



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы
Система повышения квалификации персонала как фактор
эффективного менеджмента организации**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
___55,6___% авторского текста

Работа ___рекомендована___ к защите
рекомендована/не рекомендована

«_01_» ___03___20_17_ г.

зав. кафедрой ___Э,У и П___
(название кафедры)

___Рябчук П.Г.___ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Носкова Алена Павловна

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск

2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы повышения квалификации персонала	6
1.1. Понятие и принципы повышения квалификации	6
1.2. Планирование и формы повышения квалификации персонала	14
1.3. Система повышения квалификации персонала в образовательном учреждении	24
Выводы по Главе 1	33
Глава 2. Особенности организации обучения персонала в системе повышения их квалификации в образовательном учреждении (на примере МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»)	35
2.1. Краткая характеристика Муниципального казенного общеобразовательного учреждения №9 – VIII вида (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида»	35
2.2. Анализ персонала в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»	38
2.3. Анализ системы повышения квалификации специалистов в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»	46
2.4. Разработка рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала	54
Выводы по Главе 2	59
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложения	66

Введение

Актуальность исследования. В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Повышение квалификации - подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

Квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

Тема представленного дипломной работы «Система повышения квалификации персонала как фактор эффективного менеджмента организации» является актуальной, потому что потребность в высококвалифицированных специалистах, которые обладали бы современными глубокими знаниями в области управления, в свете наших дней, особенно велика.

В любой системе управления персоналом всегда присутствует тенденция наличия в каждой управляющей подсистеме вопросов повышения квалификации, что даёт право определить его как сквозной фактор, участвующий во всех этапах управления персоналом.

Целью данного проекта является изучение и анализ организации повышения квалификации работников МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

Объектом исследования является - МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

Предмет исследования - влияние повышения квалификации работников как фактор эффективного менеджмента организации.

Основным видом деятельности организации является осуществление образовательного процесса населению.

Исходя из сформулированной цели дипломной работы, основные **задачи** определены следующим образом:

- Определить теоретические основы организации повышения квалификации персонала.
- Проанализировать организацию повышения квалификации персонала в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».
- Найти пути совершенствования организации повышения квалификации персонала в данной организации.
- Исследовать возможные методы в системе повышения квалификации специалистов в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».
- Разработать рекомендации руководителю по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

Методы исследования: анализ нормативных документов, опрос сотрудников (анкетирование), методика Орлова Ю.М. «Шкала оценки потребности в достижении», методика Ершова А.А. «Производственные ситуации».

База исследования: Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида».

Дипломная работа состоит из введения и 2 глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введение представлены: актуальность, цель, задачи, объект, предмет, гипотеза, база исследования и методы использованные в дипломной работе.

В 1 главе изучены теоретические и методические основы организации повышения квалификации персонала.

1.1. Понятие и принципы повышения квалификации.

1.2. Планирование и формы повышения квалификации персонала.

1.3. Система повышения квалификации персонала в образовательном учреждении.

Во 2 главе показаны особенности организации обучения персонала в системе повышения их квалификации в образовательном учреждении (на примере МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»).

2.1. Анализ персонала в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

2.2. Анализ системы повышения квалификации специалистов в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

2.3. Разработка рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

В заключение сформированы краткие выводы, итоги работы.

Основной нормативной базой для написания дипломного проекта явились Устав образовательного учреждения и другие нормативные документы, действующие на сегодняшний день. Также использовались статьи различных авторов, освещающие данную проблему на страницах учебников и учебных пособий и журналов.

Глава 1 Теоретические и методические основы повышения квалификации персонала.

1.1. Понятие и принципы повышения квалификации.

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике.

Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надежности и развитие имеющихся умений. В ходе повышения квалификации необходимо научиться, не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом (профессиональный тренинг, направленный на выполнение конкретных задач), а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

С точки зрения А.С. Афонина¹, повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

¹ Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: Учеб. пособ. для вузов. / Арсеньев Ю.Н., С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств, и приобретением новых трудовых функций - организация осуществляет обучение персонала. В зависимости от конечного результата обучение проводится внутри организации или во внешних учебных заведениях².

