

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Совершенствование управления обучением персонала организации  
(на примере МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска)

Обучающийся

Т.В. Савочкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Савочкина Татьяна Владимировна.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска)».

Научный руководитель: Никишина Антонина Львовна.

Цель исследования – определить основные направления совершенствования управления обучением персонала организации.

Объект исследования – МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска.

Предмет исследования – управление обучением персонала организации.

Методы исследования – математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении анализа выявлены проблемы и предложены пути их решения. Разработаны мероприятия по обучению персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в управлении обучением персонала в организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы (33 наименований) и приложений. Текст проиллюстрирован 19 таблицами, 10 рисунками и 2 приложениями. Основное содержание работы изложено на 67 страницах.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации ....	7
1.1 Сущность, цели и функции управления обучением персонала в организации .....	7
1.2 Формы и методы организации обучения персонала в организации.....	13
2 Исследование системы управления персоналом МБОУ ДО ДДТ .....	21
г. Углегорска.....	21
2.1 Краткая характеристика МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска.....	21
2.2 Характеристика и анализ обучения персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска .....	29
3. Основные направления совершенствования управления обучением персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска .....	43
3.1 Разработка мероприятий по обучению персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска .....	43
3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий .....	55
Заключение .....	60
Список используемой литературы .....	63
Приложение А Информационная карта МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска .....	67
Приложение Б Программа адаптации новых работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска .....	68

## Введение

Современный мир постоянно развивается – появляются новые знания и технологии, следовательно, меняется образ жизни как каждого человека, так и общества в целом. Постоянные изменения вынуждают искать новые пути для решения появившихся задач [24, с. 326].

На сегодняшний день одной из самых актуальных тем для изучения является процесс обучения и повышения квалификации персонала. При правильной организации этих процессов можно добиться роста производительности и значительного повышения качества выполняемых работ и принимаемых решений, следовательно, стремительно увеличивается ценность человеческих ресурсов организации.

Важность обучения персонала связана с тем, что повышается ценность образования, профессиональная деятельности работника: чем выше уровень знаний сотрудника, тем больше ему предоставляются возможностей для карьерного роста [18, с. 5].

С помощью создания целостной системы обучения можно добиться повышения эффективности как отдельных сотрудников, так и организации в целом [16].

В настоящее время обучение персонала, его эффективность, адаптивность и ориентация на быстрый результат, становятся залогом не только лучших достижений, но и выживания бизнеса как такового [13].

Обучение персонала в современных условиях - один из способов уменьшить текучесть кадров, мотивировать персонал, решить задачи, которые стоят перед организацией, это непрерывный процесс, состоящий из комплексных мероприятий, и направленный на повышение уровня профессиональных знаний.

Степень разработанности. Проблема управления обучением персонала рассматривается в целом ряде исследований. Наиболее обстоятельно вопросы

организации обучения персонала разработаны в работах: А.Я. Кибанова, М.А. Грачева, Г.И. Михайлина, Т.Ю. Базаровой, Ю.Г. Одегова и др.

Цель исследования – определить основные направления совершенствования управления обучением персонала организации.

Задачи исследования:

- описать сущность, цели, функции, формы и методы организации обучения персонала в организации;
- представить краткую характеристику и проанализировать управление обучением персонала Углегорска МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персоналом в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска
- рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования – МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска.

Предмет исследования – управление обучением персонала организации.

Для проверки сформулированной гипотезы были использованы следующие методы: математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др.

Информационной базой послужили труды известных российских и зарубежных авторов: Я.В. Волкова, А.Я. Кибанова, Ю.С. Козлова, М.И. Магура, Ю.Д. Мефодова, Ю.Г. Одегова, А.Я. Петрова; официальный сайт МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска, нормативно-правовые документы.

Практическая значимость исследования вытекает из его актуальности, предложений и выводов, которые могут быть использованы в практике управления персоналом в организации.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами, включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложений.

Во введении раскрыта актуальность темы, определены цели и задачи работы, объект, предмет и методы исследования, рассматривается практическая значимость.

В первом разделе рассматриваются сущность, цели и функции системы управления персоналом; методы оценки эффективности системы управления персоналом.

Во втором разделе представлена краткая характеристика организации и система управления персоналом МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и представлен расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.

В заключении изложены выводы о проведенной работе.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы (33 наименований) и приложений. Текст проиллюстрирован 19 таблицами, 10 рисунками и 2 приложениями. Основное содержание работы изложено на 67 страницах.

# **1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации**

## **1.1 Сущность, цели и функции управления обучением персонала в организации**

Повышение эффективности работы организации можно достигнуть с помощью правильного подбора и смены персонала, а также повышением уровня квалификации работников. Важность обучения персонала связана с тем, что повышается ценность образования, профессиональной деятельности работника.

Чем выше уровень знаний сотрудника, тем больше ему предоставляются возможностей для карьерного роста и личностного развития.

Следовательно, для взаимовыгодных отношений между организацией и сотрудников создается система обучения персонала, обеспечивающая «встраивание» персонала на уровне отдельной личности в структуру предпринимательской деятельности.

«Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников организации для повышения эффективности деятельности коллектива и организации в целом» [26].

Согласно С.Ю. Евдокимову: «Обучение персонала – это удовлетворение потребностей в обучении в соответствии со стратегическими целями организации, ключевой процесс для управления эффективностью деятельности и распространения знаний в организации», [11, с. 39].

И.В. Андреева считает «Современным подходом к формированию системы обучения – личностно-ориентированный подход, когда система обучения формируется с учетом индивидуальных учебных и профессиональных возможностей каждого обучающегося работника» [5, с. 48].

«Обучение персонала является одной из центральных функций в современном управлении и составляет неотъемлемую часть управленческого процесса любой организации, стремящейся к достижению успеха» [7, с. 104].

«Существует множество сфер деятельности организаций, знания в которых быстро устаревают, поэтому руководство организации должно четко понимать значение организации обучения персонала для ее дальнейшего функционирования» [12, с. 192].

«В современных концепциях даны следующие определения термина «обучение персонала»:

- обучение персонала важнейший инструментом, с чьей помощью руководству организации предоставляется возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и влиять на формирование её организационной культуры [16, с. 56];
- обучение персонала - программа развития персонала организации, направленная на передачу новейших знаний в важным для организации областях, поведенческого опыта в профессионально значимых ситуациях» [2, с. 17].

Обучение помогает работникам находить результативные решения в случае возникновения в организации непредсказуемых ситуаций в процессе ее деятельности.

«Динамичное развитие мира в конце XX — начале XXI вв. во многом обусловили возникновение концепции «Обучающейся организации». Обучающаяся организация подразумевает создание условий для совершенствования и развития всех работников, а также постоянное самосовершенствование» [7, с. 24].

Этот термин был введен американским ученым П. Сенже.

«В книге П. Сенже «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» выделяет пять основных дисциплин, необходимых обучающимся организациям:

- совершенствование личного мастерства;

- создание общего видения;
- групповое обучение;
- выявление преобладающих ментальных моделей;
- системное мышление» [24, с. 104].

«Многие современные организации делают акцент на обучение персонала, как на важнейшей функции системы управления персоналом, которая позволяет организации возможность успешно работать на рынке и способствовать развитию своих сотрудников» [24, с. 105].

«М.И. Магура и М.Б. Курбатова выделяют такие цели организации подготовки профессиональных кадров, как формирование определенных профессиональных навыков персонала в организации с использованием предусмотренных методов обучения:

- достижение более высокого уровня производительности/качества труда;
- приобретение профессиональных знаний и навыков, отвечающих требованиям к данной работе;
- повышение уровня трудовой мотивации;
- повышение вовлеченности сотрудников в организацию;
- формирование общих ценностей, поддерживающих стратегию организации» [16, с. 55].

М.А. Коргова отмечает: «Цели обучения со стороны руководства организации и со стороны ее сотрудников отличаются. С точки зрения руководителя, целями обучения являются:

- повышение отдачи с одного рабочего места;
- повышение стоимостной ценности персонала;
- формирование и развитие персонала;
- внедрение нововведений» [21].

«С точки зрения сотрудников организации целями обучения являются: поддержание на уровне и повышение профессиональной квалификации;

развитие своих способностей, приобретение компетенций; формирование социального окружения» [12, с. 38].

На рисунке 1 представлены элементы профессионального развития.



Рисунок 1 – Элементы профессионального развития

Цели и задачи обучения, развития персонала должны быть приведены к тому, чтобы достичь важнейшей цели организации - получение прибыли.

Важной задачей является также усиление кадров, т.к. это необходимо для организации «человеческого ресурса» [4].

«Организация профессионального обучения персонала подразумевает вклад в их личностный рост. Для того, чтобы достичь поставленных целей, организация обучения персонала, по мнению М.В. Корговой включать четыре этапа» [12, с. 58].

«Этап 1. Определение потребности в обучении. Выявляются определённые несоответствия между навыками персонала и современными методами, набирающими популярность в определенной сфере.

Этап 2. Формирование бюджета обучения. Предполагает ответ на вопрос: сколько денег будет потрачено организацией на обучение?

Этап 3. Определение целей профессионального обучения и оценки его эффективности. Цели обучения работников определяются после анализа выявленных потребностей. Потребности должны быть конкретными, ориентированными на получение работниками знаний и практических навыков.

Этап 4. Разработка и реализация программ профессионального обучения. Исходя из поставленных целей, руководство определяет содержание и организует реализацию программы обучения» [10, с. 60].

Таким образом, организация обучения персонала в организации является

Беря во внимание поставленные цели, руководство переходит к реализации процесса обучения на практике.

«Основными функциями системы обучения персонала являются:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- решение целей и задач организации на основе применения метода обучения персонала;
- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения;
- подготовка сотрудника к перемещению или продвижению по службе» [17].

Различают три вида обучения:

- подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров [18].

«Подготовка кадров – планомерно-организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех сфер человеческой деятельности, владеющих комплексом специальных знаний, навыков и способов общения» [3, с. 46].

«Повышение квалификации кадров – кадровое обучение с целью усовершенствования знаний, навыков и способов общения в связи с повышением в должности» [3, с. 46].

«Переподготовка кадров – обучение кадров с целью приобретения новых знаний, навыков и способов общения в связи с освоением новой профессии» [5, с. 47].

«Традиционные методы обучения персонала предполагают два основных направления развития и стимулирования персонала: внешнее и внутреннее.

Внешнее обучение, с отрывом от производства: проводится с участием специализированных учебных инструментов и упрощенного оборудования. Такое обучение производится в различных обучающих центрах.

Образование без отрыва от производства, относящееся к внутреннему, может осуществляться в рабочей обстановке, когда обучающийся пользуется рабочими инструментами и оборудованием» [12, с. 201–202].

Обучение вне рабочего места имеет свои преимущества:

- позволяет сотрудникам обмениваться опытом с коллегами из других организации;
- за счет отвлечения от рабочей обстановки может способствовать развитию новых идей.

Преимуществом прохождения обучения в специально отведённых местах также является то, что позволяет использовать более качественное, современное оборудование и квалифицированных специалистов.

