



ЦЕНТР АРХИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ,
МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ И СТАТИСТИЧЕСКОЙ
ОТЧЕТНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Индекс кадровой стратегии профессиональных образовательных организаций

2022



Санкт-Петербург

Арфае А. В., Моторина И. Ю.

Индекс кадровой стратегии профессиональных образовательных организаций

Введение

Вопросы формирования и развития кадрового потенциала являются одними из самых актуальных при рассмотрении основных аспектов повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций и повышения качества образования в системе среднего профессионального образования. Взаимосвязь качественных характеристик человеческих ресурсов профессиональных образовательных организаций и качества подготовки специалистов среднего звена, рабочих и служащих, рассматривается как базовый элемент обеспечения деятельности образовательных организаций в системе среднего профессионального образования.

В современных условиях изучение аспектов формирования и развития кадрового потенциала профессиональных образовательных организаций (ПОО) актуально и востребовано. Этому вопросу посвящено множество исследований и научных работ, разработаны методики оценки характеристик коллектива ПОО [2; 8]. В исследованиях определена взаимосвязь развития кадрового потенциала образовательных учреждений среднего профессионального образования с учетом регионального развития как фактора аккумуляции и развития человеческого капитала [6].

В большинстве исследований и подходов рассматриваются аспекты результатов формирования и развития кадрового потенциала ПОО, т. е. оцениваются и анализируются промежуточные и конечные показатели по качественным и количественным характеристикам образовательных организаций. Это обусловлено, как правило, основными требованиями, определенными в федеральных образовательных стандартах СПО и профессиональных стандартах, требованиях к должностям [3]. В случае рассмотрения вопросов стратегического планирования развития СПО является целесообразным расширить анализ и оценку показателей и основных аспектов до уровня стратегического планирования в ПОО [1; 5].

Целью данной работы является формирование подхода к оценке и анализу стратегических аспектов формирования и развития кадро-

вого потенциала профессиональных образовательных организаций, т. е. показателей оценки и анализа кадровой стратегии ПОО, включающих в себя развитие качественных характеристик человеческих ресурсов организации и ее взаимосвязь с количественными параметрами обеспеченности персоналом.

Кадровая стратегия рассматривается как определенные руководством образовательной организации приоритетные направления действий, учитывающие стратегические цели, задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального коллектива [4]. В рамках кадровой стратегии определяются основные направления и детализируются мероприятия и конкретные действия в отношении формирования высококвалифицированного штата преподавателей и мастеров производственного обучения, т. е. количественные характеристики обеспеченности человеческими ресурсами организации. Кадровая стратегия должна определять как требования, так и основные направления формирования и развития кадрового потенциала, т. е. качественных характеристик персонала организации. Основные аспекты кадровой стратегии ПОО должны учитывать требования образовательных и профессиональных стандартов к преподавательским должностям. При этом, если рассматривать эти вопросы в стратегическом плане, т. е. с точки зрения всестороннего развития кадрового потенциала человеческих ресурсов СПО, то представляется возможным связать стратегические аспекты развития ПОО и его взаимосвязь с бизнесом в рамках государственного и частного партнерства [5]. В большинстве случаев взаимодействие образования и бизнеса в рамках государственного и частного партнерства рассматривается с точки зрения дополнительного финансирования образовательных программ, предоставления мест на предприятиях и в организациях для прохождения студентами практик, стажировок, в ряде случаев аккредитации образовательных программ. Представляется возможным и целесообразным рассматривать данное взаимодействие с точки зрения формирования и развития кадрового потенциала профессиональных образовательных организаций. Сотрудничество при реализации образовательного процесса в сфере формирования условий для привлечения профессионалов из числа работников предприятий и организаций может являться одним из элементов сотрудничества в рамках государственного и частного партнерства.

