

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы обучения персонала (на примере МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти)»

Студент

Ю.В. Фурман

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент

Е.Н. Корнеева

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

Тольятти 2022

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы обучения персонала на примере МБУ «Лицей № 60» г.о. Тольятти».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников, приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлена цель и задачи исследования, обозначены объект и предмет исследования, прописаны практическая значимость и структура работы.

В первой главе приведены теоретические основы организации обучения персонала в организации, дано понятие процесса обучения, расписаны виды, концепции, тенденции и методы современного обучения, а также обозначены составляющие обучения персонала и критерии оценки эффективности системы обучения персонала.

Во второй главе дается характеристика МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти, проводится анализ системы управления персоналом и анализ состояния обучения персонала в лицее на текущий момент.

Третья глава на основании полученных в ходе аналитической части и для решения выявленных проблем приводит мероприятия, предложенные для совершенствования системы обучения персонала в лицее и их социально-экономическое обоснование эффективности.

В заключении приведены основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Общий объем работы 67 печатных страниц, 8 таблиц, 9 рисунков.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы организации обучения персонала в организации	7
1.1 Сущность и виды профессионального обучения персонала	7
1.2 Концепции и методы обучения персонала.....	10
1.3 Основные составляющие обучения персонала, критерии оценки эффективности системы обучения персонала.....	14
Глава 2 Анализ системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60»	21
2.1 Характеристика деятельности	21
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	27
2.3 Анализ состояния обучения персонала	34
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60»	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала	45
3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.....	51
Заключение	57
Список используемой литературы	61
Приложение А Карточка муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения городского округа Тольятти «Лицей №60»	65
Приложение Б Результаты анкетирования в МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти	66

Введение

Тема данного исследования: «Совершенствование системы обучения персонала (на примере МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти)».

Актуальность: на сегодняшний день важным условием успешного функционирования любой организации является квалифицированный и качественно подготовленный персонал, обучение которого становится все более актуальной проблемой.

В современном мире одним из важнейших условий для развития компании, ее процветания можно отметить ее умение адаптироваться к многочисленным изменениям, которых становится все больше.

Современной компании приходится решать одновременно множество задач, находить ресурсы для их своевременного решения. Очень важной задачей любой организации является обучение персонала, так как от количества обученных людей и от качества полученного ими образования и зависит дальнейший успех предприятия. Это условие требует решение еще одной непростой задачи – поиск средств на проведение обучения персонала, его мотивацию.

Такое внимание к повышению конкурентоспособности предприятия и необходимость организованном путем развиваться может быть связано с некоторыми факторами.

Например, потому, что персонал организации является ключевым звеном в организации, именно от его развития и плодотворной работы будет зависеть конечный результат использования всех остальных ресурсов.

Также в современном информационном обществе существенно возросла роль именно той информации, которую используют организации в процессе своей деятельности, а значит необходимо своевременно обучать персонала, насыщать сотрудников новыми знаниями, актуальными и необходимыми для своевременного реагирования на все изменения.

Кроме того, не стоит принижать необходимость обучения высших звеньев (руководящего персонала), так как сами стратегии и тенденции должны быть понятны в первую очередь людям, от решения которых зависит линия развития. А значит эффективная работа организации и ее конкурентоспособность возможны только в случае повышения эффективности работы на всех уровнях.

Таким образом, актуальность обуславливает необходимость теоретического исследования проблематики и практики обучения персонала.

Цель исследования: изучить систему обучения персонала в МБУ «Лицей № 60» и разработать мероприятия по её совершенствованию.

Задачи:

- Собрать, изучить и проанализировать теоретический материал по вопросу обучения персонала в организации;
- Рассмотреть организационно-экономические показатели деятельности МБУ «Лицей №60» городского округа Тольятти;
- Проанализировать систему управления персоналом и процесса обучения в МБУ «Лицей №60» городского округа Тольятти;
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60» городского округа Тольятти;
- Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60» городского округа Тольятти.

Объект: система обучения персонала.

Предмет: совершенствование системы обучения персонала МБУ «Лицей №60» городского округа Тольятти.

Основными методами исследования являются:

- методы организации исследования – комплексный, сравнительный;

- эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), наблюдение;
- методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.

В процессе написания работы были использованы труды таких известных авторов как А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова, М.И. Магура, В.П. Пугачева, А.Л. Слободской, Марченко И.П., Литвинюк А.А., Кудряшовой В.С., Моисеевой Е.А. и др.

По ходу написания бакалаврской работы были изучены такие источники как Трудовой кодекс Российской Федерации, Устав ОУ, Коллективный трудовой договор ОУ, Отчеты о результатах самообследования за 2019, 2020 и 2021 гг., Отчет о финансово-хозяйственной деятельности и др. Указанные источники регулируют ключевые вопросы ВКР, составляют ее нормативно-правовую базу.

Практическая значимость исследования характеризуется практической направленностью данного исследования и разработанностью теоретического и практического подхода к его реализации, что может быть в дальнейшем использовано в профессиональной деятельности специалистами по управлению персоналом. Кроме того, результаты проведенного исследования необходимы для анализа актуального состояния МБУ «Лицей № 60» и имеет практическую значимость при дальнейшем совершенствовании обучения персонала.

Структура исследования соответствует поставленной цели и задачам и состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников, приложений. Общий объем работы 67 печатных страниц, включая таблицы и рисунки.

Глава 1 Теоретические основы организации обучения персонала в организации

1.1 Сущность и виды профессионального обучения персонала

Человек на протяжении всей жизни погружен в процесс обучения. Уже с первых дней жизни мы начинаем осваивать информацию, которая помогает нам адаптироваться к жизни в обществе. Со временем, освоив базовые навыки, человек попадает в школу, где главной задачей становится получение общего образования, расширение кругозора, знакомство с накопленным человечеством опытом и знаниями в различных областях.

Впоследствии возникает необходимость получения уже узконаправленных, профессиональных знаний и навыков, а мы можем говорить об обучении в средне специальных учебных заведениях или ВУЗах, которые дают возможность получения информации, которая позволит человеку выстроить профессиональный вектор своего развития, получить необходимые знания для занятия уже конкретной специальностью.

На любой из ступеней образования основной целью обучения является получение образования.

Таким образом, мы можем говорить о том, что «образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно» [22].

Касательно принципа непрерывности образования на протяжении всей жизни – это одна из тенденций современного образования. Данный принцип обусловлен тем, что движение информации происходит постоянно, мы каждый день встречаем изменения в законодательстве, получаем новые

инструкции и рекомендации, меняются методики, факты, набор знаний. Высокопрофессиональный специалист должен быть в курсе всех последних изменений, должен непрерывно иметь возможность своего развиваться, иметь доступ к выработке новых навыков, умений, непрерывно актуализировать информацию.

К сожалению, многочисленные изменения в структуре экономики, вынуждают зачастую не просто повышать свою квалификацию в профессии, но и осваивать новую специальность, проходить переподготовку.

По мнению А.Я. Кибанова: «профессиональное образование как процесс - это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения» [10, с.89].

Обучение персонала, по мнению А.Я. Кибанова — это «целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей» [10, с.91].

Обучение необходимо, так как для любой организации важно обеспечить максимальное использование возможностей кадров как ресурса, необходимо готовить персонал организации к грамотному решению возникающих задач, необходимо обеспечить увеличение уровня эффективности в работе сотрудников. Кроме того, обучение помогает в вопросах мотивации персонала, в выстраивании правильной системы ценностей персонала, в объяснении конечных целей деятельности организации.

Важной задачей современного руководителя выстроить обучение персонала таким образом, чтобы одновременно повысить как

работоспособность, конкурентоспособность сотрудников, так и их мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- «внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников» [23].

Таким образом, мы можем говорить о том, что образование представляет собой целенаправленный процесс получения знаний, которые помогают нам овладеть необходимыми навыками и умениями, достигать профессиональных успехов, а вместе с тем служат толчком к развитию организации в целом.

Важной тенденцией образования в современном меняющемся мире становится его непрерывность, необходимость на протяжении всей жизни, не смотря на имеющееся образование, продолжать процесс обучения, совершенствования своих умений и навыков.

В зависимости от конкретных обстоятельств, обучение может иметь разные формы: подготовку кадров, повышение квалификации или переподготовку персонала.

Если говорить о подготовке персонала, то здесь речь идет скорее о непродолжительном обучении, небольшом обучающем курсе, который

позволит ввести в курс дела, познакомить с должностными обязанностями, основными требованиями к выполнению должностной функции.

Повышение квалификации подразумевает, что сотруднику требуется поднять свою квалификацию, углубить уже имеющиеся профессиональные знания и навыки.

А вот переподготовка подразумевает непосредственно получение новых знаний, выработку навыков, которые ранее не были получены. Переподготовка может быть применима для того, чтобы сотрудник смог занимать вышестоящую должность или же связана со сменой рода деятельности, профессии.

Несмотря на все происходящие изменения в мире, на постоянно возникающие требования и изменения, на финансовый аспект, одна из важнейших задач руководителя и административного состава организации подобрать оптимальный вариант обучения персонала организации, который позволит усовершенствовать знания и навыки сотрудников, поднять уровень развития организации, задаст нужный импульс и правильную мотивацию.

1.2 Концепции и методы обучения персонала

Обучение является важным фактором на пути к повышению конкурентоспособности организации, ее развития.

На сегодняшний день существует большое количество различных концепций, систем и методик обучения персонала организаций.

Отечественный и зарубежный опыт «выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

- концепция специализированного обучения;
- концепция многопрофильного обучения;
- концепция обучения, ориентированного на личность» [20, с.64].

Специализированное обучение ориентировано на самую ближайшую перспективу, связано непосредственно с конкретным рабочим местом, может помочь работнику в эмоциональном плане и укрепить его позицию на данном рабочем месте.

Более эффективная концепция многопрофильного обучения, которая позволяет работнику повысить свою мобильность и показатели работы внутри организации. Среди минусов данной концепции можно отметить, что зачастую работники теряют привязку к конкретному месту работы, склонны к смене организации.

Обучение персонала, в зависимости от возможностей и потребностей организации, может проходить:

- «без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.
- с отрывом от производства проводится вне рабочего места. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение может осуществляться в производственных помещениях компании- работодателя, в центре обучения, который посещают работники, или в колледже» [23].

В зависимости от выбранного способа обучения персонала необходимо выбирать методы обучения.

Методы обучения персонала – способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

«Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;

– методы обучения на рабочем месте» [20, с.73].

Остановим подробнее на каждом из указанных выше методов.

К традиционным методам обучения относятся: лекции, семинары, учебные кино- и видеофильмы.

Данная группа обучающих методов наиболее часто применяется для повторения ранее изученного материала, при закреплении полученных знаний. Лекционная подача материала наиболее древний способ, удобный тем, что одновременно на лекции может присутствовать большое количество слушателей, что позволяет, в том числе снизить стоимость за обучение. Среди минусов можно отметить невысокую активность слушателей в процессе обучения, низкая обратная связь, проблематично восстановить пропущенный материал, если обучающийся пропустил занятие.

После лекции обычно проводятся семинары, которые позволяют более детально разораться в содержании изученного материала. Семинары показывают насколько правильно и в полном объеме усвоен материал во время лекции.

Использование кино- и видеофильмов в процессе обучения появилось сравнительно недавно. Несмотря на относительную новизну, они себя хорошо зарекомендовали, так как делают подачу материала более красочной и наглядной, а значит, облегчает процесс запоминания слушателями.

Главным минусом традиционных методов обучения является тот факт, что участники в основной массе остаются пассивными слушателями, обсуждение или отсутствует, или сведено к минимуму.

К методам активного обучения в настоящее время наиболее часто относят: тренинги, компьютерное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций и др.

