деятельности	1.1. Получение грантов за счет участия в конкурсах	Да Нет	3 0
	1.2. Привлечение внебюджетных средств на покупку нового оборудования, ремонт учебных корпусов, благоустройство территории	Да Нет	3 0
2. Создание и развитие связей с другими образовательными организациями	2.1. Развитие совместной деятельности	Да Нет	3 0
3. Уровень профессионального мастерства	3.1. Участие в разработке, реализации и обеспечении образовательных программ	Регулярно Не регулярно Нет	3 2 0
	3.2. Компетентность в области своей деятельности, в деятельности возглавляемых подразделений	Высокая Достаточная Недостаточная	3 2 0
	3.3. Наличие квалификационной категории	Высшая Первая Нет	3 2 0
	3.4. Повышение профессионального мастерства	Повышение квалификации Нет	3 0
	3.5. Качество выполненной работы	Высокое Низкое	3 0

Продолжение таблицы 22

Критерии	Показатели	Значение показателя	Количество баллов
4. Трудовая дисциплина	4.1. Наличие нарушений, взысканий	Да Нет	0 3
	4.2. Умение предотвратить или выйти из конфликтной ситуации	Да Нет	3 0
5. Исполнительская дисциплина	5.1. Качество подготовленной документации	Высокое Низкое	3 0
	5.2. Своевременность сдачи отчетов и ведения документации	Да Нет	2 0
6. Соответствие отчетности требованиям законодательства РФ	6.1. Отсутствие замечаний к составленным документам	Да Нет	2 0
7. Информационная открытость	7.1. Размещение на официальном сайте достоверной информации и отчетов	Регулярно	3
		Не регулярно	1
		Нет	0

Для эффективного проведения оценки предлагаем ввести в организации «Оценочный лист». Форма документа «Оценочный лист» представлена в Приложении Б. В данном документе будут отражаться критерии оценки, балл оценки по перечисленным критериям, а также фактический балл оценки конкретного работника. Графа «балл показателя» заполняется самим работником, учитывая собственную оценку эффективности деятельности, графа «фактический балл показателя» заполняется директором, либо лицом, которое назначено директором для исполнения данной функции. Затем результаты оценки будут направляться в бухгалтерию для начисления и корректировки размера не только стимулирующих и компенсационных выплат, но и премий.

Оценка эффективности деятельности управленческих кадров проводится ежеквартально.

Директор вправе увеличить, либо уменьшить оценку выполнения критериев, а также показатели результативности работы работнику в зависимости от значимости выполняемых им функций.

Применение предложенного метода оценки в исследуемой организации позволит создать у персонала материальной заинтересованности в достижении тех показателей, не предусмотренных основной оплатой труда по должностным окладам и компенсационным выплатам. Также оценка способствует развитию творческой активности и инициативы при реализации задач, поставленных перед коллективом, а также улучшению качества образовательных услуг и ответственности за результаты своей деятельности.

Данные критерии способствуют облегчению проведения оценки управленческих кадров, так как кадры будут оцениваться по конкретным критериям, а не только по степени выполнения возложенных на них обязанностей. Данное мероприятие позволяет документально закреплять выполнение должностных обязанностей, а также контролировать порядок проведения оценки и выявлять ошибки и недочеты, которые были допущены экспертом при проведении оценки.

Документальное закрепление результатов оценки деятельности управленческих кадров способствует тому, что работники могут ознакомиться с результатами оценки, увидеть плюсы и минусы выполнения должностных обязанностей. Также это облегчит начисление стимулирующих выплат и премий, так как в результатах оценки будут определены четкие критерии и размеры стимулирующих выплат или премий в процентах.

Также документальное закрепление результатов деятельности управленческого персонала способствует:

- сплочению коллектива;
- повышению заинтересованности и мотивации работников в качественном выполнении своих должностных обязанностей;
- улучшению психологического климата в организации;
- повышению эффективности как управления, так и деятельности организации в целом.

Предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения в бюджетной организации способствуют уменьшению ошибок,

которые связаны с начислением стимулирующих выплат, снижению конфликтности не только в коллективе, но той, которая имеет связь с отсутствием прозрачности в процессе начисления выплат стимулирующего характера.