К недостаткам прохождения обучения вне рабочего места можно отнести то, что программа подобного метода обучения может иногда отклоняться от реальных потребностей и самой организации [8].

Таким образом, чем выше уровень знаний сотрудника, тем больше ему предоставляются возможностей для карьерного роста и личностного развития.

Организация обучения персонала в организации является непрерывным процессом

Руководитель организации должен четко формулировать цели и задачи обучения персонала и должны быть приведены к тому, чтобы достичь важнейшей цели организации - получение прибыли.

Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

## **1.2 Формы и методы организации обучения персонала в организации**

Обучение персонала является непрерывным процессом, который состоит из комплексных мероприятий, и направленный на повышение уровня профессиональных и управленческих знаний.

Во время обучения работники не только оттачивают навыки и учатся чему-то новому, но и работают над личностными качествами. В результате коллектив становится более профессиональной, сплоченной и мотивированной.

Обучение персонала в современных условиях - один из способов уменьшить текучесть кадров, мотивировать персонал, решить задачи, которые стоят перед организацией [15].

Правильно организованная и структурированная система обучения персонала повышает эффективность компании в целом, позволяет увеличить прибыльность бизнеса.

При этом все процессы по обучению должны иметь официальный статус и сопровождаться документацией. То есть можно заставить сотрудников учиться, если это не закреплено в локальных актах [22].

«В процессе обучения сотрудники повышают квалификацию, совершенствуют профессиональные, управленческие и коммуникативные навыки. «Заточенный» под современные стандарты и технологии специалист приобретает дополнительную ценность. Он может быстрее решить рабочие вопросы и достичь целей бизнес-стратегии» [10, с. 72].

Обучение выгодно и руководителям организации, и сотрудникам организации.

«Сотрудники получают возможность продвигаться по карьерной лестнице, компания — квалифицированный и мотивированный персонал» [10, с. 72].

Вне зависимости от видов и форм, процесс обучения организуют в компаниях по-разному: одни организации приглашают для проведения занятий сторонних педагогов, тренеров, бизнес-коучей, а другие организации привлекают менеджеров по обучению из своей же организации.

Средние/малые организации в своей практике достаточно часто используют для обучения смешанные виды, а крупные организации предпочитают вкладывать денежные средства в создание своих учебных центров.

Одним из наиболее актуальных направлений в настоящее время является дистанционное обучение (работники слушают лекции дистанционно, в удалённом доступе, участвуют в онлайн-семинарах, сдают экзамены и тесты дистанционно, при помощи электронных средств обучения).

По окончании обучения сотрудники организации получают официальный документ о переподготовке/повышении квалификации [17].

Сейчас обучение и подход к нему всячески модернизируется, разрабатываются стратегии обучения, которые переводят учебный контент с эпизодического и широкого на согласованный и индивидуальный.

«Отличительными чертами организации современного учебного пути являются:

- интерактивное обучение;

- философия, которая объединяет технологии, контент и культуру и использует методы, такие как сообщества социального обучения;
- позволяя пользователям обмениваться идеями посредством совместного обучения;
- разнообразный контент из нескольких источников;
- внутренний, созданный пользователем и приобретенный извне контент кооперируются, создавая динамический опыт обучения.

Чтобы обучение оставалось актуальным, большинство организаций, работающих в сфере обучения, стали разрабатывать виртуальные программы обучения» [6, с. 85].

Переход к виртуальному обучению (в качестве основной среды для предоставления обучения) является самым значительным изменением в индустрии обучения за последнее десятилетие, и оно утвердилось всего за несколько месяцев.

В российскую практику в последнее время внедряются западные методы.

«Они отличаются:

- универсальностью;
- удобством применения;
- ускорением процесса получения знаний и навыков;
- ориентированностью на разный уровень подготовки персонала;
- поддержанием постоянной обратной связи с наставником» [17].

Современные методы обучения персонала постепенно вытесняют традиционные формы их проведения: аудиторные лекции, семинары с педагогом, самостоятельное решение заданий.

Затраты на обучение рассматриваются как долгосрочные инвестиции в человеческие ресурсы.

В зависимости от задач, сроков, бюджета и предмета обучения определяют виды и методы обучения.

Выделяют следующие виды обучения персонала:

- подготовка: данный вид обучения применяют для новых сотрудников, чтобы вести их в курс дела;
- повышение квалификации: данная форма необходима для уже работающих сотрудников, при этом не имеет значения, как давно они трудятся в организации и применяется для получения новых знаний или углубления уже имеющихся;
- переподготовка: этот вид обучения необходим для тех, кто планирует работать на новой должности.

Виды обучения:

- индивидуальным или групповым;
- долгосрочным или временным;
- активным или пассивным;
- стационарным и дистанционным;
- с отрывом/без отрыва от основной деятельности.

Групповое обучение позволяет сплотиться команде; индивидуальное — развивать персональные качества каждого сотрудника; долгосрочное обучение обычно более полезно, чем кратковременное, однако и у последнего есть свои плюсы: цена и экономия времени; активные и пассивные формы следует чередовать.

Что касается двух последних видов — их выбор сугубо индивидуальный.

Методы обучения можно использовать не только на отдельном занятии в учебном центре, но и в рамках рабочего процесса, при выполнении текущих заданий.

«Сравнивать методы между собой и пытаться определить, какой из них более эффективный, а какой менее, неправильно. Каждый приём и технология ставят перед собой задачу решить проблему, которая ухудшает положение дел в организации» [14, с. 146].

Существуют разные методы обучения персонала организации. Наиболее распространенные из них — это:

- лекция: отличный способ донесения материала до большой группы человек. Однако следует понимать, что такая форма относится к пассивным методам обучения: материал обязательно следует не только усвоить, но и закрепить;
- семинар: такая форма знакома многим со студенческих времен. На семинаре происходит диалог преподавателя и учеников, что позволяет закрепить материал. Однако семинары можно проводить только в небольших группах, иначе эффективность такого занятия будет крайне низкой;
- тренинг: эффективная форма обучения, во время которой можно отработать практические навыки, например, проведение собеседования. Также проводится в небольших группах. Чтобы тренинги были эффективными, необходимо регулярно повторять материал и отрабатывать навыки на практике;
- наставничество или коучинг: человек делится своим опытом с новичками или коллегами. Наставник позволяет исправить ошибки и закрепить знания;
- деловые игры: позволяет сплотить команду, выявить ее сильные и слабые стороны. Однако для такой бизнес-симуляции нужна серьезная подготовка;
- кейс-обучение: рассматриваются различные практические ситуации (кейсы). При этом группа сотрудников анализирует одно или несколько обстоятельств и проявляет критическое мышление;
- интерактивные методы: сюда относятся чат-боты, виртуальная реальность, онлайн-игры и другие интересные формы;
- специальные курсы или дистанционное обучение: методы, которые сочетают в себе сразу несколько форм – лекции, вебинары, онлайн-игры, тренажеры и другие.

Также есть и другие методы, например, временная ротация, баскет-метод и т.д.

Обучение персонала реализуется, исходя из конкретной концепции формирования и повышения уровня квалификации персонала.

Выделяют три основных понятия (концепции) квалифицированного уровня обучения кадров [14, с. 149]:

Уровень 1. Концепция специализированного обучения: узкая подготовка и переподготовка персонала. Она не имеет перспективы, направлена на решение текущих задач (работники обучаются, чтобы выполнить какую-то определенную работу на определенном рабочем месте. Такое обучение экономически эффективно в течение ограниченного периода времени - в момент решения конкретной задачи.

Уровень 2. Концепция многопрофильного обучения: ориентировано на перспективную работу. Сотрудник может пройти обучение, которое дает ему возможность менять места производства и быть мобильным вне рабочего места.

Такое обучение экономически эффективно для работника, но не привязывает работника к рабочему месту, и, конечно же, неэффективно для работодателя. Он легко может потерять своего ценного работника.

Уровень 3. Концепция личностно-ориентированного обучения: ориентировано на раскрытие творческого потенциала личности работника, его природных данных и личностных качеств.

Этот подход актуален для лиц, имеющих склонности к научной работе, экспериментальной работе.

При организации управления обучением персонала, прежде всего, необходимо знать:

Кого обучать?

Новых сотрудников или тех, кто уже давно работает? Мотивированных или утративших интерес к работе?

Чему обучать?

Курс должен быть направлен на совершенствование профессиональных и личных навыков.

Какие планируются затраты?

Исходя из бюджета, можно выбирать разные варианты обучения.

Как организовать обучение?

Надо выбрать виды, формы и методы.

Кто будет обучать?

Руководители нанимают коучей или наставников, доверяют обучение HR, покупают онлайн-обучение.

Следовательно, управление обучением персонала не очень просто и необходимо обязательно продумать все детали.

Обучение сотрудников – важный вклад в развитие бизнеса, ведь профессионалами не рождаются, а становятся. Правильно организованное обучение персонала выгодно и руководителям, и работникам организации.

Таким образом, рассмотрев формы и методы организации обучения персонала в организации, можно сделать вывод, что обучение персонала в современных условиях - один из способов уменьшить текучесть кадров, мотивировать персонал, решить задачи, которые стоят перед организацией и в настоящее время обучение и подход к нему модернизируется, разрабатываются стратегии обучения.

Правильно организованное обучение персонала выгодно и руководителям, и работникам организации.

Выделяют такие виды обучения, как подготовка, повышение квалификации и переподготовка.

Основные методы обучения: лекция, семинар, тренинг, коучинг, деловые игры, кейс-обучение, интерактивные методы и др.

В настоящее время постоянно развивается современный мир: появляются новые знания и технологии, следовательно, меняется образ жизни как каждого человека, так и всего общества.

Постоянные изменения вынуждают искать новые пути для решения появившихся задач и одной из актуальных тем для изучения является процесс

организации профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

При правильной организации этих процессов можно добиться значительного повышения качества выполняемых работ и принимаемых решений, следовательно, увеличивается ценность человеческих ресурсов организации.

Обучение персонала является непрерывным процессом, который состоит из комплексных мероприятий, и направленный на повышение уровня профессиональных и управленческих знаний. Во время обучения работники не только оттачивают навыки и учатся чему-то новому, но и работают над личностными качествами.

В результате коллектив становится более профессиональной, сплоченной и мотивированной.

Чем выше уровень знаний сотрудника, тем больше ему предоставляются возможности для карьерного роста и личного развития.

Для того, чтобы обучение оставалось актуальным, большинство организаций сферы обучения, стали разрабатывать виртуальные программы обучения, что является самым значительным изменением в индустрии обучения за последнее время. Затраты на обучение — это долгосрочные инвестиции в человеческие ресурсы.

## **2 Исследование системы управления персоналом МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска**

### **2.1 Краткая характеристика МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска**

Полное наименование образовательной организации: Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Дом детского творчества г. Углегорска Сахалинской области.

Сокращенное наименование: МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска.

Место нахождения Учреждения: 694920, Россия, Сахалинская область, г. Углегорск, ул. Лейтенанта Егорова, д. 20.

Дата создания образовательной организации: 23.07.1964г.