На сегодняшний день сильно возросло количество информации в различных источниках, что, безусловно, заставляет руководителей организаций пересматривать и сами формы обучения персонала. На плечи организаторов курсов подготовки, повышения квалификации и

переподготовки ложится задача в очень непродолжительное время передать большой объем информации и уделить внимание отработке практических навыков.

В отличие от рассмотренных выше традиционных методов обучения, активные методы распределяют время так, чтобы большая часть приходилась на практическую часть, которая позволяет отработать в ходе обучения навыки и умения.

Несомненно, у данной группы методов обучения персонала гораздо больше преимуществ. К примеру, данные методы значительно упрощают процесс усвоения нового материала. Это может быть обусловлено как возможностью личного участия слушателей во время обсуждения, так и возможностью посмотреть непосредственно на свою работу, на те способы и методы, которые каждодневно используются на рабочем месте, возможностью проанализировать и оценить их эффективность.

Как показывают исследования «20% своих знаний (не опыта) сотрудники получают через формальное индивидуальное обучение (ВУЗы, семинары, тренинги и др.) остальные 80% и, что самое главное, опыт – через неформальное обучение на своем рабочем месте, а также при взаимодействии с другими людьми и организациями (совещания, конференции и др.)» [8, с.101].

Данные методы характеризуются тем, что обучение производится не в аудиториях, а в процессе выполнения профессиональной деятельности.

Обучение персонала в организации будет максимально полезным, если организация, потратив ресурсы на обучение персонала, в перспективе повысит качество своей работы.

Таким образом, существует большое количество методов обучения, различные концепции обучения персонала. Какой именно вариант подходит организации должен определить ее руководитель.

Можно говорить о том, что, конечно в настоящее время наиболее эффективными методами обучения можно назвать активные методы, как и

более эффективным оказывается обучение с отрывом от производства, от рабочего места. В таком случае работник получает возможность в полной мере погрузиться в процессе обучения, на практике закрепить новые навыки и умения, повысить свою квалификацию.

1.3 Основные составляющие обучения персонала, критерии оценки эффективности системы обучения персонала

Как было отмечено ранее, помимо проблемы обучения персонала, есть еще важная проблема, которая заключается в дефиците квалифицированных кадров. Эта проблема возникает в большинстве случаев по причине того, что мало средств и времени руководством организаций отводится на развитие персонала.

Сама по себе «система обучения и развития персонала – систематический и целенаправленный процесс подготовки кадров к выполнению новых производственных и организационных функций, решению ранее неизвестных задач, занятию новых должностей» [17, с.28].

Система развития персонала на практике состоит из: обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров, о которых мы говорили ранее, а также может подразумевать планирование деятельности сотрудников организации, распределение должностных обязанностей.

Руководство организации при планировании ресурсов должно много внимания уделять именно процессу обучения персонала. Не стоит игнорировать при планировании обучения и выстраивании системы развития персонала стратегические цели организации, особенности деятельности и текущей ситуации в вопросе фактической обученности персонала.

При разработке системы развития персонала в организации необходимо правильно подойти к выстраиванию корпоративной программы обучения и развития персонала. Важно «при подборе учебных программ

правильно определить стратегические цели предприятия, грамотно рассчитать ресурсы, учитывая экономическую целесообразность» [4, с.83].

При планировании процесса обучения персонала многие организации обращаются к построению модели обучения.

«Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам:

Этап 1. Определение потребностей в обучении.

Этап 2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений.

Этап 3. Распределение ресурсов.

Этап 4. Составление учебной программы.

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения» [9, с.147].

Анализируя этапы в модели обучения, можно говорить о том, что первый этап модели обучения фактически строится на тех потребностях организации, которые необходимо удовлетворить с целью решения производственных задач, которые связаны с кадровой политикой.

На этапе проведения анализа текущей ситуации руководство организации получает возможность выстроить конкретные направления дальнейшей работы.

Третий этап позволят просчитать необходимые затраты ресурсов для достижения поставленной задачи, оценить возможности организации, скорректировать расходы средств и ресурсов исходя из внесенных изменений в те методы, виды обучения, которые были выбраны для достижения поставленных задач.

На четвертом этапе планирования процесса обучения персонала важную роль играют специалисты по обучению кадрового состава, которые должны крайне внимательно проанализировать истинные потребности организации, учитывая тот факт, что потребности обучения могут

подразумевать градацию обучения отдельных работников или же обучения в виде групп.

Очень важно, чтобы при планировании обучения кадрового состава были учтены стратегии и цели предприятия. Только в этом случае удастся правильно распределить необходимые ресурсы, грамотно выстроить программу обучения персонала организации. Такой подход при планировании обучения можно определить как внутрифирменное обучение персонала.

«Такой подход при построении системы обучения персонала на основе внутрифирменного обучения можно разделить на следующие задачи:

- стратегические;
- исследовательские;
- методические;
- организационные» [4, с.86].

При выстраивании стратегических задач важно учитывать такие факторы как цели компании, ее стратегия в краткосрочной перспективе. Чтобы максимально учесть все обстоятельства в данном случае потребуются командная работа в лице генерального директора (главного руководителя) и его ближайших заместителей, которые могут внести пояснения и конкретизировать ситуацию на местах.

При выстраивании исследовательских задач важна информация, которую необходимо собрать до начала процесса обучения, непосредственно при обучении и по итогам завершения процесса обучения персонала по подготовленной ранее программе. Это очень важный и весомый этап при планировании обучения, так как именно сейчас есть возможность скорректировать содержание учебных программ, сроки или кадровый состав, исходя из анализа собранных материалов.

Методические задачи важны при определении наиболее подходящей в конкретной ситуации методике обучения с целью получения максимального результата по итогам обучения персонала. В данном вопросе наибольшие

трудности могут быть обусловлены выбором наиболее подходящих форм и методик обучения, учитывая интересы организации и сотрудников.

В настоящее время системы обучения персонала подразделяются на два типа: поддерживающие и инновационные [10, с.52].

Поддерживающие системы обучения персонала строятся на поддержание уже имеющихся знаний, навыков и умений. Данный тип обучения персонала можно смело отнести к традиционному, главной задачей которого является актуализация полученного ранее, но не внесении нового.

«Поддерживающий тип обучения представляет собой процесс и одновременно результат образовательной деятельности, направленной на воспроизводство и поддержание существующих культур, социальной системы, социального опыта» [11, с.22].

Инновационный тип обучения персонала существенно отличается от поддерживающего, в его основе закладываются все актуальные достижения науки и техники, задачей является уже не воспроизводство и поддержание, а стремление развивать у персонала организации в процессе обучения самостоятельности, активной позиции. С обращением к инновационному методу обучения персонала меняются и методики преподнесения материала. На смену традиционной лекционной подаче приходит, к примеру, методика подачи материала с использованием видео формата.

«Система организации обучения преследует следующие цели:

- подготовка к достижению вновь принятых к выполнению функций;
- повышение квалификации кадров;
- подготовка кадров к продвижению по служебной лестнице;
- закрепление в компании высококвалифицированных специалистов, которые являются «ядром» ее будущего потенциала» [10, с.56].

Среди современных моделей инновационного обучения выделяют:

- обучение как организация систематической исследовательской деятельности;
- обучение как организация в форме учебно-игровой моделирующей деятельности;
- обучение как организация коммуникативно-диалоговой деятельности в форме диалога, обмена мнениями, творческой дискуссии.

Реализация предлагаемых моделей инновационного обучения предполагает, что слушатель занимает инициативную субъективную позицию, а преподаватель играет роль помощника обучаемого в поиске решения поставленных целей и задач путем расширения и освоения нового переживаемого опыта.

«Среди критериев оценки эффективности системы обучения персонала можно выделить такие как:

- объем знаний и умений, приобретенных работником;
- эффективность предлагаемых новшеств в работе;
- эффективность работы каждого конкретного работника после обучения;
- удовлетворение руководства» [2, с.118].

Одним из важнейших критериев, конечно, является критерий, показывающий объем знаний и умений, которые удалось приобрести персоналу по итогам обучения по составленным программам. Важно отследить изменения за счет углубления имеющихся знаний кадрового состава, изменения при профессиональном росте.

Не менее важным является второй приведенный выше критерий – эффективность новшеств в работе, так как основная цель обучения сделать процесс производства более эффективным. Персонал, успешно освоивший обучение, способен не только с долей критики проанализировать свою работу или работу отдела в целом с учетом полученных в процессе обучения

знаний, но и внести необходимые корректировки и изменения в работу, сделать производственный процесс более эффективным.

Третий критерий помогает за счет наблюдения и анализа различных факторов производственного процесса проследить изменения после завершения обучения.

Не менее важным критерием является критерий – удовлетворение руководства. При планировании процесса обучения персонала организации, вложение финансовых средств и задействовании прочих ресурсов организации, конечно руководство компании хочет видеть реальный результат, выраженный в росте показателей организации, эффективном использовании ресурсов, увеличении конкурентоспособности и др.

Для отслеживания показателей по данному критерию возможно проведение опроса или анкетирования непосредственно руководства организации, направленного на выявление степени удовлетворенности реализованного процесса обучения персонала.

Комплексная работа по анализу и оценка эффективности системы обучения персонала организации поможет насколько в реальности оказалась эффективной и целесообразной выбранная модель обучения персонала, насколько качественно проведено обучение персонала организации.

Обучение персонала является важнейшим элементом системы развития персонала, так как только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия.

Таким образом, подводя итоги, можно говорить о том, что в современных условиях организациям все сложнее находить оптимальные решения, которые позволили бы им оставаться востребованными, конкурентоспособными, стабильно развивающимися и приносящими хороший доход.

С одной стороны, сейчас есть большое количество информации в свободном доступе, которая поможет сделать правильный выбор, определить

свою стратегию. С другой стороны, из-за большого потока информации сложно правильно подобрать методику, определить необходимые ресурсы.

Одно точно, для современной организации все большее значение приобретает вопрос обучения персонала организации, так как это центральное звено, от которого, в конечном счете, зависит эффективность работы организации в целом.

Мы определили, что сам процесс обучения важен, кроме того, на данный момент он непрерывен. Нельзя получить образование и без получения в дальнейшем дополнительных знаний продолжать успешно выполнять работу.

В зависимости от конкретной ситуации и возможностей организации руководство компании выбирает необходимый вид обучения и методики. Хороший руководитель понимает, что грамотно подобранная программа обучения персонала не только позволяет получить новые знания, освоить новые навыки и умения, но и замотивировать персонал.

Нами были рассмотрены существующие сегодня концепции и методы обучения персонала, раскрыты особенности различных способов подачи информации, определены положительные и отрицательные стороны различных подходов к обучению.

Наиболее актуальными сегодня оказываются инновационные методы обучения персонала, которые позволяют максимально развивать творческие способности сотрудников, повышать их квалификацию.

Глава 2 Анализ системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60»

2.1 Характеристика деятельности

Полное наименование организации: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Лицей № 60». Сокращенное наименование: МБУ «Лицей № 60».

Дата создания образовательной организации: 30 марта 1994 года [32].

Цель и основные направления деятельности лицея:

Основной целью деятельности Лицея является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Данные об образовательном учреждении изложены в Приложении А «Карточка муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения городского округа Тольятти «Лицей №60».

В лицее обучается на сегодняшний день 802 ученика, в одну смену.

Необходимо отметить, что количество обучающихся с каждым годом увеличивается, начиная с 2017-2018 учебного года, что может быть связано с интересом к лицейю, углубленным уклоном по предметам естественнонаучного цикла (таблица 1):

Таблица 1 – Динамика численности обучающихся с период с 2017-2018 по 2021-2022 уч.годы

Учебный год	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Количество обучающихся	738	743	754	779	802

В лицее обучение организовано на уровне начального общего образования, основного общего и среднего общего образования. Среднее

общее образование организовано с учетом профориентационной направленности.

В настоящее время реализуются такие формы образования как: очное и заочное (семейная форма образования).