Далее необходимо провести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В таблице 23 отразим расходы на реализацию предлагаемых мероприятий совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Таблица 23 – Расходы на реализацию предлагаемые мероприятия

Мероприятия	Дополнительные расходы	Сумма (руб.)
Комплексный подход к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала	Услуги рекрутингового агентства	3 000
	Размещение объявления о наличие вакансий в периодической печати	250
	Увеличение фонда заработной платы	200 000
	Размещение объявлений о наличие вакансий на официальном сайте	-
Подготовка и переподготовка персонала, связанные с введением дистанционного обучения в организации	Курс переподготовки кадров	30 000
	Курс повышения квалификации (предлагается обучить 5 педагогических работников, стоимость обучения 10000 руб./чел.)	50 000
	Дистанционный курс повышения квалификации (предлагается обучить 1 бухгалтера)	8 000

Продолжение таблицы 23

Мероприятия	Дополнительные расходы	Сумма (руб.)
Повышение эффективности деятельности управленческого персонала	Нет	-
Итого дополнительные затраты		291 250

Таким образом, можно сказать о том, что на реализацию мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» необходимо 291 250 рублей дополнительных затрат. На реализацию первого мероприятия понадобится 203 250 рублей дополнительных затрат, на реализацию второго мероприятия – 88 000 рублей, на реализацию третьего мероприятия дополнительных затрат не понадобится. Расходы на весь комплекс мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» составят 291 250 рублей за год. Финансирование данных мероприятий предлагается осуществить за счет средств, приносящих доход.

В результате реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» численность персонала увеличится на 10 человек за счет привлечения молодых специалистов.

Увеличение численности персонала положительно скажется на деятельности ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», так как ранее не все должности были заняты, имелись свободные вакансии. За счет этого предполагается сокращение текучести персонала на 1,3%, которая составит: $4,8\% - 1,3\% = 3,5\%$.

Разработанный комплексный подход к системе отбора и подбора персонала поможет сократить затраты на подбор и отбор персонала в планируемом периоде на 283,93 тыс. руб., тем самым сократив общие расходы ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж».

Проведем сопоставление эффекта от данных мероприятий с расходами на них в таблице 24.

Таблица 24 – Эффективность предлагаемых мероприятий

Показатели	Факт (2022 г.)	План	Отклонение
Численность персонала, чел.	49	59	10
Коэффициент текучести кадров, %	4,8	3,5	-1,3
Затраты на подбор и отбор персонала, тыс. руб.	712,43	428,5	283,93
Расходы от деятельности, тыс.руб.	87657,7	87373,77	283,93
Оказание платных услуг и иной приносящей доход деятельности, тыс. руб.	2653,4	2937,33	283,93

В результате реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» расходы учреждения сократятся на 283,93 тыс. рублей, численность персонала увеличится на 10 человек за счет привлечения молодых специалистов, снизится коэффициент текучести кадров на 1,3%.

Дадим характеристику социально-экономических результатов реализации предложенных направлений совершенствования системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» (таблица 25).

Таким образом, каждое из предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» является эффективным и целесообразными для организации. Этому способствует то, что данные мероприятия имеют направленность на повышение эффективности управления персоналом, повышение эффективности труда, качества трудовой жизни, а также трудового потенциала сотрудников организации.

Таблица 25 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

Направления совершенствования кадрового обеспечения	Социальный результат	Экономический результат
Комплексный подход к поиску, отбору, адаптации и обучению персонала, развитию кадрового потенциала	Увеличение числа молодых сотрудников. Развитие кадрового резерва.	Повышение эффективности системы управления персоналом. Повышение эффективности деятельности организации.
Подготовка и переподготовка персонала, связанные дистанционного организации об	Повышение мотивации студентов. Обучение студентов преодолению информационных барьеров. Создание комфортных условий обучения. Осуществление непрерывного мониторинга учебного процесса. Создание благоприятного психологического климата. Повышение профессионализма персонала	Повышение эффективности деятельности организации.
Повышение эффективности деятельности управленческого персонала	Рост заинтересованности работников в качественном выполнении должностных обязанностей. Анализ деятельности на предмет уменьшения ошибок в будущем. Снижение конфликтности в коллективе. Повышение лояльности персонала.	Повышение эффективности системы управления персоналом. Повышение эффективности деятельности организации.