Как правило, во внешних учебных заведениях производится обучение новым или более углубленным навыкам: повышение статуса образовательного уровня, приобретения новой профессии.

Внутри организации проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующие углубленных теоретических знаний, повышение квалификационных разрядов, а также при проведении обучающих мероприятий с выездом преподавателей на предприятие.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для

, 2005. - 399 с.

² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. Ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. -312 с.

совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как хорошая внешность, уровень образования выше среднего и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере, некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Побудительными причинами повышения квалификации могут быть: стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты.

Иногда под повышением квалификации подразумевают только-то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ.

Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства. Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения - изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения.

Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно. В следующем пункте рассмотрим планирование и формы повышения квалификации персонала, этим на предприятиях занимается инспектор по кадрам.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в

практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.³

Среди основных задач можно выделить следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- приобретение слушателями знаний и навыков, способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала; - повышение приверженности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся в компании культуру труда.

Для успешной реализации задач на предприятии должны быть созданы благоприятные условия обучающимся, верно определено содержание обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить данные задачи, а также необходимо максимально использовать принципы, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности. Эффективное обучение начинается со знания концепций обучения. Они состоят в том, что обучение основано на взаимоотношениях, оно представляет собой естественный процесс, оно необходимо, индивидуально, требует определенных усилий, заразительно и тесно связано с практикой. Чтобы обучение стало эффективным, преподаватель использует пять элементов обучения: разнообразие, ясность, вовлеченность, успех и сходство.

Среди принципов, реализация которых обеспечивает высокую эффективность обучения можно выделить следующие:

1) учет исходного уровня знания обучающихся. Основой для эффективного обучения персонала является правильная оценка его уровня подготовки. Кроме

² Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. - М.: ООО «Управление персоналом», 2003.-388с.

того, обучающиеся могут различаться по уровню развития у них способностей необходимых для успешной профессиональной деятельности в определенной области. В случае больших различий в уровне подготовки между слушателями, программу приходится ориентировать на средний уровень, что снижает потенциальную возможную отдачу от обучения слушателей с более высоким уровнем подготовки. Выравнивание учебных групп по уровню общей профессиональной квалификации слушателей позволяет повысить эффективность обучения. Обучающиеся в одной группе могут различаться не только по общеобразовательному уровню, но и по уровню знаний в конкретной области, а также по владения определенными навыками. Обучение в группах может начинаться с разных этапов программы, в зависимости от знаний и степени подготовленности к усвоению материала. Более полный учет различий, в уровне подготовки обучающихся позволяет добиться снижения расходов организации на проведение обучения и более рационально использовать время работников.

2) формирование и поддержание высокой мотивации к обучению. Важной задачей для преподавателя является формирование у слушателей высокой мотивации к обучению, отсутствие мотивации или отсутствие желания учиться ограничивают возможности обучающихся к усвоению новых знаний. Повышения мотивации является важной задачей, которую преподавателям необходимо по ходу обучения. Для того чтобы сгладить различия в уровне мотивации к обучению необходимо еще до начала обучения стимулировать стремление работников к развитию профессиональных навыков и получению новых знаний.

3) обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения. Предоставление обучающимся информации об успехах в обучении и о том, в какой степени эти достижения отвечают установленным требованиям, является одним из принципов обеспечивающих эффективное обучение. Обратная связь необходима для отслеживания прогресса в обучении, а также при возникновении возможных затруднений, для понимания их характера, источников и причин возникновения, и определения действий для того чтобы избежать их в будущем. Обратная связь повышает мотивацию к обучению.

4) практическая отработка получаемых знаний и навыков. Практика - это возможность уже в ходе занятий проработать полученные в ходе обучения знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которыми обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, навыков и умений, которые были освоены в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное повышение отдачи от работников и улучшения рабочего поведения.

5) перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия. Ключевым вопросом при подготовке любой программы профессионального обучения и использования любого метода обучения работников является вопрос применимости полученных навыков и знаний непосредственно к своей профессиональной деятельности. Если полученные знания и навыки в одной ситуации можно успешно применить в другой ситуации (при выполнении другой работы), то такой перенос называется позитивным. Нейтральным переносом называется перенос, при котором полученные знания и навыки в одной ситуации не применимы в другой ситуации. Негативный перенос - это перенос, при котором полученные навыки и знания в одной ситуации отрицательно сказываются на результаты деятельности в другой ситуации.

б) востребованности результатов обучения. Данный принцип заключается не только в готовности и стремлении работника к практическому использованию результатов обучения в работе, но и то, насколько условия на рабочем месте располагают к этому. Работники получают знания для того, чтобы они могли их применять на своей работе, могли лучше выполнять те задачи и функции, которые выполняют сегодня или которые им предстоит выполнять в будущем. Без соблюдения данного принципа теряется всякий смысл обучения. Обеспечение высокого уровня востребованности результатов обучения - сложная задача, требующая как от самих работников, так и от руководителей старых стереотипов работы, а также возможной перестройки всей системы управления.

В случае если работник совмещает обучение и труд, их совокупная продолжительность не должна превышать ежедневную норму рабочего времени,

предусмотренную трудовым законодательством (ст. 91 ТК РФ)⁴, правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора.

Повышение квалификации может проходить либо в самой организации, либо в образовательных учреждениях повышения квалификации (ч. 2 ст. 196 ТК РФ). Согласно п. 8 Типового положения к ним относятся:

- академии (за исключением академий, являющихся образовательными учреждениями высшего профессионального образования);
- институты повышения квалификации (усовершенствования) - отраслевые, межотраслевые, региональные;
- курсы (школы, центры) повышения квалификации, учебные центры службы занятости.

Все перечисленные учреждения обязаны иметь лицензию на ведение образовательной деятельности (п. 1 Положения о лицензировании образовательной деятельности, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 31.03.2009 N 277).

Это требование не касается (п. 2 Положения о лицензировании образовательной деятельности, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 31.03.2009 N 277):

- образовательной деятельности в форме разовых лекций, семинаров, стажировок, когда не выдается документ об образовании или повышении квалификации;
- индивидуального обучения сотрудника у специалиста, обладающего соответствующей квалификацией.

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 1 июня 2014 года: АСТ; Москва; 2014. – 240с.

1.2. Планирование и формы повышения квалификации персонала.

Планирование призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать: требуемое количество учеников, количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении, новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не, только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации.

Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате. Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков.

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации руководящих кадров в России наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study - анализ конкретных, практических ситуаций, деловые и ролевые игры.⁵

⁵ Большаков А. "Менеджмент". Учебное пособие. СПб, изд. ЗАО "Питер", 2000 г. – 160 с.

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, применяемых в практике повышения руководящих кадров. Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.⁶

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т.д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе.

⁶ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.

Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты.

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.

Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся.

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, то есть то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории. Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога.

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт.

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в практике метод повышения квалификации руководящих кадров - анализ конкретных практических ситуаций. В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др.

Case-study - этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода - научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной

тематики. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при коммуникативном обучении слушателей деловому иностранному языку.

Подводя итог анализу метода case-study, необходимо отметить значимость этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в:

- установлении межпредметных связей;
- аналитическом и системном мышлении;
- оценке альтернатив;
- презентации результатов проведенного анализа;
- оценке последствий, связанных с принятием решений;
- освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т.д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство немецких ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых норм деятельности, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации. Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д. Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей высшей школы состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, применяемых в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует отметить, что они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками. Следует также отметить, что немецкий опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в последнее время в отечественной практике повышения квалификации специалистов.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии. Выделяют следующие формы повышения квалификации:

1. Внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребности организации, стимулирует персонал, формирует его дух, требует небольших расходов, легче контролируется, но при малом числе сотрудников требует больших затрат.
2. Организационная и неорганизованная (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития, взаимной поддержки.
3. Профессиональная или проблемно-ориентированная (по потребности); направленная на отработку необходимого организации поведения.
4. Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.

5. Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

По мнению Коновалова Г.В.,⁷ такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий.

Эффективность таких инвестиций в персонал будет ничтожно мала или даже может свести синергетический эффект в организации к нулю или сделать его отрицательным. И наоборот, правильный выбор вида и формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия. А методы обучения персонала - это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

⁷ Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//<http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza>

1.3. Система повышения квалификации персонала в образовательном учреждении.

Повышение квалификации – это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных компетенций, необходимых для определенного вида деятельности.

Целью повышения квалификации специалистов является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями в образовательных учреждениях.

Побудительными причинами повышения квалификации могут быть: стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты.⁸

С переходом к рыночной экономике функции образовательного учреждения по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с серьезным ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы (например, через систему профессионального образования) и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией образовательного учреждения на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в образовательном учреждении в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей образовательного учреждения в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

⁸ Варламова Е. Как и зачем обучают персонал/ Е. Варламова// Кадровое дело .-2004.-№ 2- с 14-16.

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями образовательного учреждения и ситуацией на рынке труда.⁹

Перед системой управления персоналом в образовательном учреждении стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического и квалифицированного преподавательского состава для обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Главная задача повышения квалификации специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности образовательного учреждения. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей

⁹ Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева. - М.: ИД ФБК - Пресс, 2004. -528 с.

ВУЗов и т.д.. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.¹⁰

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками учреждения, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования в учреждении.

Кадровая политика образовательного учреждения в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы.

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития образовательного учреждения, миссии организации, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния организации, от экономической грамотности руководства образовательного учреждения и т.д.

¹⁰ Кибанов А. Концепции и виды обучения персонала/ А.Кибанов// Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2008.- №9.- С 28-29.

Современная система подготовки должна учитывать как интересы образовательного учреждения в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу «Скупой платит дважды» - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность.

Иными словами, образовательное учреждение, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от него отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности.

Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является определение потребностей организации в этой области, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают.¹¹

Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий от отдела по управлению персоналом,

¹¹ Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве.- Москва, педагогика, 2005г.- 112-113с.

самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Источниками, определяющими потребность в профессиональном обучении являются:

- результаты аттестации;
- индивидуальные планы развития;
- наблюдение за сотрудниками;
- заявки и пожелания от самих сотрудников;
- стратегия развития организации.

После определения потребностей переходят к этапу подготовки программы обучения. Разработка программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями. Выбор в каждой конкретной ситуации определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта.

Алгоритм формирования программы повышения квалификации разрабатывается в зависимости от выбранного проактивного и реактивного подхода к обучению.

Реактивная модель обучения предполагает, что существует некая конкретная проблема, и основная цель обучения - устранить ее. При проактивном обучении осуществляется постоянное системное предотвращение трудностей в соответствии со стратегией организации.

Основой эффективной подготовки руководителей и специалистов является планомерная подготовка учебного процесса. В этом случае проактивный и реактивный подходы к обучению представлены, соответственно, долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным (оперативным) планированием мероприятий по повышению квалификации. Долгосрочное планирование процесса повышения квалификации определяет рамки для будущих мероприятий по его организации и

формирует систему заблаговременной реакции на намечающиеся проблемы или будущие потребности.

На оперативном уровне планирование осуществляется на срок не более одного года. При этом особое значение отводится решению задач по удовлетворению спроса на программы по повышению квалификации и правильному выбору форм и методов повышения квалификации.