Тип образовательной организации: учреждения дополнительного образования детей (Приложение А).

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Дом детского творчества г. Углегорска Сахалинской области – некоммерческая организация, созданная муниципальным образованием Углегорский городской округ для оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [29].

Учредителем Учреждения является администрация Углегорского городского округа Сахалинской области.

Схема структуры и органов управления МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска представлена на рисунке 2.

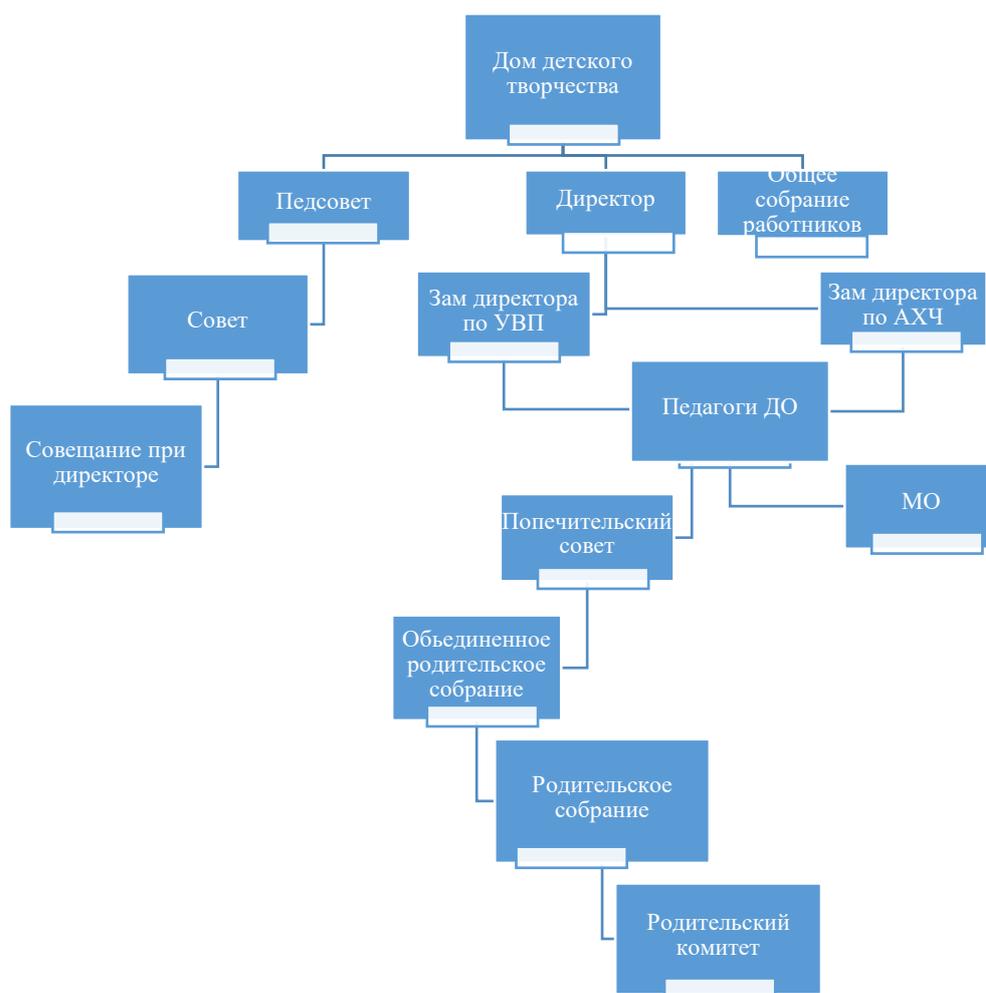


Рисунок 2 - Структура и органы управления Учреждения [21]

Учреждение в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Гражданским кодексом Российской Федерации;
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими законодательными и нормативными правовыми актами в сфере образования.

«Учреждение осуществляет деятельность на основании лицензии на осуществлении образовательной деятельности по дополнительным

общеобразовательным общеразвивающим программам. Учреждение в качестве основной цели ее деятельности осуществляет образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам» [26].

Основной вид деятельности МБОУ ДО ДДТ - реализация дополнительных ООП по физкультурно-спортивной, естественно-научной, технической, художественной, социально-педагогической направленностям.

«Задачи деятельности Учреждения:

- формирование и развитие творческих способностей учащихся;
- удовлетворение индивидуальных потребностей учащихся в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании;
- формирование культуры здорового и безопасного образа жизни учащихся, укрепление их здоровья;
- духовно-нравственное, гражданско-патриотическое, трудовое воспитание учащихся» [26].

«Основные задачи системы управления персоналом в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска:

- обеспечение четко налаженной работы детского сада;
- внедрения научно-обоснованных форм организации управления;
- оперативного инспектирования;
- коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями» [26].

Основными направлениями в работе МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска являются:

- деятельность музея крестьянского быта «Русская изба»;
- подготовка к реализации проекта «Консультационный пункт как форма организации совместной исследовательской деятельности детей и родителей»;
- воспитание социальной активности учащихся.

Большая работа в доме детского творчества проводится по патриотическому воспитанию. Это: беседы, викторины, возложение цветов к

обелиску освободителей, участие в районном смотре «Виктория», встречи с участниками трудового фронта, акции ко Дню Победы, участие в конкурсах рисунков, песенных и танцевальных конкурсах разного уровня, также проведение мероприятий разного уровня ко дню Победы.

«Одно из приоритетных направлений развития дома детского творчества и обновления Программ – развитие конструктивной деятельности и технического творчества дошкольников посредством лего-конструирования и робототехники. Образовательная робототехника представляет собой новую, актуальную педагогическую технологию, которая находится на стыке перспективных областей знания: механика, электроника, автоматика, конструирование, программирование и технический дизайн» [32].

Результативность образовательного процесса обусловлена:

- целенаправленной работой педагогического коллектива по реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ;
- высокими результатами обучения и достижений учащихся дома детского творчества;
- ростом профессионализма педагогов, повышением их квалификации;
- обеспечением образовательного процесса современными техническими средствами;
- эффективным использованием новых информационных технологий;
- организацией системы работы по научно-методическому и психологическому сопровождению учебно-воспитательного процесса;
- активным вовлечением педагогов и учащихся в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность.

«Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным

органом Учреждения является руководитель в лице директора, который осуществляет непосредственное управление Учреждением. К компетенции директора Учреждения относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Учреждения, за исключением вопросов, отнесенных законодательством или уставом к компетенции Учредителя» [32].

Основными формами коллегиального управления в Учреждения являются: Общее собрание работников; педагогический совет; попечительский совет. В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за 2019–2021 гг.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за 2019–2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020/2019		2021/2020	
				Абс изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс изм (+/-)	Темп прирос та, %
1. Доходы от собственности, тыс. руб., в т.ч.	46123.9	46391.2	47538.6	267.3	0.5	1147.4	2.5
Доходы от оказания платных услуг/работ	43875.8	44628.1	45144.4	752.3	1.7	516.3	1.2
Безвозмездные поступления текущего характера от бюджетов	2689.1	2763.7	2774.2	74.6	2.8	10.5	0.4
Доходы от операций с активами	-441.0	-400.6	-380.0	404	9.2	20.6	5.1
2. Расходы, тыс. руб. в т.ч.	48828.7	49872.7	50485.5	1044.0	2.1	612.8	1.2
Оплата труда и начисления на выплаты по охране труда	40213.2	41059.0	41304.4	845.8	2.1	245.4	6.0
Оплата работ/услуг	4213.2	4317.1	4467.8	103.9	2.5	150.7	3.5
Социальное обеспечение	93.1	95.3	109.0	2.2	2.4	13.7	14.4
Расходы по операциям с активами	3912.2	4001.5	4199.2	89.3	2.3	197.7	4.9
Прочие расходы	397.0	399.8	405.1	2.8	7.1	5.3	1.3
3. Среднесписочная численность ППП, чел.	53	54	55	1	1.9	1	1.9
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1722.5	1776.6	1925.0	54.1	3.1	148.4	8.4
5. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	32.5	32.9	35.0	0.4	1.2	2.1	6.4

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать вывод, что основные организационно-экономические показатели МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за 2019–2021 гг. улучшились.

На рисунках 3–5 графически представим организационно-экономические показатели.

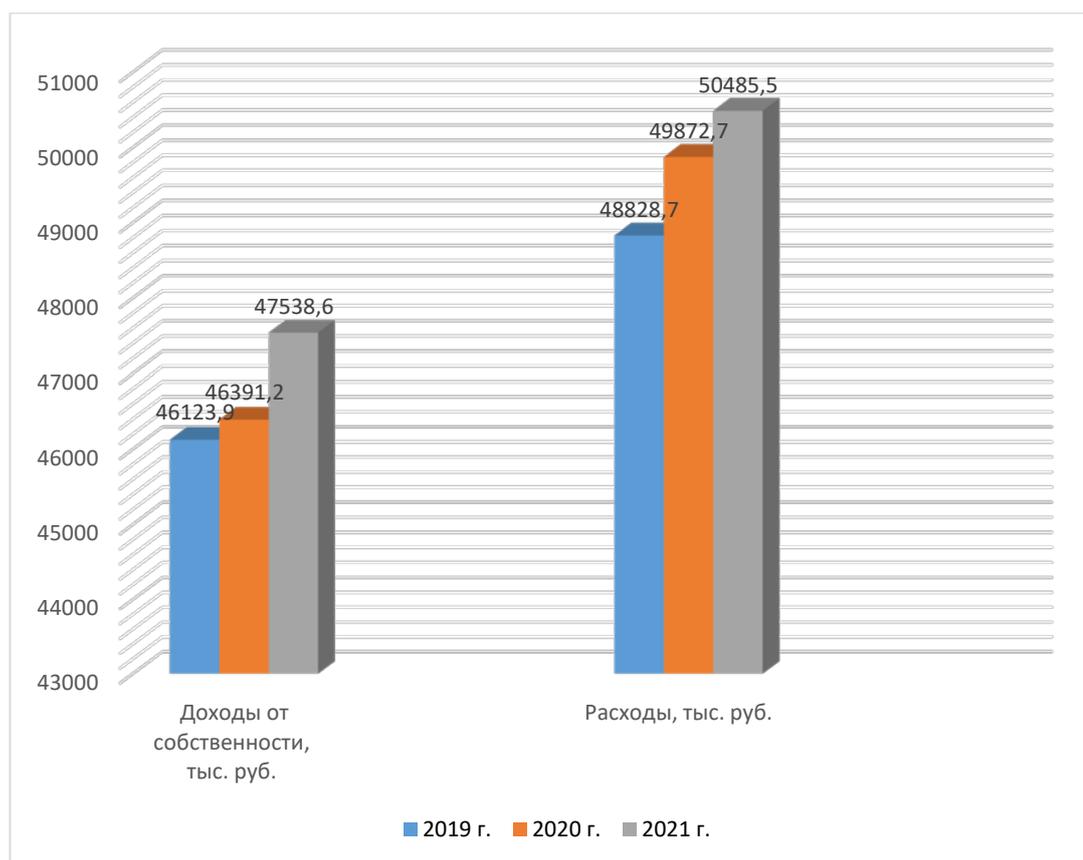


Рисунок 3 - Организационно-экономические показатели деятельности МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за 2019–2021 гг.