По результатам третьего раздела были предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»: комплексный подход к

поиску, отбору, адаптации и обучению, развитию кадрового потенциала; подготовка и переподготовка персонала, связанные с введением дистанционного обучения в организации; повышение эффективности деятельности управленческого персонала.

Главным результатом внедрения направлений совершенствования системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» является повышение эффективности не только системы управления персоналом, но и деятельности самой организации. Также можно назвать такие результаты, как: увеличение числа молодых сотрудников; развитие кадрового резерва; повышение мотивации обучающихся; создание комфортных условий обучения; создание благоприятного психологического климата как для студентов, так и для персонала; повышение профессионализма работников; рост заинтересованности работников в качественном выполнении должностных обязанностей; снижение конфликтности в коллективе; повышение лояльности персонала.

На реализацию направлений совершенствования системы управления персоналом потребуется 291250 рублей дополнительных затрат: 203250 рублей необходимо на внедрение первого мероприятия, 88000 рублей – на внедрение второго мероприятия, третье мероприятие дополнительных вложений не требует.

В связи с реализацией предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» численность персонала увеличится на 10 человек, доходы увеличатся на 283,93 тыс. рублей, коэффициент текучести кадров совертнется на 1,3%. Данные результаты от реализации предложенных мероприятий положительно повлияют не только на эффективность системы управления персоналом, но и на эффективность деятельности самой организации.

Заключение

Под кадровым обеспечением организации понимаются последовательные действия по планированию, определению потребности в персонале, поиску, отбору и подбору персонала, направленные на первичное формирование кадрового состава. Дальнейшие действия по управлению кадровым обеспечением организации направляются на повышение эффективности деятельности каждого сотрудника через развитие, обучение и совершенствование кадрового состава, которые ведут к раскрытию потенциала работника. Совершенствование кадрового потенциала работника позволяет обеспечить организацию высококвалифицированными сотрудниками не только в данный момент времени, но и на перспективу.

В результате полноценная количественная и качественная обеспеченность организаций необходимыми специалистами, грамотная организация их деятельности приведет к увеличению объёмов производства продукции (работ, услуг), способствует росту результативности и эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, повышению его конкурентоспособности на рынке.

В начале проведения исследования в рамках данной выпускной квалификационной работы была поставлена цель рассмотреть систему управления персоналом в организации ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж», а также разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Исследуемая организация является одним из востребованных образовательных учреждений, способных подготовить специалистов среднего звена не только на коммерческой основе, но и за счет средств, выделенных из бюджета. В данном учебном заведении сформирована нормативно-правовая база, которая отвечает всем требованиям, что позволяет организации осуществлять свою деятельность исключительно в соответствии с современными стандартами и действующим законодательством.

86,8 % всех педагогических работников имеют высшее образование, что является весомым фактором, потому что педагоги с высшим образованием способны лучше подготовить студентов.

Персонал в ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» представлен 4 категориями: управленческий, основной, вспомогательный, обслуживающий персонал. Анализируя качественный состав трудовых ресурсов, можно сказать о том, что в исследуемой организации, в основном, по возрасту преобладают работники от 51 до 60 лет; по образованию большая часть приходится на персонал с высшим образованием; по трудовому стажу больший удельный вес имеют работники, имеющие трудовой стаж более 25 лет. Проанализировав показатели деятельности исследуемой организации, можно сказать, что деятельность является эффективной, так как педагогические работники регулярно повышают свою квалификацию, что позволяет им соответствовать современным требованиям. Также об эффективности деятельности свидетельствует тот факт, что 85 % выпускников сдают государственную итоговую аттестацию на «хорошо» и «отлично».

Среднесписочная численность персонала в 2022 году на 19 человек меньше, чем в 2020 году и на 8 человек меньше, чем в году. Коэффициент постоянства кадров в 2020 году составил 95,8 %, в 2021 году – 82,7 %, в 2022 году – 91,8 %. Значение данного показателя близкое к 100%, это свидетельствует о том, что состав персонала практически не меняется, очень маленький приток новых работников, что говорит о низкой замене сотрудников.