Бюджетирование профессионального обучения и повышения квалификации - это процесс определения допустимого уровня затрат на обучение. При этом оцениваются имеющиеся ресурсы, вырабатываются приоритеты в их распределении. На этапе бюджетирования профессионального обучения осуществляется сбор статистики профессионального образования. Это чрезвычайно важный элемент процесса управления профессиональным обучением.

Статистические данные собираются по следующим направлениям:

1) доля сотрудников организации, профессиональное обучение в течение отчетного периода по отношению к общей численности организации. Данный показатель характеризует масштабы профессионального обучения, позволяет определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию;

2) доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации - этот показатель позволяет определить относительные масштабы программы профессионального обучения организации;

3) среднее число часов профессионального обучения на одного обученного - дает косвенное представление о масштабах обучения сотрудников;

4) общая величина издержек на профессиональное обучение - складывается из трех составляющих: прямые издержки, косвенные издержки и потерянная производительность;

5) доля издержек в объеме реализации - отображает, сколько копеек от одного рубля реализации продукции тратится на обучение персонала;

б) величина издержек по обучению на одного работника организации - количество средств затрачиваемых на обучение одного сотрудника;

7) издержки на один час профессионального обучения - определяется как соотношение общих издержек на обучение и числа часов, потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Эта величина важна для оценки эффективности затрат на обучение и планирование бюджета на следующий год.

Данные показатели помогают оценивать эффективность вложений в профессиональное обучение, контролировать общий уровень подготовленности сотрудников в сравнении с конкурентами и правильно планировать затраты на последующие периоды.

Завершающим этапом в процессе профессионального обучения является оценка эффективности обучения и повышения квалификации. Данный этап является важнейшим моментом управления персоналом. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации.

Путем наблюдений, расспросов и обобщения мнений менеджер или специалист проводит анализ эффективности выполнения работ. Существует набор конкретных шагов такого анализа.

Важной особенностью организации оценки обучения является необходимость охвата его самых важных результатов и последствий обучения и тщательного продумывания системы оценки еще на стадии планирования программы обучения. Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся.

Обучение персонала не может быть самоцелью для организации.

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая

максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно связано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

Уже на этапе отбора новых работников организация не только выявляет работников, нуждающихся в обучении, но и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации. Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. Не случайно в последнее время многие организации придают этому большое значение.

Процесс обучения в организации состоит из таких этапов как анализ образовательного учреждения с точки зрения человеческого фактора; описание должностных операций; список знаний, навыков и умений; определение навыков профессионального мастерства; определение учебных целей, оценка процессов обучения.

Построение учебных программ должно проводиться с учетом знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности персонала.

Работа по достижению необходимых результатов проводится в соответствии с хорошо отработанными и зарекомендовавшими себя методами обучения, проводится отбор методов для обеспечения наилучших результатов, а также высокую надежность их достижения

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя¹².

¹² Магура, М.И. Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. - М.: ООО «Управление персоналом», 2003.-388с.

Выводы по первой главе

Значение повышения квалификации специалистов для организации:

1. повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка. Таким образом, повышается ценность человеческих ресурсов находящихся в ее распоряжении.

2. позволяет организации более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности вследствие повышения качества и производительности труда, снижение травматизма, сокращение издержек и снижение себестоимости, а также успешно справляться с введением новых направлений деятельности организации.

3. повышение приверженности персонала к организации, снижение текучести кадров;

4. поддержка и распространение среди работников ценностей и приоритетов организационной культуры, продвигать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Задачи работы в сфере обучения персонала должны соотноситься с целями организации. Среди основных задач можно выделить следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;

- приобретение слушателями знаний и навыков способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации;

- повышение уровня трудовой мотивации персонала;

- повышение приверженности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;

- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся в компании культуру труда.

Задачи обучения могут существенно варьироваться в зависимости от таких переменных, как интересы организации, выбранная организацией бизнес-стратегия, содержание профессиональной деятельности слушателей,

демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое обеспечение работы в сфере обучения персонала.