Доходы от собственности в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличились на 0.5 % (267.3 тыс. руб.), а в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличились на 2.5 % (1147.4 тыс. руб.).

Расходы в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличились на 2.1 % (1044.0 тыс. руб.), а в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличились на 1.2 % (612.8 тыс. руб.).

Среднесписочная численность работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за анализируемый период увеличилась на 1 человек в год и составила 53, 54 и 55 человек, соответственно.

Фонд оплаты труда в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличился на 3.1 % (54.1 тыс. руб.), а в 2021 году по сравнению с 2020 годом – на 8.4 % (148.4 тыс. руб.).

На рисунке графически 4 представлен фонд оплаты труда работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за анализируемый период.



Рисунок 4 – Фонд оплаты труда работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска

Среднегодовая заработная плата работника в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 1.2 % (0.4 тыс. руб.), а в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 6.4 % (2.1 тыс. руб.).



Рисунок 5 – Динамика среднегодовой заработной платы работающего

Объектом исследования является МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска, осуществляющий свою деятельность на основании лицензии на осуществление образовательной деятельности по дополнительным ООП.

Рассмотрев краткую характеристику МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска, можно сделать вывод о том, что основными направлениями в работе МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска являются: нравственно-патриотическое воспитание обучающихся; деятельность музея крестьянского быта «Русская изба»; воспитание социальной активности учащихся.

Большое внимание в МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска уделяется патриотическому воспитанию учащихся в виде бесед, викторин, акций ко Дню Победы, конкурсов и др.

## 2.2 Характеристика и анализ обучения персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска

Количественный и качественный состав персонала рассмотрим с помощью построения структуры по нескольким основным признакам: по возрастному, по уровню образования, по стажу работы.

Среднесписочная численность работников составляет 55 человек, из них постоянных – 43, совместителей -12, педагогических работников - 25 человек.

В таблице 2 представлена структура персонала по возрастному составу.

Таблица 2 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска по возрастной категории

Возраст, лет	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
До 25	5	9
От 25 до 35	39	71
От 35 до 45	1	2
Свыше 45	10	18
Всего	55	100

Полученные данные представим графически на рисунке 6.



Рисунок 6 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска по возрастному составу, чел.

Полученные данные показали, что в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска большее число работников в возрасте от 25 до 35 лет – 71 %. Затем по возрастному составу – работники свыше 45 лет-18 %. Наименьший удельный вес по возрастному составу занимают сотрудники с 35 до 45 лет – 2 %.

Следовательно, для МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска в настоящее время не актуальна проблема старения персонала. 71 % работников находятся в возрасте от 25 до 35 лет, что говорит достаточно молодом коллективе МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска.

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска по уровню образования

Образование	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Высшее	41	75
Среднее профессиональное	10	18
Среднее	4	7
Всего	55	100

Полученные результаты представим графически на рисунке 7.

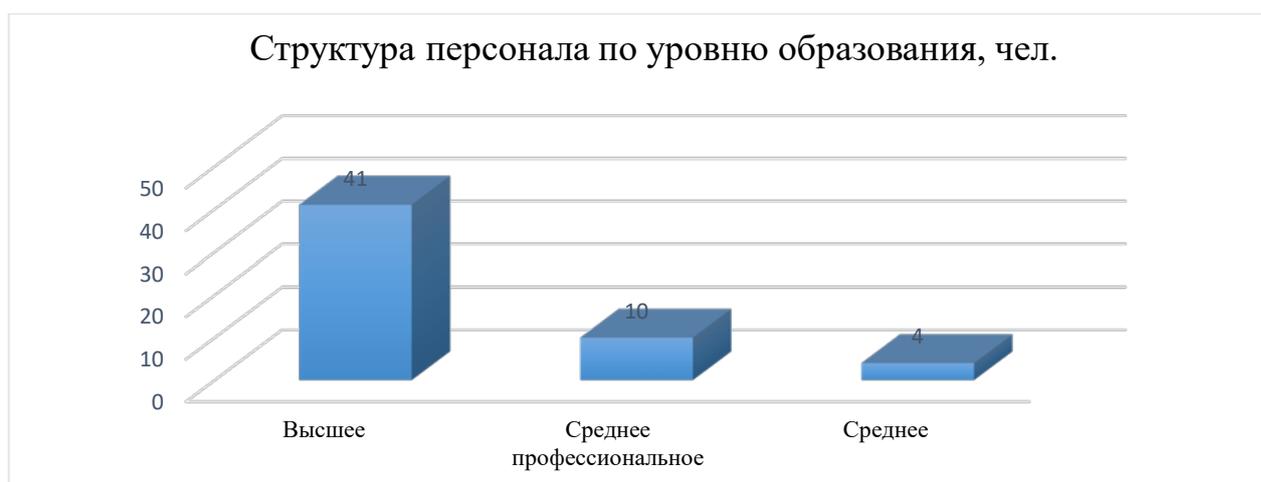


Рисунок 7 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска по уровню образования, чел.

Полученные результаты показывают, что уровень образования работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска достаточно высокий:

- 75% - имеют высшее образование;
- 18% - среднее профессиональное;
- 7% - среднее.

Это обусловлено высокими требованиями, предъявляемыми к персоналу в МБОУ ДО ДДТ.

Такой уровень образования персонала позволяет работать МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска на высоком профессиональном уровне.

В МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска высшую квалификационную категорию имеют 8 человек, первую – 3.

Остальные 14 основных педагогических работников не имеют категорий: это в основном молодой педагогический состав, имеющий опыт работы менее 10 лет.

Среди молодых педагогов имеются талантливые, высококвалифицированные, преданные своему делу специалисты.

За анализируемый 2019–2021 гг. на семинарах и лекциях приняли участие 11 педагогических работников, но большей частью это работники, имеющие высшую или первую квалификационную категорию. Большую часть составляют молодые педагоги.

Профессиональную компетентность некоторых педагогов можно считать сравнительно низкой: низкий уровень и качество их знаний; отношение к ученикам, коллегам, к самому себе; психологические качества; отсутствие желания повысить свои профессиональные знания.

Потенциал учреждения к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска в зависимости от стажа работы

Стаж работы, лет	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
1	2	3
До 1	7	13
От 1 до 5	21	38
От 5 до 10	13	24
От 10 до 20	11	20
От 20 до 30	3	5
Всего	55	100

Представим данные таблицы 4 графически на рисунке 8.

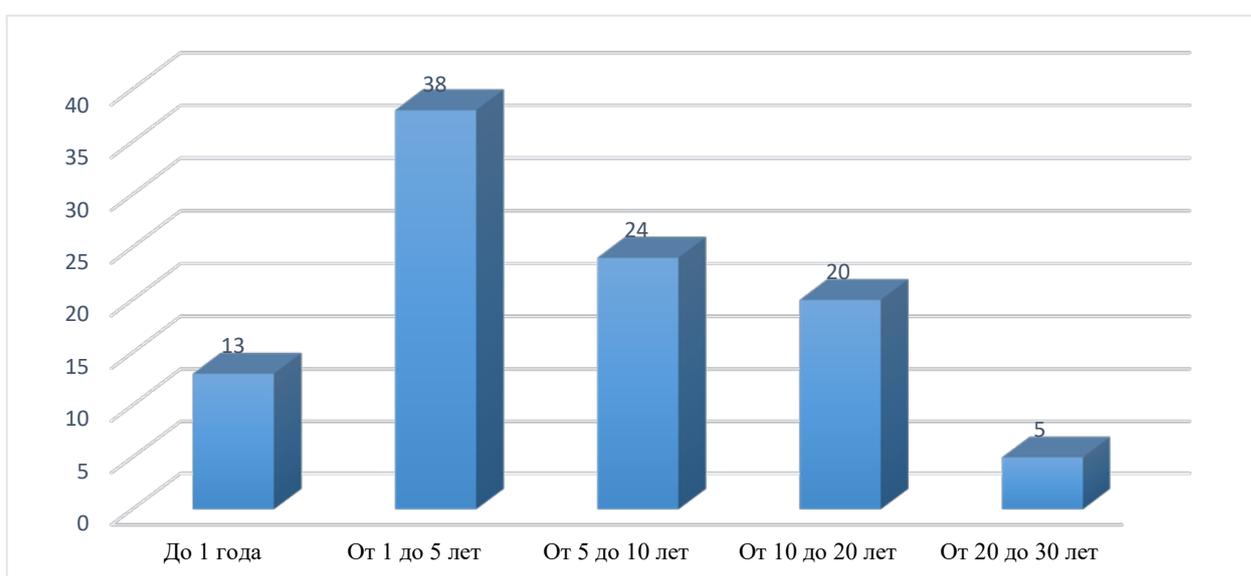


Рисунок 8 - Структура персонала МБОУ ДО ДДТ по стажу работы, %

Наибольший удельный вес по стажу работы составляют работники, имеющие стаж работы от 1 до 5 лет - 38 %; от 5 до 10 лет (24%).

Работники, имеющие стаж работы от 10 до 20 лет – составили 20 %. Работники со стажем от 20 до 30 лет составляют всего лишь 5 %. Молодые специалисты составили 13 %.

Анализ движения персонала МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска за 2019–2021 гг. представим в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ движения персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска за 2019–2021 гг. (на начало учебного года.), чел.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения			
				2020/2019		2021/2020	
				Абс изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс изм (+/-)	Темп прироста, %
Персонал, всего	53	54	55	1	1.90	1	1.9
из них:							
педагогических работников	24	24	25	-	-	1	4.2
Принято, всего	4	5	5	1	1.25	-	-
из них:							
педагогических работников	4	5	5	1	1.25	-	-
Уволено, всего	6	5	5	-1	0.83	-	-
из них:							
педагогических работников	5	5	5	-	-	-	-
Уровень текучести педагогических работников, %	20.8	20.8	20.0	-	-	-0.8	0.9

Показатели сравнения движения персонала в 2019 и 2021 гг. показали, хоть и незначительное, но уменьшение текучести кадров.

Полученные результаты представим графически на рисунке 9.