Коэффициент оборота по приему персонала в 2020 году составил 1,2 %, в 2021 году – 1,9; в 2022 году - 1,4. Это означает, что в расчете на среднее штатное количество персонала доля новых работников составляет 1,2; 1,9 и 1,4 % соответственно.

Коэффициент оборота по выбытию в 2020 году составил 4,2 %, в 2021 году – 10,9 %, в 2022 году – 4,8 %. Это означает, что доля уволенных

сотрудников по отношению к среднему штатному количеству персонала составила в 2020 году – 4,2 %, в 2021 году – 10,9 %, в 2022 году – 4,8%.

Общий фонд заработной платы персонала исследуемой организации в 2022 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 15,48%, по сравнению с 2021 годом – на 6,98%.

В ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» четко выделен управленческий персонал с возложенными на него обязанностями, а также определена схема подчинения и управления. Кадровая политика в организации является активной, прозрачной, проводится адаптация для новых работников, аттестация, персонал регулярно повышает свою квалификацию, для того чтобы соответствовать современным требованиям.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие недостатки:

- высокая доля работников предпенсионного возраста;
- отсутствие документального закрепления оценки выполнения и перевыполнения должностных обязанностей работниками;
- низкая квалификация персонала в области дистанционного обучения. Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ
- «Тольяттинский химико-технологический колледж»:
- комплексный подход к поиску, отбору, адаптации и обучению, развитию кадрового потенциала;
- подготовка и переподготовка персонала, связанные с введением дистанционного обучения в организации;
- повышение эффективности деятельности управленческого персонала.

Главным результатом внедрения направлений совершенствования системы управления персоналом ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» является повышение эффективности не только системы управления персоналом, но и деятельности самой организации.

Также можно назвать такие результаты, как:

- увеличение числа молодых сотрудников;
- развитие кадрового резерва;
- повышение мотивации обучающихся;
- создание комфортных условий обучения;
- создание благоприятного психологического климата как для студентов, так и для персонала;
- повышение профессионализма работников;
- рост заинтересованности работников в качественном выполнении должностных обязанностей;
- снижение конфликтности в коллективе;
- повышение лояльности персонала.

На реализацию направлений совершенствования системы управления персоналом потребуется 291 250 рублей дополнительных затрат: 203 250 рублей необходимо на внедрение первого мероприятия, 88 000 рублей – на внедрение второго мероприятия, третье мероприятие дополнительных вложений не требует.

В связи с реализацией предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж» численность персонала увеличится на 10 человек, доходы увеличатся на 391 250 рублей, коэффициент текучести кадров совертнется на 1,3%. Данные результаты от реализации предложенных мероприятий положительно повлияют не только на эффективность системы управления персоналом, но и на эффективность деятельности самой организации.

Список используемой литературы

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. М. Кнорус, 2018. 271 с.
2. Аджиева А. И. Целесообразное и объективное кадровое обеспечение организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 5. С. 24-26.
3. Аршолоева О.Х Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие. Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2019. 160 с.
4. Барчан Н. Н. Управление кадровым обеспечением: декомпозиция целей // Вестник научных конференций. 2017. № 3-4. С. 6-11.
5. Басовский Л. Е. Экономический анализ: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 222 с.
6. Белалова Е. А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11. С. 89-93.
7. Болюченко Д. А. Анализ использования трудовых ресурсов и производительности труда // Экономика и социум. 2018. № 5. С. 6-10.
8. Бурганова Л. А. Теория управления: учеб. пособие. 3-е издание. М.:Инфра-М, 2019. 153 с.
9. Габдрахманова Ю. В. Кадровое обеспечение организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 5. С. 470-478.
10. Готидзе М. В. Теоретизация понятия трудовых ресурсов и их составляющих // Конкурентоспособность социально-экономических систем в условиях риска и неопределенности: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Челябинск, 23 июня 2020 г.). Стерлитамак: АМИ, 2020. С. 9-12.
11. Елистратова Ю. Е. Анализ структуры и численности персонала // Форум молодых ученых. 2019. № 8. С. 76-79.
12. Зверева М. В. Анализ эффективности использования персонала

предприятия // Экономика, бизнес, инновации. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. (Пенза, 30 апреля 2020 г.). Пенза, 2020. С. 171-174.