В рамках стратегического развития СПО особое внимание уделяется взаимодействию предприятий и организаций, в частности по предоставлению мест для стажировки студентам ПОО [5; 10]. Представляется возможным расширить данный аспект сотрудничества путем заключения договоров на стажировку преподавателей и мастеров производственного обучения на предприятиях и в организациях. Привлечение молодых специалистов в штат преподавательского состава ПОО возможно при формировании условий, которые позволят совмещать преподавательскую деятельность и работу на предприятии, в фирме. Это будет способствовать как развитию качественных характеристик преподавателей и мастеров производственного обучения, так и дополнительным условиям повышения уровня их доходов и определенной мотивационной составляющей. При этом стоит учитывать требования к должностям преподавателей, которые будут соблюдаться при формировании эффективной системы повышения квалификации. Программы повышения квалификации в отношении молодых специалистов, специалистов, привлеченных из бизнеса и производства, рационально проводить во взаимосвязи с повышением квалификации штатных преподавателей и мастеров производственного обучения. Таким образом, в рамках кадровой стратегии должна формироваться как система привлечения молодых специалистов и специалистов-практиков, так и общая система развития кадрового потенциала преподавательского состава профессиональной образовательной организации. Эта система включает в себя взаимосвязанные мероприятия и действия руководителей ПОО по развитию кадрового потенциала работников организации профессионального образования. Количественные параметры по этим мероприятиям и действия могут служить показателями и параметрами оценки активности кадровой стратегии ПОО. Инициатива по развитию кадрового потенциала ПОО в отношении привлечения рассмотренных специалистов является одной из функций руководителей профессиональных образовательных учреждений в текущем периоде и при планировании на перспективу. Следовательно, в рамках данной работы возможно рассмотрение количественных показателей и подходов к их анализу по мероприятиям, стратегического развития кадрового потенциала ПОО как системы показателей оценки эффективности кадровой стратегии профессиональной образовательной организации.

Материалы и методы

При проведении исследования были использованы статистические методы сбора и анализа данных. В рамках исследования был проведен анализ уровня стратегического планирования профессиональных образовательных организаций Санкт-Петербурга, подведомственных Комитету по образованию. С целью анализа состояния и выявления уровня стратегического планирования в ПОО Санкт-Петербурга был проведен опрос, включающий открытые вопросы по целям, задачам, направлениям развития, возможностям, проблемам и трудностям, преимуществам и системе контроля за выполнением задач в стратегическом планировании организации. Был проведен анализ полученных данных и произведена выборка ответов, которые характеризуют проблемы, перспективы и возможности развития кадрового потенциала ПОО в рамках стратегического планирования. Для интерпретации данных были произведены расчеты удельных весов количества ответов по параметрам анализа в общем количестве анкет опрошенных ПОО. В комплексе со статистическими методами сбора и анализа данных для обработки статистических данных мониторинга системы СПО в Санкт-Петербурге в работе были использованы графические методы обработки представления результатов опроса, построены диаграммы, иллюстрирующие данные по параметрам анализа.

Для определения тенденций, а также величины и характера изменения, выявленных параметров во времени в рамках исследования применен индексный метод. Предложен подход к расчету индивидуальных индексов, характеризующих параметры изменения активности кадровой стратегии в формировании и развитии кадрового потенциала ПОО, а также к расчету общего индекса кадровой стратегии с определением показателей и их весов.

Результаты

Анализ статистических данных показал, что удельный вес численности преподавателей и мастеров производственного обучения из числа действующих работников профильных предприятий и организаций, работающих по совместительству в образовательной организации на не менее чем 25% ставки, в общей численности преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации составлял в 2020 г. 0,52% [9]. Данный показатель незначительно ме-

няется в течение трех периодов. В 2018 г. удельный вес совместителей рассматриваемых должностей составлял 0,51%, а в 2019 г. — 0,63% [9]. Как видно из представленных данных, отсутствует тенденция к увеличению данного показателя, при этом его снижение не является значительным (0,11% в период с 2018 по 2020 г.).