Весь процесс обучения строится на основании ФГОС. В соответствии с последним поколением ФГОС реализуются рабочие программы, в том числе для реализуются адаптированные образовательные программы для обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов. Для реализации дополнительных требований к обучению такой категории детей в штате кроме учителей-предметников работают социальный педагог, педагог-психолог, педагог-дефектолог, на вакансии находится логопед.

Координирует все процессы руководитель образовательной организации МБУ «Лицей №60» - директор лицея, который обеспечивает осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом лицея, Лицензией и Свидетельством о государственной аккредитации.

В помощь директора лицея введены должности: заместитель директора по УВР - учебно-воспитательной работе, заместитель директора по ВР - воспитательной работе, заместитель директора по АХР - заведует хозяйственной частью (рисунок 1).

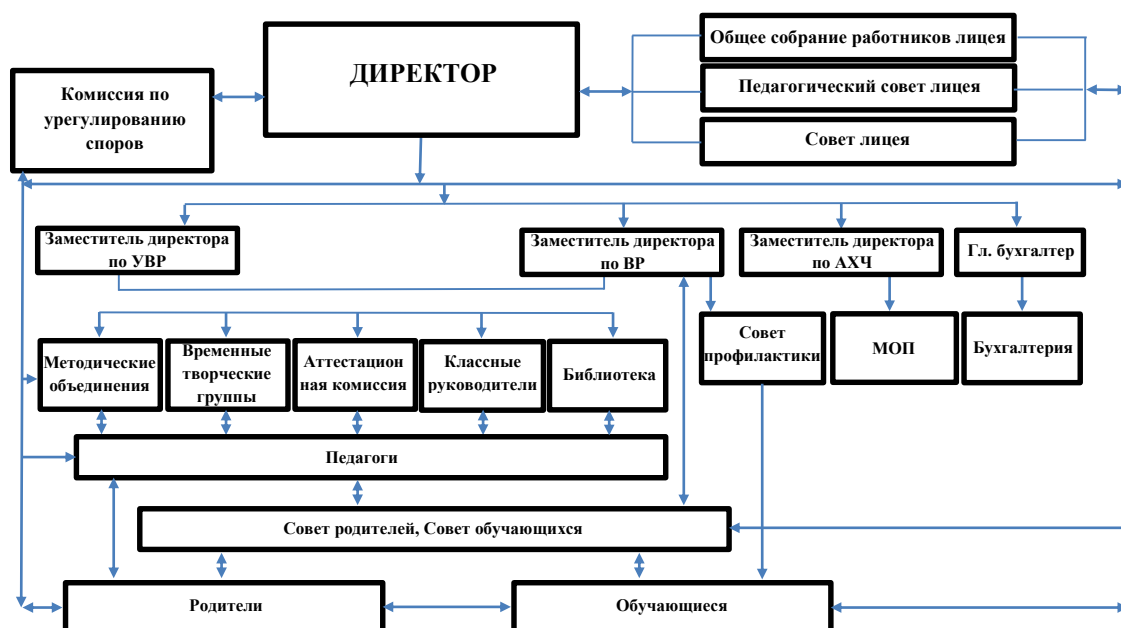


Рисунок 1 – Организационная структура управления

В процессе обучения педагогическим составом используются интерактивные средства обучения (кабинеты оборудованы компьютерами, интерактивными досками, проекторами). Также используются современные электронные образовательные ресурсы, ИКТ.

Именно использование современных средств обучения позволяет преподнести учебный материал в максимально доступной форме, реализовать дифференциацию и индивидуальный подход в процессе обучения.

Образовательная деятельность в лицее осуществляется на государственном языке Российской Федерации – русском языке.

Если оценивать материально-техническую базу лицея:

- всего в лицее находится 36 учебных кабинетов;
- 1 большой спортивный зал, 1 малый спортивный зал, 1 зал хореографии.
- 1 баскетбольная спортивная площадка.
- 1 библиотека, медиатека.

- оборудованы и работают специализированные кабинеты (физика, химия, биология, музыка, изобразительное искусство);
- оборудовано 2 кабинета информатики, оснащенных 24 рабочими местами для обучающихся. Два кабинета кроме учебного времени работают в режиме свободного доступа. Все кабинеты имеют выход в Интернет.
- кабинета начальной школы оснащены мобильными классами нетбуков – по 12 в каждом.
- все учебные кабинеты оснащены автоматизированными рабочими местами с подключением к интернету. В лицее 1 столовая, 1 медицинский кабинет, 1 кабинет психолога.
- созданы рекреационные зоны: шахматная гостиная (3 этаж), читательские уголки «БУККРОССИНГ» (1,2 этажи), игровая зона 3 этаж начальной школы, демонстрационные витрины школьного музея (2 этаж старший блок), зоны для самоподготовки (2 этаж старший блок);
- STEM лаборатория (2 этаж) для занятий исследовательской деятельностью по естественнонаучным предметам в малых группах (до 10 человек) [26].

В лицее на сегодняшний день трудоустроено 50 педагогов в возрасте от 22 лет и старше. Количественный состав педагогов наглядно можно представить в следующем виде (таблица 2).

Таблица 2 - Количественный состав персонала по возрасту

Численность, чел.	до 20 лет	21-30	31-40	41-50	51-60	старше 60лет
50	0	13 (26%)	12 (24%)	13 (26%)	9 (18%)	3 (6%)

Если говорить об уровне образования, то работают специалисты как со средне профессиональным образованием, так и педагоги с высшим образованием. Данные уровня образования педагогического состава наглядно можно представить в следующем виде (таблица 3).

Таблица 3 - Уровень образования персонала

Численность, чел.	Высшее образование	Среднее специальное образование	Неоконченное высшее
50	43 (86%)	6 (12%)	1 (2%)

В настоящее время на базе лицея работают педагоги, которые распределились следующим образом: без квалификационной категории – 25 учителей, с первой квалификационной категорией – 11 учителей, с высшей квалификационной категорией – 14 человек [25].

Все уровни квалификационных категорий / их отсутствие наглядно можно представить в следующем виде (таблица 4).

Таблица 4 - Уровень квалификационной категории персонала

Численность, чел.	Высшая кв.категория, чел.	Первая кв.категория, чел	Без кв. категории, чел.
50	14 (28%)	11 (22%)	25 (50%)

Одним из важных направлений деятельности лицея – работа с одаренными детьми и поддержка талантливой молодежи. Путем индивидуальной работы администрации лицея, классных руководителей и учителей-предметников выявляются талантливые дети в различных областях знаний. Дети лицея активно участвуют в проектной деятельности, предметных олимпиадах.

Также много внимания уделяется воспитательно-профилактической работе. Важными задачами являются: повышение уровня правовой

грамотности обучающихся, вовлечение в воспитательно-профилактические мероприятия, снижение правонарушений среди несовершеннолетних лиц.

Администрация лицея совместно с классными руководителями в своей работе используют различные формы и методы индивидуальной профилактической работы с учащимися: изучение особенностей личности подростков, посещение на дому, посещение уроков с целью выяснения уровня подготовки учащихся к занятиям, индивидуальные и коллективные профилактические беседы с подростками и родителями (законными представителями) обучающихся, а также вовлечение в систему объединений дополнительного образования с целью организации занятости в свободное время.

В течение последних трех лет лицей тесно сотрудничал с МБУИ г.о.Тольятти «МДТ», МБОУ ДО «Диалог», МБУИ г.о.Тольятти «Колесо», Музыкальной школой им. Балакирева, библиотекой «Веста», МБОУ ДО «Родник». Анализ занятости детей во внеурочное время в учреждениях дополнительного образования более 78% [26].

В рамках городского сетевого взаимодействия лицей принимал участие в 2х городских сетевых проектах, направленных на формирование и развитие инновационного мышления школьников:

- ТАИС – (совместно с МБУ №10, 48,59),
- МаксимУм – (совместно с МБОУ ДО ГЦИР) [25].

Постоянными социальными партнерами лицея выступает департамент образования городского округа Тольятти, ОДН и ОП, КДНиЗП, отдел семьи, опеки и попечительства.

Также лицей развивает социальное взаимодействие с учреждениями и организациями дополнительного и профессионального образования в сфере профессионального самоопределения обучающихся.

Таким образом, МБУ «Лицей №60» реализует целостную урочную и внеурочную деятельность по программам, подготовленным на основе ФГОС начального, основного и среднего общего образования. При максимальном

использовании всех возможных ресурсов и возможностей, учету интересов обучающихся и их родителей (законных представителей), профессионализму педагогов и администрации происходит позитивное интеллектуальное, духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся.

2.2 Анализ системы управления персоналом

Система управления персоналом в лицее реализуется через функции управления персоналом. Она включает подсистему общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Наглядно система управления персоналом в лицее выглядит следующим образом (рисунок 2).

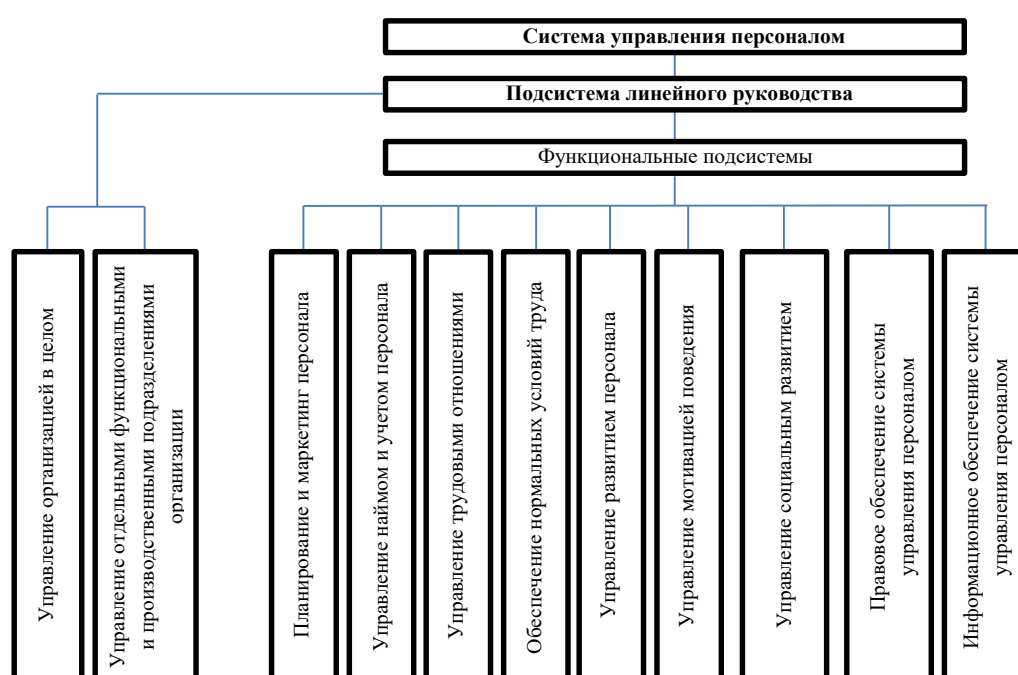


Рисунок 2 – Система управления персоналом

Рассмотрим подробнее процесс функционирования данных подсистем в лицее.

Подсистема общего и линейного руководства. Данный элемент отвечает за реализацию управления лицеем в целом. Управление в лицее осуществляется директором и заместителями директора, также действует Педагогический совет и Общее собрание работников. Для осуществления учебно-методической работы в лицее созданы Методический совет и методические объединения учителей.

Подсистема планирования и маркетинга персонала. Суть кадровой политики в лицее строится на основе долгосрочного планирования исходя из стратегических целей.

Чтобы максимально обеспечить наш лицей кадрами, администрация лицея, в лице директора и специалиста по работе с кадрами используют внешние источники. Среди наиболее часто применяемых на практике можно отметить: размещение вакансий на сайте Департамента образования г.о. Тольятти, передача информации с вакансиями в центр занятости населения г.о. Тольятти. Кроме того, ведется работа по заключению договоров на целевое обучение по интересующим направлениям подготовки.