13. Кибанов А.Я. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебник. М. Проспект, 2021. 311 с.

14. Киселева Т. И. Анализ и оценка эффективности работы по поиску и подбору персонала // Human Progress. 2021. Т. 3. № 1. С. 1-5.

15. Кудряшов В. С. Система кадрового планирования в организации / В. С. Кудряшов // Стратегии бизнеса. 2018. № 7. С. 11-18.

16. Лифоша А. А. Понятие трудовых ресурсов и направления повышения эффективности их использования // научный альманах. 2018. № 7-1. С. 39-42.

17. Матюшевская А. К. Методика анализа развития и обучения персонала // Научный альманах. 2021. № 1-1. С. 29-31.

18. Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. 111 с.

19. Набиева Л. Э. Трудовые ресурсы: понятие и сущность // Единство и идентичность науки: проблемы и пути решения: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Тюмень, 08 февраля 2018). / в 2 ч. Ч. 1. Стрелитамак: АМИ, 2018. С. 181-184.

20. Попов Д. А. Генезис понятия «трудовые ресурсы» как экономическая категория // Формирование и развитие новой парадигмы науки в условиях постиндустриального общества: Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, 06 июня 2020 г.). Стрелитамак, 2020. С. 122-125.

21. Родригес М. Э. Понятие и виды трудовых ресурсов // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2021. С. 29-31.

22. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник. М.: ИНФРА-

М, 2019. – 587 с.

23. Савченко А. В. Эффективность использования трудовых ресурсов

// Вектор экономики. 2018. № 11. С. 145-150.

24. Семенова П. А. Оценка кадрового обеспечения субъекта хозяйствования // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 6. С. 213-221.

25. Скороходова К. В. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов // Молодой ученый. 2019. № 43. С. 205-207.

26. Смирнов А. А. Оценка эффективности обеспечения компании квалифицированными кадрами // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2. С. 13-17.

27. Трещеткин Б. С. Кадровое обеспечение: цели, задачи, основные характеристики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. - № 2. – С. 69-73.

28. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина и др.: коллективная монография: Ростов-на-Дону, 2018. 250 с.

29. Филиппова А. И. К вопросу о сущности организации оплаты труда и анализа трудовых ресурсов / А. И. Филиппова, Д. В. Барсукова // Вестник Национального института бизнеса. – 2018. - № 33. – С. 93-103.

30. Чуприна М. Ю. Методы анализа обеспеченности персоналом и эффективности его использования // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2020. №4. С. 63-67

31. Чурсинова А. Д. Трудовые ресурсы: социально-экономическая сущность и экспликация понятия // Аллея науки. 2021. Т. 4. № 15. С. 294-300.

32. Шематонова А. А. Трудовые ресурсы: понятие, структура и их влияние на экономику страны // Форум молодых ученых. 2018. № 10. С. 1346-1349.

Приложение А

Организационная структура ГБПОУ «Тольяттинский химико-технологический колледж»