При этом доля численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения с опытом работы на предприятиях и в организациях не менее пяти лет со сроком давности не более трех лет в общей численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения в ПОО Санкт-Петербурга снижается. Данный показатель в 2020 г. составил 2,11%, что вдвое ниже, чем в 2019 г., на 1,98% ниже, чем в 2018 г. [9].

Исходя из предпосылки, что кадровая политика и кадровая стратегия любой организации связана с конкретными мероприятиями и действиями руководителей организации в отношении формирования и развития кадрового потенциала, был проведен опрос руководителей ПОО, позволивший выявить основные факторы планирования этих аспектов в образовательных организациях.

В результате опроса было выявлено, что при стратегическом планировании развития профессиональных образовательных организаций в 73% ПОО руководители не включают в стратегические цели вопросы и аспекты кадровой политики, только в 27% руководители включают кадровые аспекты в систему стратегического планирования (рис. 1).

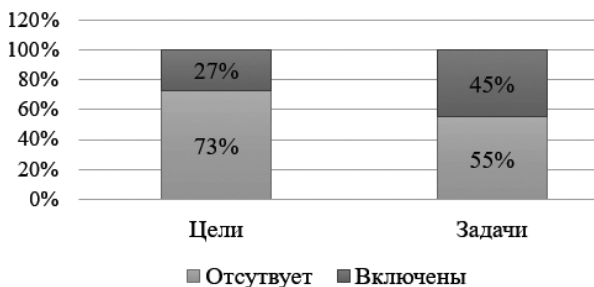


Рис. 1. Удельный вес ответов руководителей ПОО, характеризующих включение в цели и задачи развития ПОО кадровых аспектов, в общем количестве опросников

При этом ситуация в отношении задач по развитию ПОО и включению в них кадровых аспектов отличается от включения этих вопро-

сов в цели развития. При формировании задач развития 45% руководителей включают вопросы развития кадрового потенциала в стратегическое планирование ПОО и 55% руководителей не рассматривают данные аспекты как стратегически важные для развития образовательной организации (рис. 1).

В отношении определения задач развития профессиональных образовательных организаций по кадровому составу и потенциала в большинстве случаев определяются вопросы повышения профессионального уровня преподавательского состава. В некоторых случаях при постановке задач развития ПОО были определены задачи, связанные:

- с формированием дополнительных компетенций у преподавательского состава в отношении информационных технологий;
- с работой с выпускниками по профессиональной ориентации на педагогическую деятельность;
- с изменением возрастной структуры преподавателей, привлечением молодых специалистов;
- с решением вопросов с преподавателями, входящими в группу «серебряного» возраста.

При анализе проблем, которые связаны с кадровым потенциалом и структурой кадров ПОО, было выявлено, что 59% руководителей ПОО не рассматривают кадровые аспекты как проблемные зоны развития образовательного учреждения (рис. 2). 41% опрошенных руководителей из общего числа опрошенных включают вопросы кадрового обеспечения в основные проблемы стратегического развития ПОО.



Рис. 2. Удельный вес ответов руководителей ПОО, характеризующих включение в проблемы развития ПОО кадровых аспектов, в общем количестве опросников

К основным проблемам кадровой политики и кадрового потенциала относятся:

- возраст штатных преподавателей ПОО («серебряный» возраст);
- низкий приток молодых сотрудников;
- выгорание сотрудников;
- несовершенство мотивационной составляющей;
- высокий уровень текучести кадров.

При рассмотрении определенных руководителями ПОО направлений развития профессиональных образовательных организаций было выявлено, что 73% респондентов включили вопросы кадрового потенциала и развития кадров как одно из направлений развития учебных заведений. Только 27% респондентов не включили в стратегическое планирование кадровый потенциал и его развитие (рис. 3). В ряде случаев это связано с удовлетворительными качественными характеристиками преподавательского состава ПОО.