Специалистом по кадрам ведется работа по разработке и утверждению должностных инструкций и определяются требования к кандидатам.

Подсистема найма и учета персонала. Данная функция также выполняется специалистом по кадрам. В лицее разработан и утвержден директором лицея локальный акт, регулирующий данное направление. Порядок найма и увольнения работников лицея регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка.

В настоящее время в лицее присутствует нехватка педагогических кадров – 4 человека (8% от общей численности необходимого педагогического персонала). В связи с этим существует внутреннее совмещение должностей [25].

Основными методами отбора преподавателей в лицее являются собеседование и проведение пробного («открытого») урока.

В лице процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

- первичное знакомство с претендентами;
- сбор и обработку информации о них по определённой системе;
- оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.

При отборе персонала в учреждение проводится оценка кандидата по трем направлениям:

- профессиональная компетентность педагога;
- результаты учебной деятельности;
- результативность воспитательной деятельности [9, с.173].

Подсистема трудовых отношений анализирует и регулирует групповые и личностные отношения, анализирует и регулирует отношения руководства и управление производственными конфликтами и стрессами, контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений.

В лице разработано и действует Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, которое помогает регламентировать взаимоотношения педагогов, сотрудников лицея, родителей (законных представителей) и обучающихся.

Говоря об этических нормах, прямо Положение о нормах профессиональной этики педагогических работников, в котором строго регламентированы принципы и нормы этики.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, ст. 163 «работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям относятся: исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования; своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией; надлежащее качество материалов, инструментов,

иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику; условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства» [31].

Кроме оплаты труда согласно тарификации, каждый педагогический работник имеет право на доплату за квалификационную категорию.

За выполнение работ, отличающихся от нормальных, педагоги получают доплату к окладу за индивидуальное обучение на дому детей с ограниченными возможностями здоровья или детей-инвалидов.

Также педагоги имеют возможность получения выплат стимулирующего характера, размеры которых устанавливаются по результатам мониторинга и оценки результативности деятельности всех работников лицея, проводимых на основании критериев и показателей.

Подсистема развития персонала. Данная функция лицея заключается в обучении персонала организации, переподготовке и повышении квалификации педагогического состава.

Все 100% педагогических работников ежегодно проходят обучение по различным программам обучения, повышают свою квалификацию в соответствии с требованиями ФГОС НОО, ФГОС ООО и ФГОС СОО [24].

В лицее повышение квалификации сотрудников происходит с опорой на региональный центр трудовых ресурсов АИС «Кадры в образовании. Самарская область». АИС «Кадры в образовании» качественный ресурс, который представляет собой профильное программное обеспечение для повышения квалификации и поддержки педагогов. Данная программа доступна с помощью интернет-сервиса.

Силами заместителя директора по УВР ведется работа по учету прохождения курсов повышения квалификации и обучения всеми сотрудниками в равной мере, согласно потребностей образовательной организации и педагога.

Кроме того, работники имеют возможность самостоятельно записаться и пройти обучение или повышение квалификации на других сайтах.

Подробнее система обучения и развития персонала в лицее будет рассмотрена в разделе 2.3. Анализ обучения персонала.

Кроме вопросов обучения в данном направлении работа ведется по введению в должность и адаптации новых сотрудников.

Главной задачей деятельности в этом направлении является «облегчить» процесс вливания нового сотрудника, его эффективное приспособление к новым условиям работы, к специфике должности (профессиональная адаптация).

За новым сотрудником приказом директора закрепляется наставник, который помогает познакомиться и освоить условия труда, режим работы и отдыха.

Также важная задача наставника – познакомить нового сотрудника с коллективом, его традициями, ну и поможет с пониманием собственной роли в общем процессе, необходимости личностного развития в лицее.

Кроме системы наставничества в лицее отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации сотрудников.

В соответствии с Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденным Приказом Министерства образования и науки России от 07.04.2014 года № 276 «аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории» [30].

Подсистема мотивации. Данная функция заключается «в нормировании трудового процесса, тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального стимулирования» [10, с.128].

В рамках исследования было организовано анкетирование педагогических работников в количестве 50 человек. Результаты анкетирования в МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти представлены в Приложении Б. Один из вопросов проведенного анкетирования касался вопроса мотивации педагогического состава в лицее, в частности спрашивалось о видах мотивации. Данные представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды мотивации персонала

Исходя из диаграммы видно, что наибольший процент педагогов отметили оплату труда и наличие социального пакета -100%, 84% выбрали моральную мотивацию и 64% психологическую мотивацию. Также среди предложенных видов мотивации персонала были выбраны такие виды как: страхование работника, компенсация при потере близкого родственника и выплаты в случае нетрудоспособности.

Подсистема социального развития представляет собой организацию питания, обеспечение жизни и здоровья сотрудников лицея, организацию развития физической культуры и организацию социального страхования.

В рамках данной функции педагоги обеспечены горячим питанием, так как в лицее работает столовая.

В лицее проводится комплекс мероприятий, направленных на оздоровление сотрудников: разработана и действует Программа оздоровления коллектива на 2021-2024 годы, педагоги имеют возможность льготного пребывания в санаториях и профилакториях в целях отдыха и лечения.

В рамках социального страхования и на основании Трудового кодекса РФ сотрудники лицея «имеют право на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, материальную помощь в случае потери близкого родственника» [24].

Подсистема правового обеспечения направлена на разрешение правовых аспектов отношений. В основе данного направления лежит Трудовой кодекс Российской Федерации и другие нормативно-правовые акты и документы, действующие на территории Российской Федерации.

Подсистема информационного обеспечения Данная функция в лицее реализуется через ведение работы по оформлению документов при приеме на работу, переводе, увольнении, предоставлении отпусков, предоставлении различного рода справок.

В лицее создана и работает база данных, в которой хранятся документы, имеется возможность оперативного доступа.

Таким образом, мы можем говорить о том, что в лицее реализуется система управления персоналом через основные функции (подсистемы).

В целом, система управления персоналом в лицее выстроена с учетом интересов сотрудников организации. Управление персоналом осуществляется директором лицея и его заместителями по учебной, воспитательной и хозяйственной части в количестве 3-х человек. Кроме того, вопрос подбора, найма и управления персонала также осуществляется специалистом из отдела кадров -1 человек. При трудоустройстве специалист отдела кадров прибегает к трудоустройству готового специалиста или же

трудоустройству молодых специалистов, в том числе прошедших целевое обучение по трехстороннему договору между лицеем, выпускником и средне-специальным или высшим учебным заведением.

Все сотрудники работы в лицее сотрудники проходят переподготовку, курсы повышения квалификации, а также подтверждают свою квалификацию посредством аттестации педагогических работников на квалификационную категорию или аттестацию на соответствие занимаемой ими должности.

Все сотрудники имеют возможность получения помощи со стороны организации в реализации своих прав на социальное обеспечение, психологическую поддержку и адаптацию, материальную и нематериальную мотивацию со стороны администрации, а также правовое и информационное обеспечение.

2.3 Анализ состояния обучения персонала

«Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях».

Обучение персонала – очень важный вопрос из области управления персоналом. Большое количество организаций использует обучение персонала не только как инструмент передачи новых знаний и навыков, но и как средство, способное сформировать моральные качества, чувство ответственности сотрудников.

В лицее система обучения персонала имеет такие вариации как:

- повышение квалификации;
- переподготовка персонала.

Педагоги в лицее ежегодно повышают свою квалификацию. Рассмотрим данные за последние три учебных года.

В 2019-2020 учебном году проводилась плановая работа по повышению квалификации, педагогического мастерства и «категорийности» кадров.

Учителя Лицея проходили обучение по курсам ИОЧ и другим формам, в том числе дистанционным.

100% педагогов прошли курсы повышения квалификации по «формированию и развитию Функциональной грамотности обучающихся».

100% педагогов, работающих по программам углубления в 10-11 классах прошли курсы повышения квалификации по работе по программам углублённого типа [27].

На начало учебного года в Лицее работало 46 педагогов, из них:

- 14 человек с высшей категорией - (30,5%);
- 17 человек с первой категорией - (37,5%);
- 1 человек, аттестованный на соответствие - (0,25%);
- 11 молодых специалистов (стаж – менее 3 лет) - (25%);
- учителя, неаттестованных на соответствие с занимаемой должностью - (6, 75%).

В течение года прошли аттестацию и:

- подтвердили категорию: 2 педагога;
- повысили категорию: 3 педагога;
- получили 1 категорию впервые: 3 педагога;
- прошли аттестацию на соответствие с занимаемой должностью: 2 педагога;
- НЕ прошли аттестацию на соответствие с занимаемой должностью: 1 педагог.

Таким образом, на конец 2019-2020 учебного года в Лицее работало:

- 17 человек с высшей категорией - (39%);
- 15 человек с первой категорией - (34%);
- человека аттестованных на соответствие - (5%);

- 10 молодых специалистов (стаж – менее 3 лет) - (22%) [27].

Количество педагогов на конец года не совпадает с началом по причине кадровых изменений: уволились 4 педагога, были трудоустроены 2 педагога.

В течение 2020-2021 учебного года была продолжена плановая работа по повышению квалификации, педагогического мастерства и «категорийности» кадров.

На начало 2020-2021 учебного года в Лицее работало 46 педагогов, из них:

- 15 человек с высшей категорией - (33%);
- 10 человек с первой категорией - (22%);
- человека, аттестованные на соответствие - (5%);
- 5 молодых специалиста (стаж – менее 3 лет) - (11 %);
- 13 человек – без категории – (29%).

В течение года в соответствии с графиком прошли аттестацию и

- подтвердили категорию: 3 педагога;
- повысили категорию: 2 педагога;
- получили 1 категорию впервые: 1 педагог.

Таким образом, на конец 2020-2021 учебного года в Лицее работало:

- 17 человек с высшей категорией (38%);
- 11 человек с первой категорией (23%);
- человека аттестованных на соответствие - (5%);
- 5 молодых специалиста (стаж – менее 3 лет) - (11 %);
- 11 человек – 23% - не имеют квалификационной категории [26].

Среди причин можно отметить следующие: декретный отпуск в текущий период – 2; отсутствие необходимого стажа – 4; просрочена категория после декретного отпуска – 3; не стала выходить на аттестацию – 1; переезд из другой страны, возможность подтвердить категорию будет только через 2 года – 1.

В течение 2021-2022 учебного года сложилась следующая ситуация.

На текущий момент времени в Лицее работает 50 педагогов, из которых:

- 14 человек с высшей категорией (27%);
- 11 человек с первой категорией (23%);
- 8 человек, аттестованных на соответствие - (16%);
- 7 молодых специалистов (стаж – менее 3 лет,) - (14 %);
- 10 человек - не имеют квалификационной категории – (20%).

На основании Постановления правительства Самарской области от 11.06.08г. № 201, Приказа министерства просвещения Российской Федерации № 713 от 13.12.2020 была продлена квалификационная категория до 31.12.2021 г. следующим сотрудникам: 4 педагогам лицея.

Таким образом, динамику повышения квалификации, педагогического мастерства и «категорийности» кадров за последние три года можно наглядно (рисунок 4).