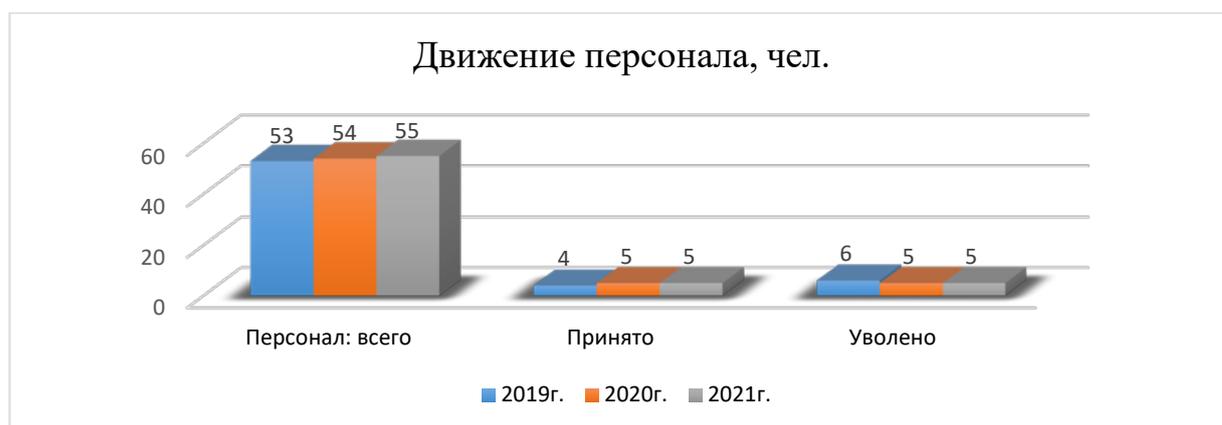


Рисунок 9 – Динамика движения персонала за 2019–2021 гг., чел.

В 2020 году было принято на работу 5 человек (все педагогические работники), уволено – 5 человек (все педагогические работники). В 2021 году,

соответственно, 5 – принято на работу, 5 – уволено (педагогические работники). Это говорит о высокой текучести кадров в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска.

Уровень текучести педагогических работников, который наблюдается за анализируемый период в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска, высокий и составил в 2019 и 2020 гг. 20.8 %, в 2021 году 20.0 %. Такой крайне высокий уровень текучести педагогических работников говорит о проблемах в ДОУ.

Важен не только показатель текучести кадров, но и причины, по которым работники увольняются.

В таблице 6 представим причины увольнений педагогических работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска в 2019–2021 гг.

Данные о причинах увольнений были получены из опросных листов увольняющихся работников.

Таблица 6 – Причины увольнения педагогических работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска, человек

Причины увольнения	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Переход на новое место работы из-за невозможности самореализации, продвижения в карьере	1	2	2
Не удовлетворен существующими возможностями повышения квалификации и обучения	3	3	3
Низкий уровень заработной платы.	1	-	-

Анализ данных таблицы 6 показал, что большинство уволенных не были удовлетворены имеющимися возможностями повышения квалификации/обучения и переход на новое место работы из-за невозможности самореализации, продвижения в карьере.

Фактически, у уволенных педагогов была потребность в обучении.

На рисунке 10 графически представим полученные результаты.



Рисунок 10 - Причины увольнения педагогических работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска, чел.

Одной из причин высокого уровня текучести кадров в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска является также отсутствие планирования обучения персонала, т.к. педагогические работники не имеют возможности профессионально развиваться.

Отсутствие в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска четкого планирования обучения педагогических работников приводит к тому, что не удаётся организовать реальные программы и мероприятия по их обучению.

Педагогами, принявшими участие на лекциях и семинарах, были заполнены опросники по их эффективности.

В анкетировании участвовало 10 педагогов МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска.

Анкета участника семинара/лекции представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анкета участника семинара/лекции, баллы (1-да, 2-нет)

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тема занятий актуальных?	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2
Качество изложения материала устраивала Вас?	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Пригодятся ли Вам полученные знания?	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
Хотели бы Вы еще раз участвовать на семинаре/лекции?	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
Оцените, пожалуйста, квалификацию преподавателя (по 5-бальной системе)	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3

Таким образом, участники семинара/лекции не очень довольны проведенными занятиями:

- темы занятий считают неактуальными семь участников из десяти;
- качество изложения материала не понравилась восьми участникам;
- полученные знания не пригодятся девятерым участникам;
- желание участвовать на новых занятиях только лишь у троих участников;
- квалификацию преподавателя в основном оценили, как удовлетворительное семеро участников и только трое оценили – хорошо.

Следовательно, качество проведенных семинаров достаточно низкое и у педагогов отсутствует потребность в обучении.

В МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска используются разные виды обучения: лекции, семинары и наставничество (Таблица 8).

Таблица 8 - Виды обучения, используемые в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска в 2019–2021 гг.

Обучение	Доля/чел	Описание
Лекции - 5	11.5/5	Работникам предоставляется теоретическая информация.
Семинары - 6	13.8/6	Дискуссия, совместное решение проблем, обмен опытом, получение ответов на насущные вопросы.
Наставничество - 1	2.3/1	Получение педагогических навыков без отрыва от трудового процесса, быстрая адаптация молодых сотрудников к новым условиям труда

Из общего числа постоянных работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска на семинарах приняли участие всего лишь 13.8 %, на лекциях - 11.5 %, а наставничество имеет самый низкий показатель в методах обучения - 2.3 %. Следовательно, наставничеству нужно уделить большое внимание.

Лекции проходили по следующим программам:

- Организация ОП для обучающихся с ОВЗ (октябрь, 2019);
- Технологии применения ментальной арифметики как средства вычисления арифметических действий на возведение числа в степень (февраль, 2020);
- Эффективная коммуникация как ресурс управления конфликтами в образовательной среде (октябрь 2021);
- Технологии эффективной коммуникации с родителями обучающихся (декабрь, 2021).

Семинары проходили по следующим программам:

- Управление кадрами: правовые аспекты трудовых отношений в ОУ (март 2019);
- Применение основ техники речи для педагогов (декабрь, 2019);
- Использование методических приемов по развитию коммуникативных навыков и умений работы в коллективе (апрель, 2020);
- Педагогическая деятельность в соответствии с обновленными ФГОС ООО (ноябрь, 2020);
- Организация внеурочной деятельности обучающихся в рамках реализации проекта «Разговоры о важном» (март, 1021);
- Сложные вопросы школьного курса истории. Модуль «ИСТОРИЯ. КУЛЬТУРА РОССИИ» (март, 2022).

МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска обладает достаточно квалифицированными кадрами, на который можно положиться в любой ситуации.

Потенциал МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска к росту и достижению высоких

финансовых результатов очень велик, но необходимо обратить большое внимание на уровень текучести кадров.

«Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации» [29].

«Управление персоналом в образовательном учреждении дает возможность:

- на ориентированный подход к развитию каждого педагога;
- совместно выявить и осознать его затруднения;
- выбрать оптимальные пути их преодоления;
- определить сильные стороны педагога и наметить конкретные способы их закрепления в индивидуальном стиле деятельности» [29].

Обучение персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска осуществляется в соответствии с:

- Конституцией РФ;
- Законом РФ «Об образовании»;
- Трудовым Кодексом РФ по действующим нормативно-правовым документам, перспективным и текущим планам;
- Положением об обучении и развитии персонала в Учреждении;
- Приказом Министерства образования и науки Сахалинской области «Об утверждении Концепции региональной системы оценки качества образования Сахалинской области»;
- Уставом и локальными актами МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска;
- Постановлением правительства Сахалинской области от 28.12.2017 г. N 732-П «О Государственной программе Сахалинской области «Развитие образования в Сахалинской области» на 2018–2025 годы»;
- Публичным докладом МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска за 2022 год.

В настоящее время в МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска используют функции менеджмента и стратегического управления. Совершенствуется система управления обучением персонала, проводится анализ внутренней среды с целью определения возможностей выявления и устранения недоработок.

SWOT-анализ был проводился во время проектной сессии в МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска с помощью «мозгового штурма», при участии всех сотрудников.

В таблице 9 представим SWOT-анализ МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска.

Таблица 9 - SWOT-анализ МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое качество услуг по сравнению с конкурирующими ОУ	Отсутствие четкого направления управления персоналом
Сплоченность и работоспособность работников	Текущность кадров, желание сменить Место работы
Материально-техническая база	Отсутствие четкого определения потребности в обучении
Высокий уровень подготовленности большей части педагогических работников	Отсутствие планирования обучения персонала
Финансовая и стратегическая поддержка со стороны учредителя	Профессионально-педагогическая компетентность некоторых педагогических работников не полностью соответствует сегодняшним требованиям
Возможности	Угрозы
Эксплуатация новых технологий	Конкуренция между ОУ
Привлечение квалифицированных кадров для работы с одаренными детьми	Маленькое финансирования на обучение, подготовку и переподготовку персонала ОУ
	Отсутствие финансирования на поездки на конференции, олимпиады, соревнования

Результаты SWOT-анализа показывают, что в целом МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска обладает потенциалом, который необходим для развития и совершенствования ОД.

Слабыми сторонами МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска являются:

- отсутствие четкого направления управления персоналом;
- текучесть кадров, желание сменить место работы;

- отсутствие планирования обучения персонала;
- профессионально-педагогическая компетентность некоторых педагогических работников не полностью соответствует сегодняшним требованиям.

В таблице 10 представим проблемы и мероприятия по их устранению.

Таблица 10 – Проблемы, их обоснование и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Текучесть кадров, желание сменить место работы	Результаты анализа по стажу работы показали, что 38 % работников имеют стаж работы до 5 лет (Таблица 4). В МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска имеется проблема текучести кадров. (Таблица 5, 6). Уровень текучести кадров в 2021 году составил 20.0 % (с. 34) Обучение является серьезной мотивацией в удержании лучших сотрудников и снижении текучести кадров (с. 35).	Разработать программу по снижению текучести кадров. Из числа работников со стажем работы от 20 до 30 лет назначить наставника.
Отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала	С целью определения потребности в обучении была проведена аттестация персонала: подали заявление на аттестацию 8 человек. Аттестация показала, что из 8 педагогических работников один получил высшую квалификацию, двое – первую квалификационную категорию, остальные 5 - не прошли аттестацию. Таким образом, 8 педагогов приняли участие в аттестации, 11 – участвовали на семинарах и лекциях, а у остальных 6 - нет желания в повышении квалификации (данные предоставлены руководителем). У остальных шести педагогических работников выявлено что нет четкого определения потребности в обучении персонала.	Определить потребность в обучении персонала. Повысить личностную ответственность руководителя по повышению квалификации педагогов.
Отсутствие планирования обучения персонала	Анализ документов МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска, которые регламентируют систему обучения персонала. Выявлено, что отсутствует планирование обучения персонала (с. 35).	Разработать план обучения персонала

Таким образом, рассмотрен количественный и качественный состав персонала МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска по уровню образования, стажу работы и возрастному составу.

Анализ данных показал, что уровень образования работников высокий; наибольший удельный вес по стажу работы до 5 лет; в учреждении имеется проблема текучести кадров.

Для эффективной работы МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска необходимо совершенствовать систему управления обучением персонала, провести анализ внутренней среды с целью определения возможностей учреждения.

Выводы по разделу 2

Базой исследования является МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска.

Тип образовательной организации: учреждения дополнительного образования детей.

Основными направлениями в работе МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска являются: нравственно-патриотическое воспитание обучающихся; деятельность музея крестьянского быта «Русская изба»; воспитание социальной активности учащихся.

Большая работа в Доме детского творчества проводится по патриотическому воспитанию учащихся. Это: беседы, викторины, возложение цветов к обелиску освободителей, участие в районном смотре «Виктория», встречи с участниками трудового фронта, акции ко Дню Победы, участие в конкурсах рисунков, песенных и танцевальных конкурсах разного уровня, также проведение мероприятий разного уровня ко дню Победы.