Рис. 3. Удельный вес ответов руководителей ПОО, характеризующих включение в направления, возможности и преимущества развития ПОО кадровых аспектов, в общем количестве опросников

При этом, определяя возможности развития профессиональных образовательных организаций, их руководители включают кадровые аспекты (82% респондентов) (рис. 3). Из потенциально возможных путей развития кадрового потенциала и оптимизации кадрового состава ПОО по результатам опроса можно выделить:

- повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения;
- комплектацию ПОО кадрами различного уровня образования и опыта работы;
- расширение компетенций кадрового состава;

- привлечение молодых специалистов к преподавательской деятельности, изменение возрастной структуры кадров.

Исходя из результатов анализа данных, полученных в ходе опроса руководителей ПОО в отношении возможностей образовательных организаций, только в 18% ПОО из числа опрошенных не рассматривают возможности, связанные с формированием и развитием кадрового потенциала организации.

Практически аналогичная ситуация наблюдается при анализе ответов респондентов о включении в стратегическое планирование кадровых аспектов в отношении преимуществ развития ПОО. Только 23% из числа опрошенных руководителей ПОО не включают кадровую политику и кадровый потенциал в преимущества развития профессиональной образовательной организации (рис. 3). Из числа участвовавших в опросе руководителей ПОО 77% включают обеспеченность образовательного процесса и кадровый потенциал организации в преимущества развития образовательного учреждения.

Среди преимуществ профессиональных образовательных организаций, подведомственных Комитету по образованию, были выявлены следующие:

- высокий квалификационный уровень сотрудников;
- использование современных моделей обучения;
- использование современных технологий при обучении;
- регулярное повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения;
- высокий процент молодых преподавателей (частные случаи, три ПОО из числа опрошенных).

Несмотря на выделенные в результате опроса ПОО, подведомственных Комитету по образованию, преимущества в отношении регулярного повышения квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения, данные по учреждениям профессионального образования по Санкт-Петербургу в целом показывают, что ситуация сложная. По данным мониторинга СПО Санкт-Петербурга, доля штатных преподавателей и мастеров производственного обучения ПОО, прошедших программы повышения квалификации и/или профессиональной подготовки в 2020 г., составляла 5,65% в общей численности преподавательского состава ПОО [9]. В 2019 г. наблюдается рост данного показателя по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. показатель снизился на 0,36%, т. е. анализ динамики данного показателя характеризует его спад.

Вышеизложенные данные и тенденции свидетельствуют о том, что в рамках стратегического планирования профессиональных образовательных организаций, подведомственных Комитету по образованию Санкт-Петербурга, уделяется внимание вопросам развития кадровой стратегии. При этом инструментов, которые позволяют детально изучить динамику изменения по формированию, развитию и способствуют обеспечению корректировок стратегических планов и тактических решений в области кадровой политики, недостаточно. Целесообразно разработать и предложить подходы и инструменты, позволяющие оценивать и анализировать динамику и тенденции изменения столь важных факторов деятельности ПОО, оказывающих непосредственное влияние на качество образовательного процесса.

Обсуждение

Результаты проведенного исследования позволяют выделить основные направления и мероприятия, которые обуславливают развитие кадрового потенциала профессиональной образовательной организации в контексте стратегического планирования.

Анализ данных позволил выделить четыре направления кадровой стратегии и кадровой политики, которые отражают готовность и стремление руководителей ПОО к формированию и развитию кадрового потенциала:

- 1) повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения;
- 2) привлечение молодых специалистов и специалистов, обладающих практическим опытом работы на производстве и в организациях;
- 3) стажировки преподавателей и мастеров производственного обучения;
- 4) мероприятия с кадрами «серебряного» возраста.