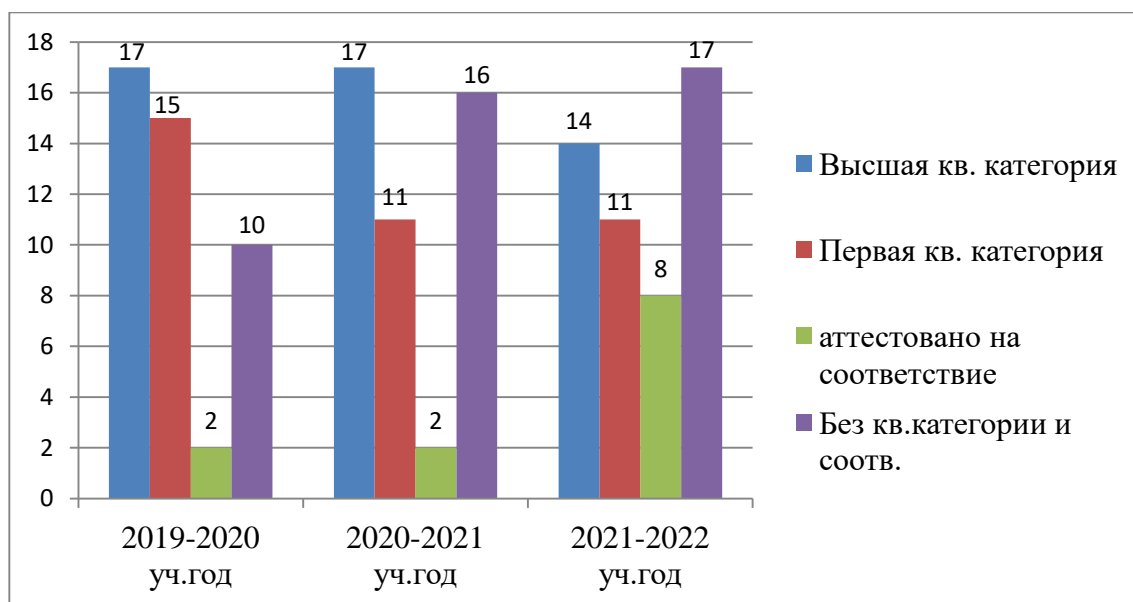


Рисунок 4 – Динамика повышения квалификации педагогами лицея за три года (с 2019-2020 по 2021-2022 уч.годы)

Проанализировав полученные в ходе работы данные можно говорить о следующих тенденциях в вопросе организации повышения квалификации педагогов в лицее:

- С каждым годом увеличивается количество педагогов, которые по разным причинам не имеют квалификационной категории и не аттестованы на соответствие занимаемой должности. Наблюдается увеличение с 10 до 17 педагогов за последние три года.
- За последний год снизилось количество педагогов с высшей квалификационной категорией с 17 до 14 человек.
- Наряду с этим за последний год значительно увеличилось количество педагогов, аттестованных на соответствие занимаемой должности с 2 до 8 человек.

В целом, следует отметить, что:

а) процесс повышения квалификации и аттестация на квалификационную категорию уже не является столь болезненной темой для педагогов лицея, за исключением некоторых педагогов с особой чувствительным типом личности (заниженная самооценка, неуверенность в том, что достойна, неуверенность в своих способностях оформить материал в портфолио).

б) педагоги охотнее проходят курсы повышения квалификации в дистанционном формате, но только в случае, если они бесплатные. Тем не менее, результаты прохождения подобных курсов очень сложно отследить в работе педагога;

в) основные причины отказа от прохождения очных курсов повышения квалификации остаются прежними:

- 1) большая загруженность, отсутствие свободного времени;
- 2) формальная организация курсов повышения квалификации, что не позволяет достичь заявленных целей, что расценивается учителями как пустая трата времени;

- 3) отсутствие реальной возможности обучиться на курсах в соответствии с личными потребностями (отсутствие необходимых программ или финансовых возможностей пройти платные курсы);
- 4) профессиональное выгорание, в следствие чего, нежелание повышать квалификацию и проходить процедуру аттестации (учителя со стажем более 20 лет);
- 5) неуверенность в своих силах и возможностях.

Вывод: необходимо продолжать работу по выявлению методических затруднений педагогов, организовывать курсы повышения квалификации в соответствии с личными потребностями, разработать систему непрерывного обучения и профессионального совершенствования в рамках лицея. Оказывать психологическую поддержку учителям, неуверенным в своих силах или с профессиональным выгоранием, стимулировать педагогов работать на тот результат, который будет оцениваться при аттестации.

Другим видом обучения, применяемом в лицее, является переподготовка кадров.

В указанный период с 2019-2022 года в лицее переподготовку прошли два заместителя директора по УВР на базе Санкт-Петербургского центра повышения квалификации и переподготовки по направлению «Менеджмент в образовании с присвоением квалификации «Руководитель образовательной организации» в количестве 600 часов.

Одним из важных методов обучения персонала является метод наставничества. Данному вопросу в лицее с этого года уделяется много внимания. В лицее разработано Положение о наставничестве, составлен план работы (дорожная карта) по реализации региональной программы многофункционального наставничества педагогических работников.

Наставником назначается опытный, высококвалифицированный педагог, который помогает начинающему учителю (молодому педагогу) в приобретении профессиональных навыков.

«Целями метода наставничества является адаптация к работе в лицее на основе передачи опыта и воспитания, повышение квалификации педагогов, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения стажерами необходимых ресурсов, снижение текучести кадров и мотивирование новых работников к достижениям целей в МБУ «Лицей №60»» [29].

Говоря о системе обучения персонала в лицее можно определить следующие этапы:

Определение потребностей в обучении, их анализ. Данным вопросом совместно занимаются директор, кадровик и заместитель директора по УВР, который курирует вопрос методической поддержки педагогов и их обучение.

Также могут подключаться руководители методических объединений. На основании анализа методической работы за учебный период, основываясь на данных по итогам пройденной аттестации, прохождения курсов повышения квалификации, исходя из кадровых изменений (приема на работу молодых специалистов, новых сотрудников, а также увольнение или перевод на иную должность) составляется план по развитию и обучению персонала на будущий учебный год.

Распределение ресурсов. Данный этап прорабатывается директором лицея совместно с главным бухгалтером исходя из финансовых возможностей. Администрация лицея стремиться ежегодно предусмотреть средства на обучение и развитие персонала. Источником финансирования мероприятий являются средства, полученные за счет внебюджетной деятельности. Большинство курсов по повышению квалификации педагоги проходят по ИОЧ (индивидуальному образовательному чеку) в рамках обучения, оплачиваемого не из бюджета лицея. Часть курсов по повышению квалификации педагоги оплачивают самостоятельно.

Составление учебной программы. Составление программ обучения в крупных организациях возлагается на квалифицированных специалистов по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников

или групп работников. При составлении учебных программ определяются методы, виды обучения. В лицее недостаточно грамотно выстроена данная деятельность. При составлении программ не всегда учитываются потребности сотрудника.

Реализация учебной программы проходит в рамках составленного плана под контролем заместителя директора по УВР, который курирует данное направление. Сложность данного этапа заключается в том, что многие курсы и программы обучения, в том числе и дистанционные, проводятся параллельно с учебным процессом, что значительно усложняет процесс обучения и развития персонала. Оценка эффективности процесса обучения проводится, к сожалению, не в полном объеме. Полная оценка обучения с расчетом эффективности затраченных средств проводится только на уровне лицея, один раз в год, в период подготовки ежегодных отчетов по итогам завершения учебного года.

Для более полной картины было проведено анкетирование педагогического состава лицея, в котором приняли участие 50 человек.

100 % педагогов лицея прошли обучение за исследуемый период (последние три года – 2019-2022гг.). Результаты наглядно показаны на рисунках 5 и 6.

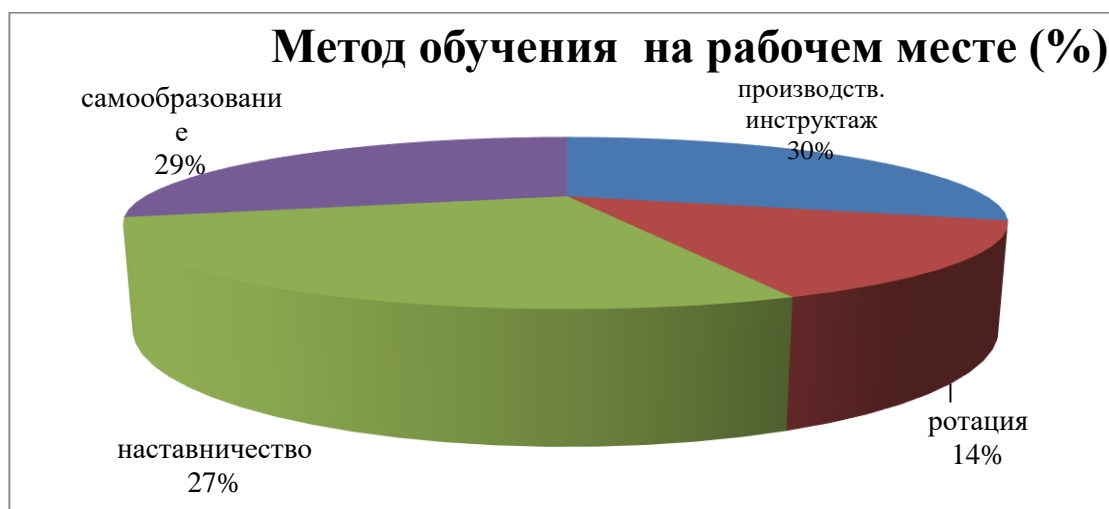


Рисунок 5 - Методы обучения персонала на рабочем месте

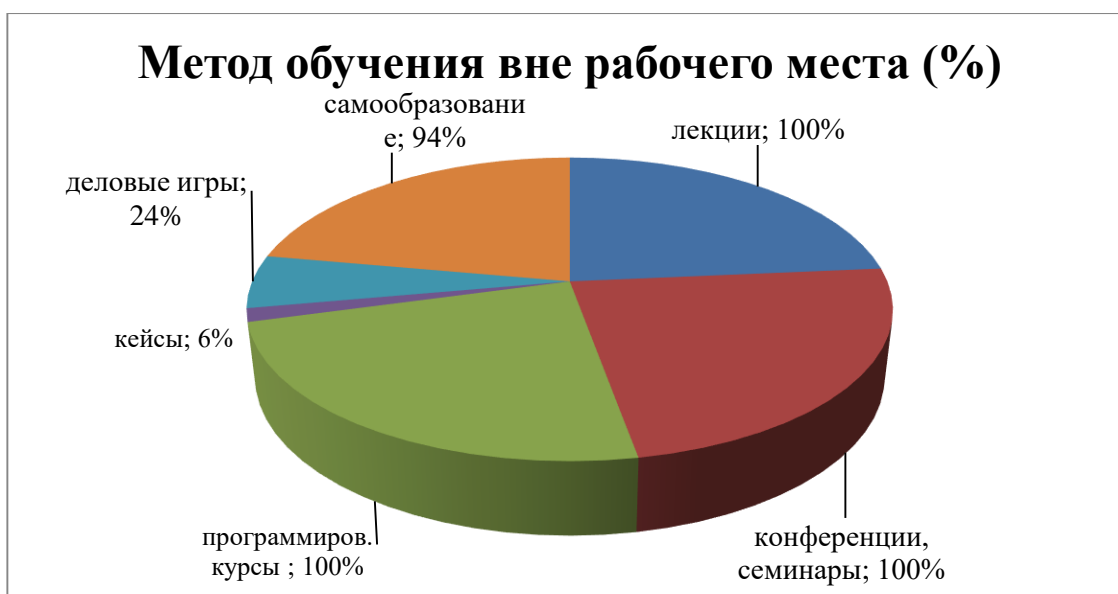


Рисунок 6 - Методы обучения персонала вне рабочего места

Среди методов обучения на рабочем месте большинство опрошенных педагогов отмечают такие методы как: инструктаж, наставничество и самообразование.

Наиболее эффективными методами обучения персонала вне рабочего места педагоги лица отмечают: традиционные методы – лекции, семинары и конференции (100%), также отметили такие методы как самообразование - 94%, деловые игры (24%) и кейсы – 6%.

Анализируя результаты, полученные в ходе опроса, по критериям оценки эффективности своего обучения, получены данные наглядно представленные на рисунке 7.