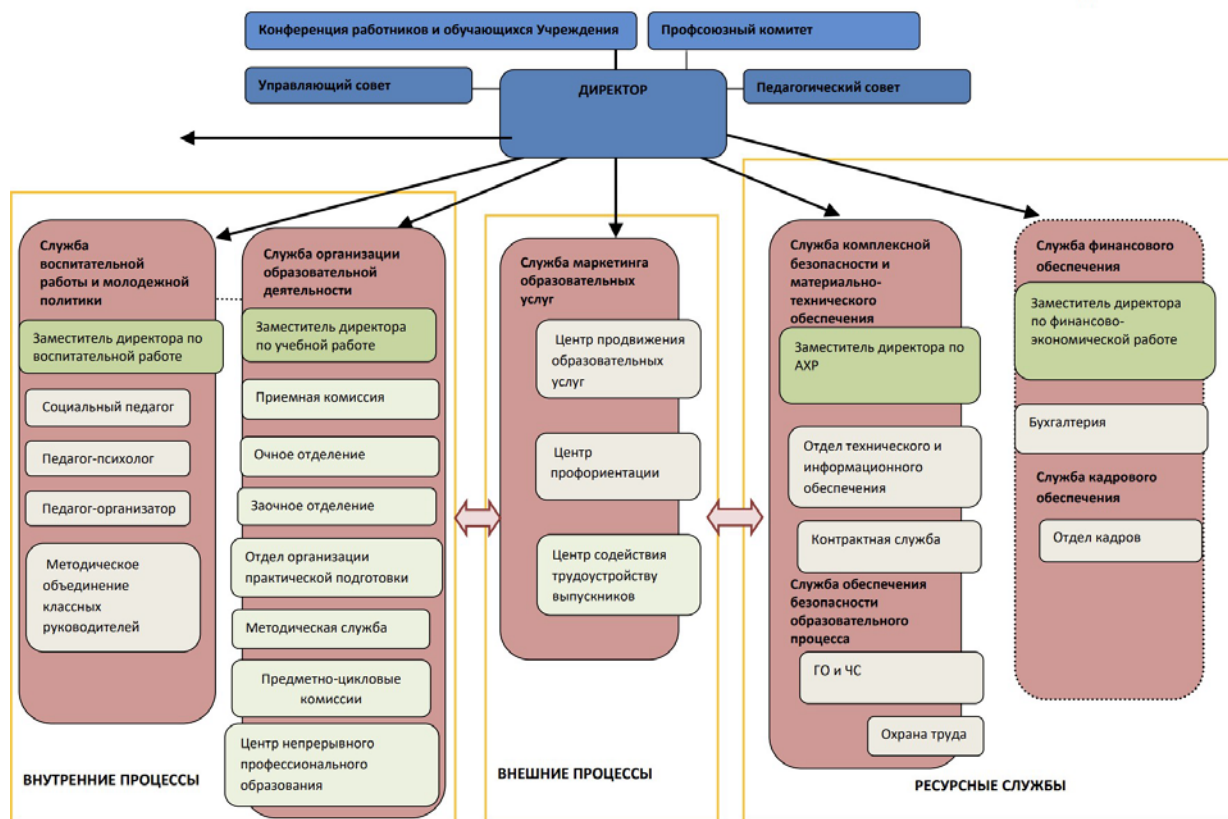


Рисунок А.1-Структура

Приложение Б
Оценочный лист

Таблица Б.1-Оценочный лист

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

выполнения критериев и показателей эффективности работы

(должность, фамилия, имя, отчество работника)

на выплату поощрительных выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда

за период работы с _____ по _____ на период с _____ по _____.

Критерии оценки	Значение показателя или балл	Балл показателя	Фактический балл показателя
Развитие внебюджетной деятельности			
Получение грантов за счет участия в конкурсах	Да - 3 Нет - 0		
Привлечение внебюджетных средств на покупку нового оборудования, ремонт учебных корпусов, благоустройство территории	Да - 3 Нет - 0		
Создание и развитие связей учреждения с другими образовательными организациями			
Развитие совместной деятельности	Да - 3 Нет - 0		
Уровень профессионального мастерства			
Участие в разработке, реализации и обеспечении образовательных программ	Регулярно - 3 Не регулярно - 2 Нет - 0		
Компетентность в области своей деятельности, в деятельности возглавляемых подразделений	Высокая - 3 Достаточная - 2 Недостаточная - 0		
Наличие квалификационно категории	Высшая - 3 Первая - 2 Нет - 0		
Повышение профессионального мастерства	Повышение квалификации - 3 Нет - 0		
Качество выполненной работы	Высокое - 3 Низкое - 0		
Трудовая дисциплина			
Наличие нарушений, взысканий	Да - 0 Нет - 3		

Продолжение Приложения Б
Продолжение таблицы Б.1

Умение предотвратить или выйти из конфликтной ситуации	Да - 3 Нет - 0		
Исполнительская дисциплина			
Качество подготовленной документации	Высокое - 3 Низкое - 0		
Своевременность сдачи отчетов и ведения документации	Да - 2 Нет - 0		
Соответствие отчетности требованиям законодательства РФ			
Отсутствие замечаний к составленным документам	Да - 2 Нет - 0		
Информационная открытость			
Размещение на официальном сайте достоверной информации и отчетов	Регулярно - 3 Не регулярно - 1 Нет - 0		

Директор _____ / _____

Оценочный лист от _____ 20__ г.

С оценочным листом ознакомлен _____ / _____