Среднесписочная численность работников составляет 55 человек, из них постоянных – 43, совместителей -12 (педагогических работников – 25).

В МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска имеется проблема текучести кадров, желание перейти на другое место работы, отсутствие конкретного определения потребности в обучении, отсутствие планирования обучения персонала и др.

МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска обладает достаточно квалифицированными кадрами, на который можно положиться в любой ситуации.

Потенциал МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска к росту и достижению высоких финансовых результатов очень велик, но необходимо обратить большое внимание на уровень текучести кадров.

Результаты SWOT-анализа показали, что слабыми сторонами являются отсутствие четкого направления управления персоналом; текучесть кадров, желание сменить место работы; отсутствие планирования обучения персонала; профессионально-педагогическая компетентность некоторых педагогических работников не в полной мере соответствует сегодняшним требованиям.

### **3. Основные направления совершенствования управления обучением персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска**

#### **3.1 Разработка мероприятий по обучению персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска**

Руководство МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска должно создать такую систему управления персоналом, которая эффективно способствовала бы достижению поставленной цели.

«Однако он должен выполнять следующие основные функции:

- содействовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении (ОУ);
- информировать сотрудников о возможных планах развития и перспективах организации;
- проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников;
- проводить работу с коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности и другие формы активного участия работников в жизни детского сада» [29].

После анализа персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска были выявлены следующие проблемы: текучесть кадров, желание сменить место работы; отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала; отсутствие планирования обучения персонала.

Учитывая перечисленные проблемы МБОУ ДО ДДТ, предлагаются мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала МБОУ ДО ДДТ (Таблица 11).

Таблица 11 - Мероприятия по разработке программы обучением персонала МБОУ ДО ДДТ

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный	Сумма
1. Текучесть кадров, желание сменить место работы.	Создать программу мероприятий по отбору и подбору персонала, его адаптации и аттестации. Из числа работников со стажем работы от 20 до 30 лет назначить наставником.	Сентябрь-декабрь 2023г.	Руководитель МБОУ ДО ДДТ, бухгалтер	20000р.
		Сентябрь-декабрь 2023г.	Педагогический персонал Бухгалтер.	-
2. Отсутствие определения потребности в обучении	Разработать алгоритм определения потребности в обучении.	02.2023г.	Руководитель МБОУ ДО ДДТ. Педагогический персонал	
3. Отсутствие планирования обучения	Разработать план обучения персонала  Провести обучение	03.2023г.	Руководитель МБОУ ДО ДДТ Кадровый работник	
		09.2023 – 06.2024гг.	Руководитель МБОУ ДО ДДТ Бухгалтер	
Итого				40 000 р.

Представим описание предложенных мероприятий.

Подбор и прием на работу является долгим и дорогостоящим процессом. Поэтому ДОУ должно быть заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился, остался бы работать долгие годы в этом коллективе. Основные причины текучести кадров — несовпадение с ожиданиями и сложность интеграции.

Процедуры адаптации призваны облегчить вхождение новых сотрудников в организацию.

Важным фактором также является то, что кроме молодых работников, потребность в адаптации испытывают сотрудники более старшего возраста: адаптация женщин, которые вернулись на работу после отпуска по уходу за детьми, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Мероприятие 1

Программа мероприятий по совершенствованию отбора и подбора персонала.

Цели мероприятия:

- выбор такого кандидата, чьи профессиональные и личностные характеристики в наибольшей степени соответствуют требованиям вакантной должности и ДООУ в целом;
- сокращение текучести кадров, т.к. при правильно проведенной адаптации у новых работников исчезнет некомфортное состояние и ощущение их ненужности;
- определить, соответствует ли педагогический работник занимаемой должности, установить квалификационную категорию.

Подробное описание мероприятия представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по совершенствованию отбора и подбора персонала

Проблема	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок мероприятия
Отсутствие плана отбора кадров и их профессиональной компетенции	1. Разработать положение об отборе и подборе персонала 2. Разработать план потребности персонала 3. Издать приказ о внедрении Положений 4. Утвердить Положения 5. Ознакомить руководителей с Положениями	Кадровый работник	09.2023г.
Отсутствие внутренних резервов, т.к. все вакансии закрываются путем найма нового сотрудника	1. Использование модели отбора персонала по компетенциям 2. Разработать анкеты для оценки кандидатов по компетенциям 3. Утвердить данные анкеты в положении об отборе и подборе персонала	Кадровый работник	09.2023г.

Согласно представленным мероприятиям по совершенствованию отбора и подбора персонала в ДООУ ответственными являются заместитель

заведующего и кадровый работник.

Этапы процесса подбора и отбора персонала представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Этапы процесса подбора и отбора персонала

Стадии процесса	Документ входящий	Документ исходящий	Ответственные и участники процесса	
			Ответственный	Участники
Организация поиска кандидата	План по отбору персонала, заявка на отбор кандидата	Анкета/резюме кандидата на вакантную должность	за отбор персонала	кадровый работник
Отбор, согласование и утверждение кандидатуры на вакантную должность	Анкета/резюме кандидата на вакантную должность	Оценочный лист	за отбор персонала	заведующий
Согласование и утверждение условий подбора	Форма «Утверждение условий подбора»	Форма «Утверждение условий подбора»	за подбор персонала	заведующий
Предоставление обратной связи кандидатам, участвовавшим в конкурсе	Анкета/резюме оценочный лист	Письмо, звонок всем участвовавшим кандидатам	Кадровый работник	кадровый работник
Оформление трудовых отношений	Заполненная форма «Утверждение условий подбора»	Трудовой договор	Кадровый работник	Кадровый работник
Прохождение испытательного срока	Форма «Контроль прохождения испытательного срока»	Заполненная форма «Контроль прохождения испытательного срока»	Прямой руководитель	Специалист по кадрам

Выбрать наставников из числа сотрудников со стажем работы от 20 до 30 лет.

Программа наставничества для молодых педагогов на 2023 год.

Программа разработана в соответствии с документами, регламентирующими образовательную деятельность (ОД):

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- распоряжением Правительства от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;
- письмом Министерства просвещения от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»;
- Уставом МБОУ ДО ДДТ.

Целью реализации Программы является раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях и создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов в МБОУ ДО ДДТ.

Далее рассмотрим этапы реализации программы, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Этапы реализации программы

Этапы	Мероприятия	Результат	Срок реализации
Подготовка условий для запуска Программы	Создание благоприятных условий для запуска Программы. Выбор аудитории для поиска наставников. Информирование и выбор форм наставничества.	Дорожная карта реализации наставничества на 2023 год	09.2023г.

Продолжение таблицы 14

Этапы	Мероприятия	Результат	Срок реализации
Формирование базы наставляемых	Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа педагогов, заинтересованных в создании продуктивной педагогической атмосферы	Формирование базы наставников, которые могут участвовать в данной программе	09.2023г.
Отобрать наставников	Выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной Программы.	Собеседование с наставниками. Программа обучения	09.2023г.
Формирование наставников	Общая встреча с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых.	Сформированные наставники, готовые продолжить работу в рамках Программы	09.2023г.
Организация хода наставнической программы	Закрепление продуктивных отношений в наставнической паре так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон. Работа в каждой паре включает: встречу-знакомство, пробную рабочую встречу, встречу-планирование, комплекс последовательных встреч, итоговую встречу	Мониторинг: сбор обратной связи От наставляемых – для мониторинга динамики влияния Программы на наставляемых; сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации Программы	10-11.2023г.
Завершение Программы	Подведение итогов работы каждой пары Публичное подведение итогов и популяризация практик. Подведение итогов Программы	Лучшие практики наставничества. Поощрение наставников	12.2023г.

База наставляемых из числа педагогов МБОУ ДО ДДТ формируется из следующих категорий педагогических работников:

- молодых специалистов;
- находящихся в состоянии эмоционального выгорания хронической усталости;
- находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;

– желающих овладеть современными программами, цифровыми навыками.

База наставников формируется из:

- педагогов и специалистов, заинтересованных в создании продуктивной педагогической атмосферы;
- ветеранов педагогического труда.

База наставляемых и база наставников может меняться в зависимости от потребностей ДООУ и от потребностей участников образовательных отношений: педагогов, воспитанников и их родителей.

Таким образом:

Для снижения текучести кадров необходимо наладить систему найма и адаптации. Надо систематизировать процесс найма: определить какой именно человек нужен на данную должность, выполнить предварительный отбор, дать тестовое практическое задание, которое максимально приближено к предстоящим рабочим задачам данного кандидата, сделать окончательный выбор, оформить сотрудника и начать его адаптацию.

Процесс адаптации:

- познакомить работника с командой (предоставить наставника);
- ввести в курс дела с помощью обучения;
- постепенно повышать сложность задач (Программа адаптации новых работников МБОУ ДО ДДТ г. Угледорска представлена в приложении 2).

Мероприятие 2.

Разработка алгоритма определения потребности в обучении.

Цель: решить проблему отсутствия определения потребности в обучении персонала.

Для решения проблемы отсутствия определения потребности в обучении персонала, предлагается ежегодно перед началом учебного года проводить опрос педагогического персонала о необходимости обучения, которая представлена в таблице 15 «Просим Вас принять участие в опросе и

ответить на вопросы анкеты».

Таблица 15 – Анкета о необходимости обучения педагогов

Вопросы	Да	Нет	Не знаю
1. У Вас есть желание принимать участие на семинарах?			
2. Считаете ли Вы, что педагог должен работать над повышением своей квалификации?			
3. Повышали ли Вы свою квалификацию за последние 3 года?			
4. Созданы ли в Вашей организации условия для проведения обучающих занятий?			
5. Созданы ли в Вашей организации условия для реализации умений и навыков, полученных при обучении? (если принимали участие)			
6. Как бы Вы оценили качество обучающей программы по 5-балльной шкале? (если принимали участие)			
<b>Ваше мнение об организации обучения</b>			
7. Какая форма обучения удобна для Вас?			
8. Укажите наиболее удобное для Вас время обучения	очное	заочное	дистанционное
9. Какие формы проведения учебных занятий наиболее эффективны?	в рабочее время	после работы	в выходные
10. Назовите причины, побуждающие Вас к обучению	лекция	семинар	другое ____
11. По какому направлению/программе/теме Вы хотели бы пройти повышение квалификации	повышение квалификации	необходимость аттестации	высокая репутация ОУ, реализующая программы

Чтобы решить проблему определения потребности в обучении, предлагается создать новое функциональное сообщество, которое бы организовало эффективную систему обучения в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска («Команда обучения»).

Создание «Команды обучения» имеет много положительных сторон:

- сотрудники планируют обучение, разрабатывают программы обучения;
- снижаются затраты на обучение персонала: обучение внутри организации намного дешевле.

Для воспитателя в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска важно обладать хорошими профессиональными знаниями и дополнительными умениями для плодотворных занятий с воспитанниками.

В рамках сообщества «Команда обучения» педагогические работники проходят расширенную подготовку в области дошкольной педагогики.