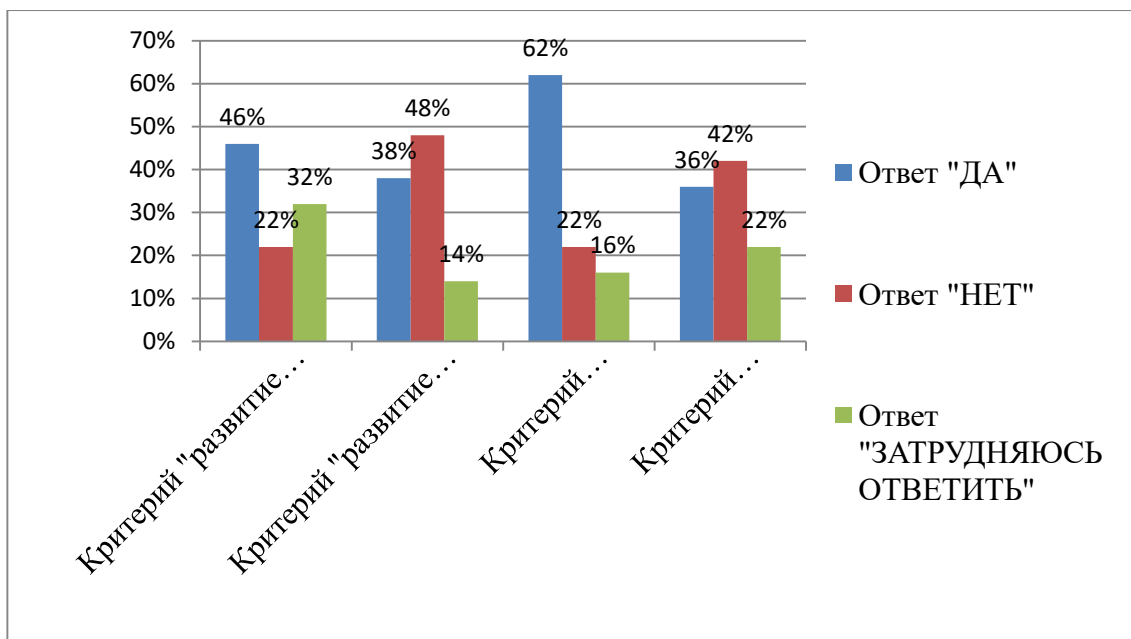


Рисунок 7 - Оценка эффективности обучения персонала

Изучив полученную информацию, можно сделать следующие выводы: большой процент опрошенных выбирают ответ «затрудняюсь ответить» (от 14% до 32% в зависимости от критерия), что говорит об их отстраненности от процесса обучения, недостаточной мотивации со стороны администрации лицея к процессу обучения персонала.

Также можно отметить тенденцию, которая показывает, что педагоги дают высокую оценку полученным в процессе обучения знаниям и навыкам (62%), но при этом полученные знания и навыки для личностного развития отмечаются как неинтересные (48%) и не имеющие практической значимости (42%), что может говорить о неправильно составленных учебных программах, которые не учитывают потребности педагогов.

Удовлетворенность работой лицея и его эффективностью со стороны педагогического состава на основе анкетирования предоставляет данные, которые наглядно отражены на рисунке 8.

Удовлетворенность эффективностью работы лица (количество человек)



Рисунок 8 - Удовлетворенность эффективностью работы лица

Полученные данные говорят о том, что в целом педагогический состав удовлетворен эффективностью работы лица (88%). Однако, есть педагоги, которые частично не удовлетворены или полностью не довольны (в равной доли – по 6%) работой организации.

Таким образом, подводя итоги анализа системы обучения в МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти, можно говорить о том, что данная организация существует с 1981 года. Всеми процессами руководит директор лицея, опираясь на помощь заместителей директора по учебно-воспитательной работе, воспитательной работе и хозяйственной частью – 3 человек.

Функции управления персонала в лицее осуществляется специалистом по кадрам – 1 человек, при планировании обучения персонала посильную помощь оказывается со стороны бухгалтерии и административного аппарата.

Система обучения персонала в лицее основана на общих принципах развития и обучения персонала. Сама система обучения в лицее представляет собой несколько этапов, которые заключаются в определении и анализе потребностей в обучении сотрудников (педагогов) лицея, распределении ресурсов (за счет бюджетной и внебюджетной части бюджета лицея), а также последовательном составлении учебных программ, их реализации и оценки эффективности по результатам обучения персонала.

Глава 3 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Для обеспечения максимально эффективной работы системы обучения персонала в МБУ «Лицей №60» необходимо учитывать внутренние факторы, которые влияют на показатели данной организации.

В главе II была подробно рассмотрена деятельность лицея как самостоятельной организации, проведено анкетирование педагогического состава в количестве 50 человек с целью сбора необходимых данных, получения более объективной картины по вопросам управления персоналом в лицее, мотивации, а также уровне обученности персонала в настоящее время. Кроме того, на основе анкетирования и обработки полученных результатов проведен анализ работы системы управления персоналом в лицее и состояния обучения педагогов в настоящее время.

На основании проведенного анализа системы управления персоналом, а также на основании полученных данных в ходе анализа состояния обучения персонала в лицее можно выделить следующие проблемы:

- Загруженность заместителя директора по УВР, отвечающего за обучение, развитие и аттестацию персонала в лицее;
- Плохая организованность индивидуальной работы по вопросу обучения персонала (отсутствие четкой системы обучения персонала);
- Отсутствие планирования обучения и развития педагогов в подразделениях (на уровне методических объединений).

В соответствии с выявленными проблемами, ниже предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Программа мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты
Загруженность заместителя директора по УВР, отвечающего за обучение, развитие и аттестацию персонала в лицее	1. Введение в штатное расписание ставки методиста, который будет отвечать за обучение, развитие и аттестацию персонала в лицее	до 01.08.22 года	Директор, специалист по кадрам	25.000 руб./мес.
	2. Разработка должностных инструкций для введенной должности методиста	до 01.08.22 года	Специалист по кадрам	0 руб.
Плохая организованность индивидуальной работы по вопросу обучения персонала (отсутствие четкой системы обучения персонала)	1. Разработка локального акта, регламентирующего обучение и развитие персонала в лицее	до 01.09.22 года	Директор	0 руб.
	2. Выявление потребностей педагогов в обучении	до 01.09.22 года	Методист	0 руб.
	3. Проработка согласованности действий администрации лицея и руководителей методических объединений	до 01.09.22 года	Директор, руководители методических объединений	0 руб.
	4. Создание «Рабочей группы»	до 01.09.22 года	Методист, специалист по кадрам, руководители методических объединений	0 руб.
	5. Разработка плана обучения и развития персонала на 2022-2023 учебный год	до 01.09.22 года	Методист, специалист по кадрам, главный бухгалтер	0 руб.
Отсутствие планирования обучения и развития педагогов в подразделениях (на уровне методических объединений)	1. Разработка плана обучения руководителей методических объединений силами администрации лицея	до 01.09.22 года	Директор, методист	0 руб.
	2. Проведение обучения руководителей методических объединений и педагогов МО	На постоянной основе (не реже 1 раза в триместр)	Методист	0 руб.
ИТОГО:				25.000 руб. / мес. (300.000 руб./год)

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Проблема загруженности административного персонала в современной образовательной организации не редкость. В настоящее время в лицее

учебный и воспитательный процесс курируется двумя заместителями, которые делят три ставки и кроме административной работы ведут уроки.

Заместитель директора, отвечающий за обучение, развитие и аттестацию персонала кроме данного вопроса курирует всю воспитательную часть, взаимодействует со службами системы профилактики правонарушений среди несовершеннолетних и др.

Следствием этого является недостаточное внимание вопросу обучения, развития и аттестации персонала организации, что, несомненно, негативно сказывается на показателях лицея, эффективности его работы.

Хорошим решением данной проблемы могло бы стать введение в штатное расписание дополнительной должности и трудоустройство «Методиста».

Введение новой должности способствовало бы одновременно двум важным направлениям:

- во-первых, в лицее был бы человек, который занимался исключительно методической работой, проанализировал бы и разработал предложения по повышению эффективности системы обучения и развития персонала организации, взял под контроль вопросы переподготовки и повышения квалификации сотрудников, аттестации педагогического состава, а также организовывал и координировал деятельность методических объединений;
- во-вторых, действующий заместитель директора смог бы более качественно и эффективно проработать воспитательную работу в лицее, что также позволило бы лицее улучшить показатели.

Для решения проблемы плохой организованности индивидуальной работы по вопросу обучения персонала, предлагается начать с разработки локального акта, в котором был бы четко регламентирован механизм выявления потребностей педагогов на уровне методических объединений, а также дальнейшей проработки согласованных действий между руководителями методических объединений и администрацией лицея.

Ежегодно в августе проходят первые заседания методических объединений перед началом учебного года. Было бы правильно кроме традиционного анализа деятельности методического объединения за истекший период, результатов сдачи ОГЭ и ЕГЭ, текущих проблемных вопросов в обучении по предметам, включить вопрос о потребностях в обучении учителями-предметниками, относящимися к данному методическому объединению.

Собранная информация обязательно должна найти отражение в Протоколе заседания методического объединения.

На основании собранной информации было бы целесообразно создать «Рабочую группу», состоящую из методиста, специалиста отдела кадров, руководителей методических объединений, которые совместными усилиями подготовили «План обучения и развития персонала на 2022-2023 учебный год».

Члены «Рабочей группы» совместно могли бы не только спланировать обучение и развитие персонала, но и разработать учебные программы обучения педагогов, которые бы максимально отразили потребности сотрудников, тем самым сделав обучение эффективным, максимально полезным.

Кроме того, члены «Рабочей группы» обеспечили бы не только теоретическую, но и практическую подготовку персонала. К их функциям можно было бы отнести:

- разработка планов обучения и развития персонала;
- определение потребностей персонала в обучении;
- деятельность по составлению учебных программ для обучения и развития педагогов в лицее;
- проработка мероприятий для дальнейшего совершенствования системы обучения персонала в лицее

Так, результатом деятельности подобной «Рабочей группы» могли бы стать:

- вовлеченность сотрудников лицея в вопросы обучения и развития персонала;
- снижение затрат на обучение персонала;
- повышение понимания значимости обучения и развития персонала сотрудниками лицея.

Для решения проблемы отсутствия планирования обучения и развития педагогов в подразделениях (на уровне методических объединений), предлагаем к началу учебного года разработать план обучения руководителей методических объединений и педагогов МО силами администрации лицея в течении учебного года. Подробнее информация представлена в таблице 6.

Таблица 6 – План обучения руководителей методических объединений и педагогов МО на 2022-2023 учебный год

Категория слушателей	Тема	Место проведения	Сроки
Руководители методических объединений	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Функциональные обязанности современного руководителя методического объединения	Актовый зал	Январь 2023 года
Учителя русского языка и литературы	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Компетентностный подход в обучении русскому языку в соответствии с ФГОС	Актовый зал	Ноябрь 2022 года
Учителя математики и информатики	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Проектная деятельность на уроках математики и информатики	Актовый зал	Декабрь 2022 года
Учителя естественнонаучного цикла (физика, биология, химия)	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Сотрудничество с РОСНАНО. Возможности и перспективы.	Актовый зал	Декабрь 2022 года

Продолжение таблицы 6

Категория слушателей	Тема	Место проведения	Сроки
Учителя гуманитарного цикла (история, обществознание, география)	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Цифровые технологии и современный урок истории , обществознания или географии	Актовый зал	Февраль 2023 года
Учителя физической культуры и искусства	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Нормы ГТО: сможет ли твой ученик?	Актовый зал	Март 2023 года
Учителя иностранных языков (английский язык, греческий язык)	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Образовательные технологии и методы преподавания иностранного языка в школе	Актовый зал	Апрель 2023 года
Учителя начальных классов	Новые ФГОС НОО и ФГОС ООО. Изменения в требованиях, технологии и методы обучения	Актовый зал	Сентябрь 2022года
	Интерактивная доска: практическое использование на каждый день	Актовый зал	Март 2023 года

Составленный план обучения руководителей методических объединений и педагогов МО на 2022-2023 учебный год должен быть максимально эффективным и полезным, так как:

- во-первых, он позволит силами администрации лицея и методиста провести дополнительные два обучения в течение учебного года, которые помогут сориентироваться в новых ФГОС НОО и ФГОС ООО;
- во-вторых, каждый педагог сможет пройти обучение по индивидуальной программе в рамках своего предмета, тем самым сделать свое обучение полезным и без лишней информации;

– в-третьих, не потребуется привлекать дополнительные финансовые ресурсы на оплату преподавателей от центров подготовки и повышения квалификации и аренду помещения.