Основным аспектом оценки являются показатели количества мероприятий, запланированных и выполненных за период по конкретной группе параметров, а также число сотрудников, привлеченных или принявших участие в мероприятиях, соответствующей группы. Исходя из предложенных параметров, представляется возможным рассчитать общий индекс кадровой стратегии ПОО:

$$I_{\text{кс}} = \sum q_{j1} \times V_0 - \sum q_{j0} \times V_1 = Q_1 \times V_0 - Q_0 \times V_1, \quad (1)$$

где V_1, V_0 — веса (значимость) мероприятий по кадровой стратегии в отчетном и базисном периодах соответственно; Q_1, Q_0 — совокупное количество мероприятий по формированию и развитию кадрового потенциала ПОО по четырем выделенным группам за отчетный и базисный периоды соответственно.

При этом вес (значимость) мероприятий по кадровой стратегии, на наш взгляд, целесообразно оценивать через долю студентов, обучающихся либо обученных за текущий период по данным программам:

$$V = \frac{s}{S}, \quad (2)$$

где s — численность сотрудников (преподавателей и мастеров производственного обучения), прошедших повышение квалификации и привлеченных к работе в ПОО за период; S — общая численность преподавателей и мастеров производственного обучения ПОО за период.

Применение общего индекса кадровой стратегии ПОО позволит проводить оценку и анализ активности руководителей профессиональных образовательных организаций в отношении формирования и развития кадрового потенциала образовательной организации. В случае, когда расчет производится в отношении плановых величин, т. е. происходит сравнение данных за отчетный и плановый периоды, обеспечивается оценка выполнения плана ПОО в отношении кадровой стратегии. Частично это может рассматриваться как элемент оценки компетенций руководства ПОО в отношении стратегического планирования и в отношении формирования и развития кадрового потенциала организации. В случае расчета по показателям отчетного и предыдущего периодов происходит оценка динамики изменения показателей.

Для детального анализа изменений показателей развития кадровой стратегии и результатов заложенных в ней мероприятий целесообразно рассмотреть индивидуальные индексы по мероприятиям кадровой стратегии и развития кадрового потенциала. При рассмотрении вопросов взаимодействия образовательной организации и предприятий, бизнеса и организаций, основанных на принципах государственного и частного партнерства, возможен расчет и анализ индивидуального индекса мероприятий по обеспечению стажировок для преподавателей и мастеров производственного обучения на предприятиях и в организациях.

$$i_{\text{ст}} = \frac{q_{1\text{ст}}}{q_{0\text{ст}}}, \quad (3)$$

где $q_{1\text{ст}}$ — количество мероприятий по обеспечению стажировок преподавателей и мастеров производства на предприятиях и в организациях в отчетном периоде; $q_{0\text{ст}}$ — количество мероприятий по обеспечению стажировок преподавателей и мастеров производства на предприятиях и в организациях в базисном (плановом) периоде.

К мероприятиям, обеспечивающим стажировки преподавателей и мастеров производственного обучения, можно отнести:

- определение потребности для сотрудников ПОО в прохождении стажировок на предприятиях и в организациях;
- ведение переговоров с организациями по предоставлению мест для стажировок;
- заключение договоров с предприятиями и организациями на проведение стажировок для сотрудников ПОО;
- разработку программ проведения стажировок для сотрудников ПОО;
- разработку системы отбора сотрудников ПОО для прохождения стажировок;
- проведение оценки результативности стажировок преподавателей и мастеров производственного обучения ПОО.

Данный список мероприятий является рекомендуемым и соответствует общим направлениям кадровой стратегии и кадровой политики, реализуемым на современных предприятиях и в организациях. Детальный список мероприятий по обеспечению стажировок для сотрудников может быть доработан профессиональным сообществом экспертов среднего профессионального образования.

Аналогично подходу к оценке индивидуального индекса обеспечения стажировок преподавателей и мастеров производственного обучения ПОО возможен расчет индивидуальных индексов по повышению квалификации преподавательского состава, привлечению молодых специалистов и специалистов с опытом работы, а также по решению вопросов со специалистами ПОО, относящихся к «серебряному» возрасту. Расчет данных индексов производится путем соотношения количества мероприятий в отчетном периоде и количества соответствующих мероприятий в базисном (плановом) периоде.