Результатами работы в рамках направления обучения персонала станут:

- уменьшение срока адаптации новых работников;
- снижение затрат на профессиональное обучение персонала;
- повышение понимания значимости обучения и развития персонала.

Содержание обучения педагогических работников представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Содержание обучения педагогических работников

Изучение материала	Текстовые лекции в электронном формате
Выполнение практического задания	Задания основаны на практических профессиональных ситуациях для лучшего понимания курса. Преподаватели проверяют выполненные задания, ставят оценку.
Общение с педагогами	В процессе общения задают вопросы, консультируются с педагогами, общаются во время вебинаров.
Экзамен	Тестирование по всей программе обучения.
Вебинары	В течение всего периода обучения доступны записи прошедших вебинаров по тематике программы и другим направлениям.
Помощь участникам	Сопровождение на всех этапах обучения. Ответы на все интересующие вопросы.
Начало обучения	02.2023г.
Продолжительность обучения	От 1,5 до 6 месяцев

### Мероприятие 3.

Разработать план обучения персонала.

Цель: разработать положение об отборе и подборе персонала, план потребности; издать приказ о внедрении Положений; утвердить Положения и ознакомить руководителей.

Для решения проблемы в отсутствии планирования обучения персонала, предлагается в начале учебного года составить план обучения руководителя и педагогического персонала на конкретные темы обучения с проставленными сроками. Сотрудники МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск готовы обучаться в свободное от занятий время для лучшего усвоения материала.

При планомерном проведении обучения педагогических работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск, рост квалификации сотрудников будет носить непрерывный процесс.

План обучения педагогического персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск представлен в таблице 17.

Таблица 17 - План обучения педагогического персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск

Категория обучаемых	Периодичность
Воспитатель младшей группы	03-05.2023г.
Воспитатель средней группы	03-05.2023г.
Воспитатель подготовительной группы	03-05.2023г.
Педагог-психолог	03-05.2023г.
Логопед, социальный педагог	03-05.2023г.

Для эффективности составленного плана, руководителю надо:

- собрать достоверную информацию об основных потребностях;
- проверить материальные и временные ресурсы организации;
- предоставить возможность участия в составлении плана;
- обеспечить индивидуальный подход к составлению личных

программ;

- включить данную проблематику в долгосрочный план.

После соблюдения перечисленных условий необходимо приступить к разработке плана подготовки и повышения квалификации работников.

Важно определить индивидуальные цели для каждого обучаемого, определить знания и умения, создать систему мотивации для активного участия в образовательных программах, базирующихся на:

- желании сохранить работу;
- стремлении к карьерному росту;
- заинтересованности в увеличении оплаты труда;
- интересе к образовательному процессу и др.

План подготовки и повышения квалификации педагогических работников представлен в таблице 18.

Таблица 18 – План подготовки и повышения квалификации педагогических работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск

ФИО	Название курса	Тип курса	Дата окончания	Название курса	Дата повышения
Орлова Н.С.	Организация образовательного процесса в ДО в соответствии с ФГОС ДО	педагогика	03.2023	Профессиональное развитие педагога в условиях реализации ФГОС и профессионального стандарта (ПС) "Педагог".	03.2023
	ИКТ в ДОУ контексте ФГОС	ИКТ	03.2023	ИКТ	03.2023
	Оказание первой помощи работниками ОУ	предметный	04.2023	Оказание первой помощи работниками ОУ	04.2023
Игорева Л.О.	ИКТ	ИКТ	03.2023	ИКТ в ДОУ в контексте ФГОС ДО и ПС	03.2023
	Организация образовательного процесса в ДОУ в контексте ФГОС ДО	педагогика	04.2023	Содержание коррекционно-педагогической работы с детьми с тяжёлыми нарушениями речи В условиях реализации ФГОС ДО	04.2023

Продолжение таблицы 18

ФИО	Название курса	Тип курса	Дата окончания	Название курса	Дата повышения
Адамян А.С.	Реализация ФГОС ДО в работе учителя-логопеда ДОО	педагогика	03.2023	Оказание первой помощи работниками ОУ	04.2023
	Оказание первой помощи работниками ОУ	предметный	04.2023	Профессиональное развитие педагога в условиях реализации ФГОС	04.2023
	Социально-педагогическая оценка качества ДО в условиях введения ФГОС ДО	педагогика	05.2023	Профессиональное развитие педагога в условиях реализации ФГОС и	05.2023
Михеев а Т.П.	Проектная деятельность в ДОУ	педагогика	04.2023	Профессиональное развитие педагога в условиях реализации ФГОС	04.2023
	"Организация образовательного процесса в дошкольных учреждениях" в соответствии с ФГОС ДО	педагогика	05.2023	Организация и содержание деятельности воспитателя с дошкольниками с тяжёлыми нарушениями речи в условиях реализации ФГОС ДО	05.2023
	ИКТ и современные образовательные технологии: вопросы интеграции	ИКТ	05.2023	ИКТ в ДОУ в контексте ФГОС ДО и ПС	05.2023

Все вопросы регламентируются Трудовым кодексом РФ (ТК РФ). Согласно ст. 196 ТК РФ, в обязанности руководителя входит создание условий для совмещения труда с учебой. Руководитель должен заниматься обучением работников, если определенный уровень профессиональной подготовки является обязательным требованием для занимаемых ими должностей.

Предложенные мероприятия позволят качественно и своевременно проводить обучение персонала в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск, с возможностью экономии денежных средств.

Таким образом, анализ персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска показал, что в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска имеются проблемы по текучести кадров,

желанию сменить место работы; отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала; отсутствие планирования обучения персонала.

Учитывая перечисленные проблемы МБОУ ДО ДДТ, предлагаются мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий**

В МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск имеется потребность в повышении уровня образования у педагогических работников.

Поэтому следует принять решение о направлении работников на курсы с целью повышения их квалификации.

Рассчитаем экономическую эффективность МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск на 2022–2023 учебный год (Таблица 19).

Таблица 19 - Исходные данные для расчета экономической эффективности на 2022–2023 уч. год

Показатель	Единицы измерения	Значение	
		до обучения	после обучения
Численность обучаемых (Чоб)	чел	25	
Затраты времени на выполнение функций (Зв)	чел./ч	2000	1950
Зарплата (ЗП)	руб.	18000	
Часовая тарифная ставка	руб.	35,12	
Годовой фонд рабочего времени	час.	2080	
Затраты на внедрение мероприятия на 1 работника (З)	руб.	10000	
Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15	

Расчет экономической эффективности.

Вычислим снижение затрат времени на выполнение функций по обучению персонала:

$$\text{Ст.} = \text{Зв(до)} - \text{Зв(после)} = 2000 - 1950 = 50 \text{ чел./час} \quad (1)$$

Где, Ст. – снижение затраты времени на выполнение функции по обучению персонала;

Зв(до) - затраты времени на выполнение функций до обучения;

Зв(после) - затраты времени на выполнение функций после обучения.

Условное высвобождение численности персонала:

$$\text{Эч} = \text{Ст} \times \text{Чоб} / \text{Фвр} = (50 \times 25) / 2080 = 0,6 \text{ чел} \quad (2)$$

где, Ст. – снижение затраты времени на выполнение функции по обучению персонала;

Чоб. – численность обучаемых;

Фвр – фонд рабочего времени.

Прирост производительности труда:

$$\text{Пт} = (\text{Эч} \times 100) / (\text{Эоб} - \text{Эч}) = (0,6 \times 100) / (1 - 0,6) = 60 \times 0,4 = 60 \% \quad (3)$$

где, Пт. – производительность труда;

Эч – условное высвобождение численности персонала.

Экономия заработной платы:

$$\text{Эзп} = \text{Фзп} \times 12 \times \text{Эч} = 18000 \times 0,6 = 10800 \text{ руб.} \quad (4)$$

Экономия по единому социальному налогу:

$$\text{ЭС/С} = \text{Эзп} \times 0,30 = 10800 \times 0,30 = 3240 \text{ руб.} \quad (5)$$

Годовая экономия:

$$\text{Эг} = \text{Эзп} - \text{ЭС/С} = 10800 - 3240 = 7560 \text{ руб.} \quad (6)$$

Годовой экономический эффект:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{З} = 7560 - (10000 \times 25) = 7560 + 25000 = 32560 \text{ руб.} \quad (7)$$

$$\text{Эф}/1 \text{ чел.} = \text{Эф}/\text{Чоб} = 32560:25 = 1302,4 \text{ руб.} \quad (8)$$

Полученные результаты показывают, что реализация мероприятия по обучению педагогических работников принесет доход ДООУ в размере 32560 руб.

После внедрения предложенных мероприятий в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск, обучение будет проводиться по тем направлениям, которые необходимы в практической работе обучаемых в заранее согласованные сроки, что даст возможность экономить денежные средства.

Допустим, в 2022-2023 г. обучение пройдут 25 работников, по предложенным программам. Одна программа повышения квалификации при обучении от 5 до 10 человек на 72 часа стоит около 9000 руб. (согласно мониторингу предложений, на рынке дополнительного профессионального образования).

Общая сумма затрат составит 27000 руб.  $(9000 \times 3 \text{ гр.}) = 27000 \text{ руб.}$

По сравнению с прошлым годом, экономия затрат составит 32560 руб. – 27000 руб. = 5560 рублей.

Таким образом, мы рассчитали, что показатель экономической эффективности составил 5,9 %, а экономический эффект – 5560 руб.

Экономический эффект в виде высвобожденной суммы в размере 5560 руб. позволит назначить наставником работника со стажем работы более 20 лет, что станет выгодно экономически для МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск.

Так как предложенные мероприятия могут подразумевать обучение большего числа педагогических работников за меньшие средства, то, естественно, они экономически эффективны. Также к результатам внедрения проекта совершенствования организации оценки персонала можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом;

- повышение качества и обоснованности информации для поиска квалифицированных кадров;
- обеспечение педагогических работников необходимой информацией;
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством;
- создание благоприятного социально–психологического климата;
- повышение производительности труда и обучение персонала.

Таким образом, социальную эффективность в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск составят следующие показатели:

- уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу педагогов в целом;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- создание благоприятного климата в организации;
- лояльность персонала;
- уровень приверженности работников своей организации повысится;
- потери, связанные с некорректной оценкой ситуации и неверными профессиональными решениями работников, сократятся;
- улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа ДОУ и обеспечит приток новых квалифицированных специалистов;
- координация действий работников в команде должна возрасти за счет роста способности работать и пр.

Таким образом, в МБОУ ДО ДДТ имеется потребность в повышении уровня образования у педагогических работников. Поэтому следует принять решение о направлении работников на курсы с целью повышения их квалификации.

Расчет экономической эффективности показал, что реализация мероприятия по обучению педагогических работников принесет доход МБОУ

ДО ДДТ г. Углегорск в размере 32560 руб. Выводы по разделу 3. Таким образом, система управления персоналом в ДОУ характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. После анализа персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска были выделены следующие проблемы:

- текучесть кадров, желание сменить место работы;
- отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала;
- отсутствие планирования обучения персонала.