Таким образом, благодаря предложенным мероприятиям по совершенствованию системы обучения и развития персонала, можно с минимальными финансовыми вложениями улучшить систему обучения персонала, сделать более эффективной работу лица в целом.

На сегодняшний день в лице самой главной проблемой, требующей финансовых вложений, является проблема загруженности заместителей директора и административного аппарата в целом. Но при этом у лица есть финансовые возможности для введения дополнительной штатной единицы – методиста.

С введением штатной единицы и трудоустройством грамотного специалиста (методиста) можно существенно изменить нагрузку действующих администраторов и тем самым позволить максимально развивать и учебное, и воспитательное направления, и, что немало важно, сделать систему обучения и развития персонала более эффективной.

3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Социальную эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в лице можно рассматривать как «удовлетворение интересов и потребностей сотрудников», т.е. рассматривать не результаты организации в целом, а соответствие обучения индивидуальным ожиданиям и потребностям педагогов лица [19, с.201].

Результатом социальной эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала можно будет считать увеличение доли работников, повысивших свою квалификацию. Прогноз

прироста доли сотрудников, повысивших свою квалификацию можно увидеть в таблице 7.

Таблица 7 – Планируемое увеличение доли работников, повысивших свою квалификацию

Численность, чел.	2021-2022 уч.год	2022-2023 уч.год	Отклонение, % (в сравнении с 2021-2022)	2023-2024 уч.год	Отклонение, % (в сравнении с 2021-2022)
50	Высшая кв.категория чел. - 14 (28%)	Высшая кв.категория, чел. - 16 (32%)	+ 2 человека (4%)	Высшая кв.категория, чел. - 18(36%)	+ 4 человека (8%)
50	Первая кв.категория, чел. - 11 (22%)	Первая кв.категория, чел. - 15(30%)	+ 4 человека (8%)	Первая кв.категория, чел. - 20(40%)	+ 9 человек (18%)
50	Без категории, чел. - 25 (50%)	Без категории, чел. - 19 (38%)	-6 человек (12%)	Без категории, чел. 12 (24%)	- 13 человек (26%)

Таким образом, при системном внедрении предложенных мероприятий, введении штатной единицы методиста, а также четком следовании плану обучения руководителей методических объединений и педагогов через два года можно увидеть положительную динамику в увеличении доли работников, повысивших свою квалификацию.

Положительная динамика ожидается, так как будут не просто проводиться обучающие мероприятия «для галочки», а они будут проводиться после выявления потребности в обучении, с возможностью индивидуального (группового) обучения педагогов. При таком подходе педагоги смогут получить знания и практические навыки, необходимые именно им на рабочем месте и тем самым будут удовлетворены их интересы

и потребности. Подробнее динамику увеличения доли работников, повысивших свою квалификацию можно увидеть на рисунке 9.

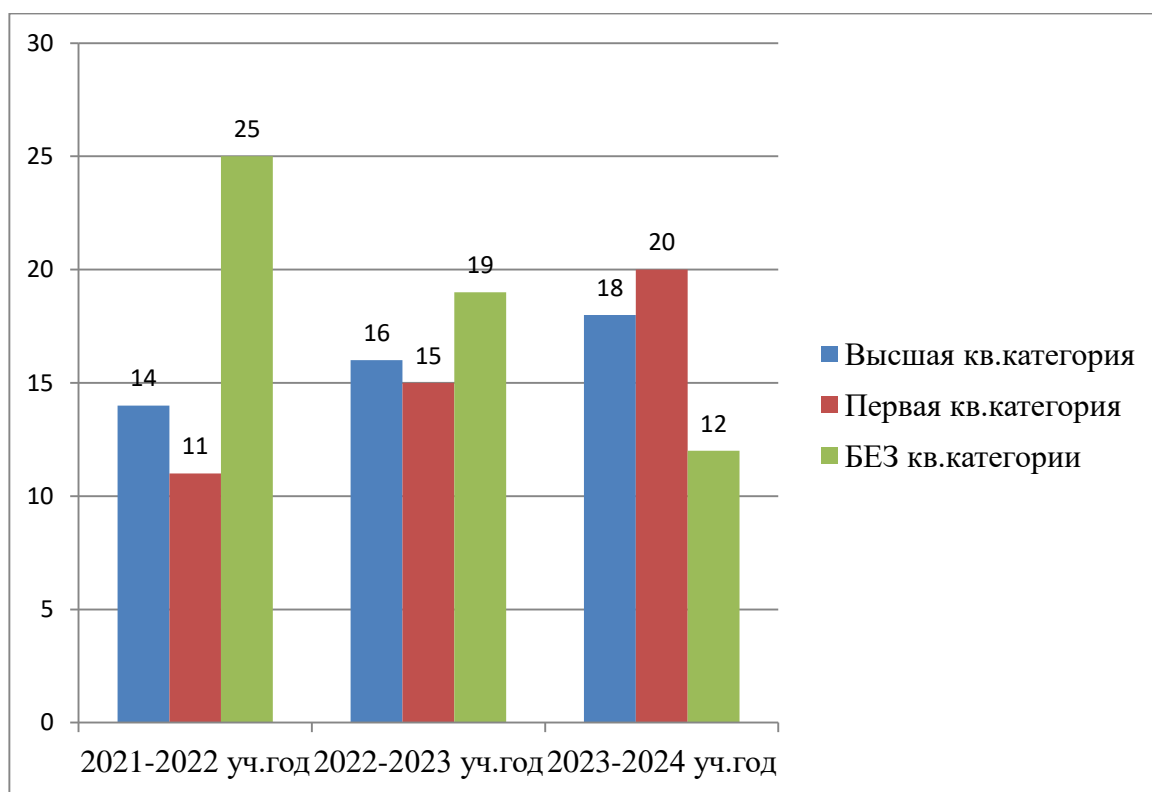


Рисунок 9 – Планируемая динамика увеличения доли работников, повысивших свою квалификацию за 2022-2023 и 2023-2024 учебные годы

Другими предполагаемыми положительными последствиями проведения мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала с точки зрения социальной эффективности могут быть:

- улучшение уровня жизни педагогов, работающих в лицее, так как получение квалификационной категории дает прибавку к заработной плате: +5% от имеющегося оклада за первую квалификационную категорию или +10% от имеющегося оклада за высшую квалификационную категорию;
- развитие индивидуальных способностей педагогов, работающих в лицее;
- благоприятный социально-психологический климат в организации.

Экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в лицее рассчитать сложнее. Данные выводы связаны с тем обстоятельством, что лицей как организация относится к бюджетному учреждению и показателями деятельности лицея являются не прибыль, а достижение показателей, которые устанавливаются департаментом образования городского округа Тольятти и государством в целом.

В рамках мероприятий было предложено ввести штатную единицу – методиста, так как в штате не хватает человека, который бы взял на себя методическую работу, в том числе вопрос обучения, развития и аттестации педагогов.

Расчет затрат на введение дополнительной штатной единицы будет произведено по следующим статьям затрат за год:

- оплата в соответствии штатного расписания;
- налоговые отчисления (ПФ -22%, МС-5,1%, ФСС-2,9%);

Данный расчет проводится по следующей формуле:

$$З = ((\text{ФОТс} * 12) + (\text{ФОТс} * 12 * \text{Нс}))$$

$$З = ((25000 * 12) + ((25000 * 12) * 0,30)) = 390.000 \text{ руб.}$$

За отчетный период, в нашем случае 1 год, введение одной штатной единицы составит 390.000 руб., в результате чего планируется рост качества организации методической работы и в особенности обучения, развития и аттестации педагогов, работающих в лицее.

Для расчета финансовых ресурсов лицея и поиска средств на оплату труда введенной штатной единицы методиста необходимо разобраться в фонде оплаты труда.

Фонд оплаты труда в организации можно разделить на базовый фонд оплаты труда (80% от выделенных бюджетных средств) и стимулирующий фонд оплаты труда (20% от выделенных бюджетных средств). В свою очередь базовый фонд оплаты труда делится на оплату труда педагогического персонала (57% выделенных средств), а оставшиеся 43%

идут на выплаты из специального фонда (22%) и оплату штатного расписания административного аппарата (заместители директора по УВР, ВР, АХР, главного бухгалтера) и хозяйственного персонала (охрана, дворник, уборщицы) – 21% [28].

Для расчетов распределение фонда оплаты труда в 2021 году в лице и рассмотрения возможности введения в штатное расписание административного и хозяйственного персонала новой штатной единицы (методиста) без изменения ставок рассмотрим данные, приведенные в таблице 8.

Таблица 8 - Распределение фонда оплаты труда в лице за 2021 год

Приход/Расход/Остаток	Фонд оплаты труда на 2021 год = 35.250.000 руб.				Сумма
	Стимулирующий фонд (20% от фонда оплаты труда)	Базовый фонд оплаты труда (80% от фонда оплаты труда)			
		Фонд оплаты труда педагогов (57%)	Административный аппарат и хоз. Персонал (21%)	Спец. фонд (22%)	
Выделено на начало года	7.050.000 руб.	16.368.000 руб.(1.364.000 руб./мес.)	5.760.000 руб.(480.000 руб./мес.)	6.072.000 руб.(506.000 руб./мес.)	28.200.000 руб.
Выплачено на конец года	7.050.000 руб.	16.368.000 руб.(1.364.000 руб./мес.)	5.340.000 руб.(445.000 руб./мес.)	6.072.000 руб.(506.000 руб./мес.)	27.780.000 руб.
Остаток на конец года	0 руб.	0 руб.	420.000 руб.	0 руб.	420.000 руб.

Таким образом, из таблицы видно, что штатное расписание позволяет включить новую штатную единицу (методиста) с учетом остатка в фонде оплаты труда, который расходуется на оплату труда административного аппарата и хозяйственного персонала без внесения изменений в существующие ставки сотрудников.

Подводя итоги, можно предположить, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в лицее, будут эффективными как в социальном, так и в экономическом отношении.

Введение новой штатной единицы и системное планирование процесса обучения персонала в лицее, составление планов и четкое им следованием позволят сделать обучение высокоэффективным как с точки зрения педагогического состава, так и лицей. Такое положение дел предполагается возможным, так как педагоги получают узкоспециализированное обучение, необходимое для выполнения конкретной работы и будут воспринимать процесс обучения не как «обязаловку», а как часть своей рабочей деятельности. При этом развивая свои навыки и умения, получая новые знания, повышая квалификацию, реализуясь на своем рабочем месте, добиваясь хороших результатов и роста качества, выиграют не только учителя, но и лицей, как организация, в которой работают высококвалифицированные сотрудники, растет рейтинг среди других образовательных организаций, который повышает свои показатели.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы было выявлено, что обучение персонала является неотъемлемой частью развития и процветания любой организации. Обучение персонала - целенаправленный, организованный процесс получения новых знаний, умений и навыков.

В большинстве случаев можно говорить о непрерывности процесса обучения ввиду постоянных изменений в требованиях, нормах законодательства, развития науки и техники.

Нами были рассмотрены такие методы обучения как традиционные (лекции, семинары), методы активного обучения (тренинги, ролевые игры, разбор практических ситуаций) и обучения на рабочем месте (производственный инструктаж, наставничество). Наиболее эффективными методами определены активные методы обучения, совмещенные с отрывом от рабочего места, так как в таком случае сотрудники в полной мере погружаются в процесс обучения, а практика помогает лучше отработать навыки и умения, повысить квалификацию.