Применение предложенных индексов кадровой стратегии профессиональной образовательной организации позволит повысить эф-

фективность анализа обеспеченности образовательной организации человеческими ресурсами, оптимизировать пути решения проблем, связанных с формированием и развитием кадрового потенциала ПОО.

В заключение стоит отметить, что ситуация с развитием и формированием кадрового потенциала профессиональных образовательных организаций является сложной и требует разработки дополнительных инструментов для ее анализа и оценки. Как показывают исследования, вопросы и проблемы обновления кадров ПОО по возрастной структуре, обеспечение организации преподавателями и мастерами производственного обучения соответствующей квалификации и обладающих практическим опытом являются насущными и актуальными. Развитие стратегических направлений кадровой политики профессиональных образовательных организаций в современных условиях является актуальным вопросом, оказывающим влияние на качество процесса обучения в среднем профессиональном образовании. Практикоориентированность программ обучения в колледжах и техникумах требует от руководства профессиональных образовательных организаций искать новые эффективные пути решения проблемы и осуществлять взаимодействия с представителями рынка труда в отношении привлечения специалистов-практиков. При отсутствии стратегического подхода к решению вопросов, к формированию и развитию кадрового потенциала ПОО данные процессы вызовут все больше трудностей для образовательной организации. Предложенные в данной работе инструменты оценки и анализа развития кадровой стратегии ПОО, ее результативности позволят проводить более детальный анализ состояния кадровой политики организации, повысят эффективность выявления проблем и будут способствовать выработке оптимальных и эффективных решений и путей решения проблем в отношении кадрового потенциала ПОО.

Литература

1. Анчугова Л. Н., Лихачева Н. М. Развитие кадрового потенциала среднего профессионального образования // Профессиональное образование: проблемы, исследования, инновации : материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. — Т. 2. — Екатеринбург : Издательство УМЦ УПИ, 2019. — С. 15–20.
2. Грузинская Е. И., Князева Г. Л., Кодола Н. В. [и др.] Развитие кадрового потенциала образовательных организаций среднего профессионального образования с учетом требований рынка труда, экономики, мировых стандартов, обновления отраслевых технологий и внедрения цифровых

- технологий // Управление образованием: теория и практика. — 2021. — № 1(41). — С. 62–71.
3. *Комарцова А. В., Тарасенко Н. В., Буланович А. В.* Развитие кадрового потенциала в рамках реализации требований профессиональных стандартов, ФГОС СПО и ФГОС СПО топ-50 // Наука через призму времени. — 2021. — № 3(48). — С. 12–16.
 4. *Ложкина Т. Ю.* Развитие кадрового потенциала как условие решения стратегических задач системы профессионального образования // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. — 2018. — № 1(19). — С. 111–117.
 5. *Малафеева А. В.* Исследование влияния кадрового потенциала на выбор стратегии развития учреждения СПО // Управление экономикой, системами, процессами : сборник статей V Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2021. — С. 151–154.
 6. *Намханова М. В., Головкин О. Н., Малахов Е. В.* Проблемы и перспективы развития среднего профессионального образования: региональные аспекты // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 11(136). — С. 509–515.
 7. *Петрова С. Д., Васильева Ю. В.* Применение современных образовательных технологий в СПО // Тенденции развития образования: педагог, образовательная организация, общество : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. БУ ЧР ДПО «Чувашский республиканский институт образования» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики. — Чебоксары, 2020. — С. 141–148.
 8. *Скорородова В. А.* Развитие кадрового потенциала образовательной организации СПО на основе мотивационного программно-целевого подхода // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 1196–1200.
 9. Характеристика системы СПО в Российской Федерации. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга качества подготовки кадров [Электронный ресурс]. — URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=spe> (дата обращения: 30.03.2022).
 10. *Царькова Е. А., Станулевич О. Е.* Развитие многофункциональности образовательных организаций СПО как инструмент настройки на потребности территорий // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. — 2020. — № S1(49). — С. 29–31.