Учитывая перечисленные проблемы были предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска, составлен план обучения педагогических работников. В МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск имеется потребность в повышении уровня образования у педагогических работников. Поэтому принято решение о направлении работников на курсы с целью повышения их квалификации. Было рассчитано: показатель экономической эффективности составил 5,9%, а экономический эффект – 5560 руб. Следовательно, социальную эффективность в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск составят следующие показатели:

- уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу педагогов в целом;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- создание благоприятного климата в организации является достаточно важным показателем, что даёт возможность судить о мотивации, потребностях и конфликтности в коллективе;
- улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа МБОУ ДО ДДТ г. Углегорск и, следовательно, обеспечит приток новых квалифицированных специалистов и др.

## Заключение

В ходе написания данной работы было выявлено, что обучение — это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, навыков, изменения поведения или установок.

«Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, а также средством повышения ценности человеческих ресурсов данной организации. Без своевременного обучения персонала проведение каких-либо организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы» [29].

Современный мир постоянно развивается – появляются новые знания и технологии, следовательно, меняется образ жизни как каждого человека, так и общества в целом. Постоянные изменения вынуждают искать новые пути для решения появившихся задач.

На сегодняшний день одной из самых актуальных тем для изучения является процесс организации профессионального обучения и повышения квалификации персонала. При правильной организации этих процессов можно добиться значительного повышения качества выполняемых работ и принимаемых решений, следовательно, стремительно увеличивается ценность человеческих ресурсов организации.

В настоящее время обучение персонала, его эффективность, адаптивность и ориентация на быстрый результат, становятся залогом не только лучших достижений, но и выживания бизнеса как такового.

Повышение эффективности работы организации можно достигнуть с помощью правильного подбора и смены персонала, а также повышением уровня квалификации работников. Важность обучения персонала связана с

тем, что повышается ценность образования, профессиональной деятельности работника. Чем выше уровень знаний сотрудника, тем больше ему предоставляются возможностей для карьерного роста и личностного развития. Следовательно, для взаимовыгодных отношений между организацией и сотрудников создается система обучения персонала, обеспечивающая «встраивание» персонала на уровне отдельной личности в структуру предпринимательской деятельности.

Базой исследования является Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Дом детского творчества г. Углегорска Сахалинской области.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими законодательными и нормативными правовыми актами в сфере образования.

Учреждение в качестве основной цели ее деятельности осуществляет образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам.

Анализ движения персонала за 2019 – 2021 гг. показал, что хоть и незначительное, но уменьшение текучести кадров в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска. МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска обладает достаточно квалифицированными кадрами, на который можно положиться в любой ситуации.

Таким образом, в МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска имеется проблема текучести кадров, желание сменить место работы, отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала, отсутствие планирования обучения персонала и др.

Для снижения текучести кадров необходимо наладить систему найма и адаптации. Надо систематизировать процесс найма: определить какой именно человек нужен на данную должность, выполнить предварительный отбор, дать тестовое практическое задание, которое максимально приближено к

предстоящим рабочим задачам данного кандидата, сделать окончательный выбор, оформить сотрудника и начать его адаптацию.

Чтобы решить проблему определения потребности в обучении, предлагается создать новое функциональное сообщество, которое бы организовало новую, более эффективную систему обучения в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска («Команда обучения»).

Создание «Команды обучения» в МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска имеет много положительных сторон:

- сотрудники планируют обучение, разрабатывают программы обучения для сотрудников;
- снижаются затраты на обучение персонала: обучение внутри организации намного дешевле.

Для решения проблемы в отсутствии планирования обучения персонала, предлагается в начале учебного года составить план обучения руководителя и педагогического персонала на конкретные темы обучения с проставленными сроками. Сотрудники МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорск готовы обучаться в свободное от занятий время для лучшего усвоения преподаваемого материала.

В своей работе по обучению персонала руководитель МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться внутри и за пределами МБОУ ДО ДДТ:

- формирование благоприятного имиджа;
- создание благоприятного психологического климата;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- уменьшение текучести кадров.

## Список используемой литературы

1. Андреева И. В. Современные подходы к формированию системы обучения и повышения квалификации персонала / И. В. Андреева // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 18. С. 47–51
2. Андреева И. В. Система обучения персонала организации / И. В. Андреева // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 20. С. 15–23.
3. Артемов О.Ю. Теория и практика работы с кадрами: учеб. пособие для вузов. - М.: РГТУ, 2019. 788 с.
4. Белых С.Ю., Нефедьева Е.В. Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 16. С. 61-68.
5. Вдовина О.А. Резник С.Д. Стратегия кадрового менеджмента / под общ. ред. проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М. 2018. 167с.
6. Волкова Я.Ю. К вопросу совершенствования системы обучения персонала предприятий / Я. Ю. Волкова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2020. № 15. С. 84–85.
7. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления. М.: ООО «Издательство Юрайт», 2016. С. 139.
8. Глухенькая М.Н. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы // Профессиональное образование. Столица. 2015. №1. С. 42. URL: <http://m-profobr.com/files/1,-2015.pdf> (дата обращения: 12.02.223).
9. Гурунян Т.В. Предпринимательство как динамическая компетенция: модели обучения / Е.М. Рождественская // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 9. С. 1731–1748.
10. Доценко Е.В. Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. №2 (19) С.71-77.

11. Евдокимов С.Ю. Аккредитация как система оценки качества образовательной деятельности // Мир науки. 2017. Т. 5. № 4. 42 с.
12. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. Москва – Пятигорск, 2005. 250 с.
13. Корпоративное обучение и развитие персонала. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/korporativnoe-obuchenie-i-razvitiie-personala-2022> (дата обращения: 17.01.2023).
14. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для академического бакалавриата / К. Г. Кязимов. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 202 с.
15. Лобанова П.А. Особенности управления персоналом в ДОУ. URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2021013446> (дата обращения: 30.02.2023).
16. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез». 2002. 55–57 с.
17. Методы обучения персонала URL: <https://www.4dk.ru/news/d/20211129140000-melody-obucheniya> (дата обращения: 05.02.2023).
18. Моисеенко Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала. – Профессиональная ориентация 2028, № 2. с. 3-8.
19. Нефедов Ю.Д. Механизм выбора вида обучения в системе повышения квалификации и переподготовки кадров. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vybora-vida-obucheniya-v-sisteme-povysheniya-kvalifikatsii-i-perepodgotovki-kadrov> (дата обращения: 20.02.2023).
20. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-v-sisteme-professionalnogo-razvitiya-personala> (дата обращения: 07.01.2023).
21. Обучение персонала 2022: Какие способы и методы выбрать URL: <https://www.finkont.ru/blog/obuchenie-personala-2022> (дата обращения: 20.01.2023).

22. Обучение персонала в организации // Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами URL: <https://www.hr-director.ru/article/66163-qqq-16-m7-13-07-2016-obuchenie-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 27.12.2022).
23. Особенности управления персоналом в дошкольном образовательном учреждении. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015013446> (дата обращения: 27.10.2022).
24. Официальный сайт МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска URL: (дата обращения: 07.02.2023).
25. Постановление правительства Сахалинской области от 28.06.2013 N 331 «О Государственной программе Сахалинской области «Развитие образования в Сахалинской области» на 2018-2025 годы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/460230671> (дата обращения: 27.01.2023).
26. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_187770/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187770/) (дата обращения: 14.02.2023).
27. Публичный доклад 2022. URL: [https://ddt-uglegorsk.ru/sveden/files/a234463ede00ba29dcb82e2bca595225\\_0.pdf](https://ddt-uglegorsk.ru/sveden/files/a234463ede00ba29dcb82e2bca595225_0.pdf) (дата обращения: 13.12.2022).
28. Сенже П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций – М.: НФПК и ГУУ, 2000. – С. 154.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) (дата обращения: 13.12.2022).
30. Управление персоналом. Социальные изменения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики: сборник научных трудов / Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2020. 111 с.

31. Устав МБОУ ДО ДДТ г. Угледгорска. <https://ddt-uglegorsk.ru/sveden/files/20999e77-c32d-4b85-a03f-49c3a60fec77.pdf> (дата обращения: 13.11.2022).

32. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации (ред. 29.12.2022 N 642-ФЗ) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения: 25.11.2022).

33. Якимова Л.Д. Совершенствование программ обучения в условиях внедрения профессиональных стандартов // Актуальные проблемы социально-экономического развития России: сборник по материалам IX Международной научно-практической конференции. 2019. С. 323–335.

## Приложение А

### Информационная карта МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска

Таблица А.1-Карта

Наименование учреждения	Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Дом детского творчества г. Углегорска Сахалинской области
Местонахождение учреждения: - фактический адрес - юридический адрес	694920, Сахалинская область, г. Углегорск, ул. Лейтенанта Егорова, д.20 Тел.8-42432–45496  694920, Сахалинская область, г. Углегорск, ул. Лейтенанта Егорова, д.20
Лицензия	№61-ДО от 15.02.2016г. (бессрочно), лицензия, выданная Министерством образования Сахалинской области
Срок реализации программы	2021–2022 учебный год
Область применения	дополнительное образование
Вид деятельности	Реализация дополнительных общеобразовательных программ по следующим направленностям: технической, физкультурно-спортивной, социально-гуманитарной, естественнонаучной
Целевая группа	Учащиеся от 5 до 18 лет
Партнерство	Договор о сотрудничестве с общеобразовательными учреждениями, а также с учреждениями дополнительного образования культуры, спорта, общественными организациями района
Электрон. адрес	dom-tvorchestv@yandex.ru
Сайт учреждения	<a href="http://ddt-uglegorsk.ru">http://ddt-uglegorsk.ru</a>

## Приложение Б

### Программа адаптации новых работников МБОУ ДО ДДТ г. Углегорска

Таблица Б.1-Программа

Мероприятие	Сроки	Ответственный
Общая часть		
Ознакомление с ДОУ и его сотрудниками	1-ый р/д	Заведующий ДОУ
Ознакомление с группой	1-ый р/д	Заведующий ДОУ
Собеседование с руководителем	1-ая неделя	Заведующий ДОУ
Индивидуальная часть		
План вхождения в должность: полное освоение должностных обязанностей	1-ый месяц	Заведующий ДОУ
План оценки работы в занимаемой должности: составление ежемесячного плана, согласование со старшим воспитателем для оценки соответствия занимаемой должности	Испытательный срок	Заведующий ДОУ
Назначение наставника: планирует, оценивает работу в период прохождения им испытательного срока.	Испытательный срок	Заведующий ДОУ
Отчет работника о выполнении плана работы.	За неделю до окончания испытательного срока	Заведующий ДОУ
Заключение и рекомендации о прохождении испытательного срока.	За 4-5 дней до окончания испытательного срока	Заведующий ДОУ
При успешном прохождении испытательного срока, заведующий ДОУ информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений.	По окончании испытательного срока	Заведующий ДОУ
При несоответствии работника должности, заведующий ДОУ оформляет служебную записку о его несоответствии. Затем происходит процедура его увольнения.	За 3 дня до окончания испытательного срока	Заведующий ДОУ