Также были рассмотрены поддерживающий и инновационный типы современного обучения, отмечены положительные и отрицательные стороны каждого из них.

Одной из главных составляющих исследования стали анализ системы управления персоналом в лицее и анализ состояния обучения на сегодняшний день.

Анализ системы управления персоналом в лицее показал, что система выстроена через реализацию основных функций управления персоналом (подсистем), было подробно описано, как именно они реализуются.

Управление в лицее реализуется в рамках подсистемы общего и линейного руководства. Все процессы координируются директором лицея, кроме того в штатное расписание административного аппарата введены должности заместителя директора по учебно-воспитательной работе,

заместитель директора по воспитательной работе и заместитель директора по административно-хозяйственной части. Вопросы отбора, найма и управления персоналом также осуществляются специалистом по кадрам.

Все сотрудники лицея проходят обучение, курсы повышения квалификации, а также имеют возможность повышения квалификации. Кроме того, для каждого сотрудника реализуются все права, включая обеспечения нормальных условий труда и отдыха, своевременная и в полной мере выплата заработной платы, социальное развитие, правовое и информационное обеспечения.

Система обучения персонала в лицее основана на общих принципах развития и обучения персонала. Сама система обучения в лицее представляет собой несколько этапов, которые заключаются в определении и анализе потребностей в обучении сотрудников (педагогов) лицея, распределении ресурсов (за счет бюджетной и внебюджетной части бюджета лицея), а также последовательном составлении учебных программ, их реализации и оценки эффективности по результатам обучения персонала.

По мере изучения вопроса обучения персонала в лицее был проведен анализ мероприятий по обучению персонала, включая переподготовку и повышение квалификации педагогического и административного персонала за последние три учебных года: 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022 гг.

Выявлено, что 100% педагогического состава ежегодно проходят курсы повышения квалификации, однако отмечается тенденция по снижению доли педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории, и, соответственно увеличения доли тех, у кого квалификационная категория отсутствует.

По итогам проведения анализа системы управления персоналом, а также на основании полученных данных в ходе анализа состояния обучения персонала в лицее нами были выявлены такие проблемы как:

- загруженность заместителя директора по учебно-воспитательной работе, курирующего вопросы обучения, развития и аттестации педагогического состава лицея;
- плохая организованность индивидуальной работы по вопросу обучения персонала (отсутствие четкой системы обучения персонала), что приводит на практике к низкой мотивации и отстраненности сотрудников в своем развитии;
- отсутствие планирования обучения и развития педагогов в подразделениях (на уровне методических объединений).

В целях решения возникших проблем были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы обучения персонала в лицее.

Среди них:

- введение новой штатной единицы – методиста, что позволило бы разгрузить заместителя директора и сделать процесс обучения, развитие и аттестацию персонала более эффективными.
- создание «Рабочей группы» состоящей из методиста, специалиста отдела кадров, руководителей методических объединений, которые совместными усилиями подготовили «План обучения и развития персонала на 2022-2023 учебный год», обеспечили бы не только теоретическую, но и практическую подготовку персонала.
- обучение руководителей методических объединений и педагогов МО с целью решения проблемы отсутствия планирования обучения и развития педагогов в подразделениях (на уровне методического объединения).

В процессе социально-экономического обоснования эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в лицее нами были сделаны следующие выводы.

Во-первых, при системном внедрении новой штатной единицы (методиста), выполнении плана по обучению и развитию персонала через два года можно увидеть положительную динамику в увеличении доли

работников, повысивших свою квалификацию. Кроме того, среди положительных последствий можно отметить: улучшение уровня жизни педагогов за счет доплат за квалификационную категорию; развитие индивидуальных способностей педагогов и благоприятный социально-психологический климат в целом.

Во-вторых, доказана путем математических расчетов и анализа распределения фонда оплаты труда финансовая возможность введения новой штатной единицы (методиста) без изменений в действующем распределении ставок штатного расписания административного аппарата и хозяйственного персонала.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в лицее позволяют при минимальных затратах сделать обучение интересным и полезным для педагогического состава, а также позволит лицее достигнуть более высоких показателей своей деятельности, поднять рейтинг среди прочих образовательных организаций.

Список используемой литературы

1. Анзорова, С. П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учеб. пособие. М. : Альфа-М, Инфра-М, 2016. 160 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов ВУЗов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239с.
3. Баринов Д.А. Социальная и экономическая эффективность системы обучения в организации // Вестн. Моск.ун-та. Сер.21 Управление (государство и общество). 2010. №1. С.49-68. URL:file:///C:/Users/User/Downloads/sotsialnaya-i-ekonomicheskaya-effektivnost-sistemy-obucheniya-v-organizatsii.pdf (дата обращения 16.05.2022).
4. Богачева А.М., Соколова Е.Л. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. №6. С.79-87.
5. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 384 с.
6. Казначеева С.Н., Челнокова Е.А., Челноков А.С., Новожилова Е.В., Казначеев Д.А. Инновационные методы обучения персонала в организации // Вестник Евразийской науки. 2020. №1. 1-9. URL:https://esj.today/PDF/43ECVN120.pdf (дата обращения 18.04.2022).
7. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность и виды // Аграрный вестник Урала. 2017. № 01 (155). С.61-67.
8. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М. Трикта, Академический Проект, 2005. 144 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М. : Инфа-М, 2010. 695 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. М. : ИНФРА-М, 2015. 240с.

11. Кудряшова В.С., Моисеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации. *Juvenis Scientia*. 2017. №2. С. 19–24.
12. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала: Практическое пособие. М. : МИК, 2013. 240 с.
13. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. 398 с.
14. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
15. Марченко И.П. Профессиональная подготовка муниципальных служащих: проблемы и пути решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С.185-195.
16. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. М. : Юрайт, 2016. 492 с.
17. Павлов Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала // Электронный научный журнал. 2017. № 2-2 (17).
18. Попова А.В. Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. М. 2018. №4. С. 26-30. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-v-organizatsii-1/viewer> (дата обращения 20.04.2022).
19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М., Издательство МГУ, 2011. -236 с.
20. Слободская А.Л. Обучение персонала: учеб. Пособие. СПб. :Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2013. 378с.
21. Юровских К.В. Понятие «обучение персонала» и его сущность // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. 2017. №5. С.20-24.

22. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala> (дата обращения: 14 марта 2022).

23. Энциклопедия экономиста: Экономика и управление [Электронный ресурс]. URL: <https://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html> (дата обращения 14 марта 2022).

24. Коллективный трудовой договор муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения городского округа Тольятти «Лицей №60» [Электронный ресурс]. URL: <https://inlnk.ru/PmwYXL> (дата обращения 15 апреля 2022).

25. Отчет о результатах самообследования МБУ «Лицей №60» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://inlnk.ru/Qw5APY> (дата обращения 15 апреля 2022).

26. Отчет о результатах самообследования МБУ «Лицей №60» за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: <https://inlnk.ru/20JxyZ> (дата обращения 13 апреля 2022).

27. Отчет о результатах самообследования МБУ «Лицей №60» за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <https://inlnk.ru/w4gRYe> (дата обращения 14 апреля 2022).

28. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности МБУ «Лицей №60» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://inlnk.ru/EL61NQ> (дата обращения 18 апреля 2022).

29. Положение о наставничестве в муниципальном бюджетном общеобразовательном учреждении городского округа Тольятти «Лицей №60»: утв. приказом директора № 245 от 31.08.2020. URL: <https://inlnk.ru/10XJvX> (дата обращения 23.03.2022).

30. Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих педагогическую деятельность: утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 276 от

07.04.2014. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70562982/> (дата обращения 19.03.2022).

31. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 25.02.2022). URL : <https://inlnk.ru/voynAP> (дата обращения 14.05.2022).

32. Устав МБУ «Лицей №60» [Электронный документ]: утвержденный 24.09.2015 № 6996-р/3 (с изменениями и дополнениями). URL: <https://inlnk.ru/BpeY8v> (дата обращения 11 апреля 2022 года).

Приложение А

Карточка муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения городского округа Тольятти «Лицей №60»

Таблица А.1 – Карточка муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения городского округа Тольятти «Лицей №60»

Полное наименование ОУ	Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Лицей №60»
Сокращенное наименование ОУ	МБУ «Лицей №60»
Дата создания ОУ	30 марта 1994
Вид организационно-правовой формы	Муниципальное образовательное учреждение
Виды деятельности по ОКВЭД	Начальное общее образование (85.12) Основное общее образование (85.13) Среднее общее образование (85.14)
Юридический адрес	445046 РФ, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Есенина, д. 18
Фактический адрес	445046 РФ, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Есенина, д. 18
Телефон ОУ	8 (8482) 75-55-50
E-mail ОУ	school60@edu.tgl.ru
Адрес сайта ОУ	http://моу60тольятти.росшкола.рф
Реквизиты ОУ	ОГРН 1026301985236 КПП 632401001 ОКПО 36870254
ИНН	6322013365
Учредитель	Муниципальное образование - городской округ Тольятти в лице администрации городского округа Тольятти
Адрес учредителя	445011 Россия, Самарская область, г.Тольятти, площадь Свободы, 4
Телефоны учредителя	8(8482)224266
Численность обучающихся	802
Сведения о лицензии ОУ	№ 6645 от 25 марта 2016 года
Сведения о свидетельстве о государственной аккредитации ОУ	№ 633-16 от 29 апреля 2016 года

Приложение Б

Результаты анкетирования в МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти

Таблица Б.1 – Результаты анкетирования в МБУ «Лицей №60» г.о. Тольятти

Формулировка вопроса в анкете	Кол-во ответов	% ответов
Ваш возраст:		
до 20 лет	0	-
21-30	13	26
31-40	12	24
41-50	13	26
51-60	9	18
старше 60 лет	3	6
Уровень вашего образования (на 31.03.2022г.):		
высшее образование	43	86
среднее специальное образование	6	12
неоконченное высшее	1	2
Уровень вашей квалификационной категории (на 31.03.2022г.):		
высшая квалификационная категория	14	28
первая квалификационная категория	11	22
без квалификационной категории	25	50
Какие виды обучения персонала существуют в вашей организации?	0	-
подготовка кадров	50	100
повышение квалификации	50	100
переподготовка кадров		
Какие из перечисленных методов обучения применяются администрацией вашей организации?		
1. На рабочем месте:		
- производственный инструктаж	50	100
- ротация	24	48
- наставничество	46	92
- подготовка в проектных группах	-	-
- делегирование	-	-
- специальная программа рабочих действий	-	-
- самообразование	49	98
2. Вне рабочего места:		
- лекции	50	100
- конференции, семинары	50	100
- программированные курсы обучения	2	6
- кейсы	15	30
- деловые игры	12	24
- моделирование	-	-
- ролевые игры	-	-
- рабочая группа	-	-
- тренинги	-	-
- самообразование	47	94
Оцените пожалуйста эффективность своего обучения по следующим критериям, ответив «да», «нет», «затрудняюсь ответить»:		
- развитие необходимых навыков для работы в лицее	23/11/16	46/22/32
- развитие необходимых для работы личностных качеств	19/24/7	38/48/14
- удовлетворенность полученной информацией и материалами в ходе обучения		
- практическая ценность знаний и навыков, полученных в процессе обучения	31/11/8	62/22/16
	18/21/11	36/42/22

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Формулировка вопроса в анкете	Кол-во ответов	% ответов
Удовлетворены ли Вы эффективностью Вашей организации в целом?		
- да	44	88
- частично	3	6
- нет	3	6
Какие виды мотивации персонала используются в Вашей организации?		
- оплата труда	50	100
- выплаты при нетрудоспособности	4	8
- страхование работника	12	24
- компенсация при потере места работы	-	-
- компенсация при потере члена семьи	21	42
- социальная мотивация (соц.пакет)	50	100
- психологическая мотивация	32	64
- моральная мотивация	42	84