Задачи повышения квалификации заключаются в развитии персонала, обеспечении организации хорошо подготовленными специалистами, увеличении уровня лояльности работников организации, формирование организационной культуры, повышения качества продукции и услуг, проведение организационных изменений в соответствии с целями организации и ее стратегиями.¹³

¹³ С.О. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев, Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации); Москва ИНФРА – М, 2002

**Глава 2. Особенности организации обучения персонала в системе
повышения их квалификации в образовательном учреждении (на примере
МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»).**

**2.1. Краткая характеристика Муниципального казенного
общеобразовательного учреждения «Специальная (коррекционная)
общеобразовательная школа № 9 – VIII вида».**

Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида», зарегистрированного постановлением главы администрации города Верхнего Уфалея от 18.11.97 г. за № 1565 и внесено в Единый государственный реестр за основным государственным регистрационным № 1027400544709 от 04.12.2002 г.. Образовательная деятельность осуществляется на основании лицензии, выданной 01.06.2011 г. сроком бессрочно. Выдача выпускникам документов государственного образца об образовании производится на основании Свидетельства о государственной аккредитации, выданного сроком до 27.02.2024 г.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счёт, счёт в органах казначейства, гербовую печать, штампы, бланки со своим наименованием. Учреждение вправе от своего имени заключать договоры, быть истцом и ответчиком в суде. Подробная информация об образовательном учреждении представлена в приложении 1.

Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» города Верхнего Уфалея была открыта в 1998 г.

Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида ориентирована на обучение и воспитание обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, а также на развитие их физиологических, психологических, интеллектуальных особенностей, образовательных

потребностей, с учётом их возможностей, личностных склонностей, способностей. Это достигается путём создания адаптивной педагогической системы, благоприятных условий для образовательного, нравственного и физического развития каждого учащегося.

Учреждение реализует специальные образовательные программы, определяемые Министерством образования Российской Федерации по согласованию с Министерством здравоохранения Российской Федерации, с учетом специфики образовательного процесса по реабилитации обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья, а также с учетом возрастных, психофизических и индивидуальных особенностей, способностей, интересов, требований охраны жизни и здоровья воспитанников.

Учреждение создано для обеспечения коррекции и развития воспитанников с ограниченными возможностями здоровья в процессе общеобразовательной и трудовой подготовки, а также социально-психологической реабилитации для последующей интеграции в общество, для осуществления следующих целей и задач:

1. Создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе путем удовлетворения потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования.

2. Формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания образовательных программ, их адаптация к жизни в обществе.

3. Установление и развитие педагогических и иных контактов с другими учебными, научными заведениями и методическими центрами; создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ.

4. Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской

Федерации, типовым положением об общеобразовательном учреждении и настоящим уставом.

Организация образовательного процесса в Учреждении регламентируется учебным планом, годовым календарным графиком и расписанием занятий, разрабатываемыми, и утверждаемыми коррекционным Учреждением самостоятельно.

2.2. Анализ персонала в МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида».

Рассмотрим состояние кадров в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида». Численность персонала в 2017 году составила – 31 человек (2016 г. – 30 человек). Персонал состоит из управляющих, служащих и рабочих. Увольнения за предыдущий год не было.

Руководители осуществляют функции общего управления. В МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 - VIII вида» 3 руководителя, это директор школы, и его заместители – завуч по учебно-воспитательной части и завуч по воспитательной части. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Группу служащих составляют учителя и бухгалтера – 19 человек. К обслуживающему персоналу относятся (уборщицы, кухонные работники, завхоз, медик, сторожа).

По характеру трудовых отношений персонал учреждения МКОУ "Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида" подразделяется на управляющих, служащих и рабочих.

Таблица 1

Среднесписочная численность

Категории персонала	2016 год	2017 год
Управляющие	3	3
Служащие	18	19
Рабочие	9	9
Итого	30	31

Таблица 2

Уровень образования персонала

Численность, чел.	Высшее образование, чел	Средне - специальное образование, чел.	Среднее образование, чел.
31	19	7	5

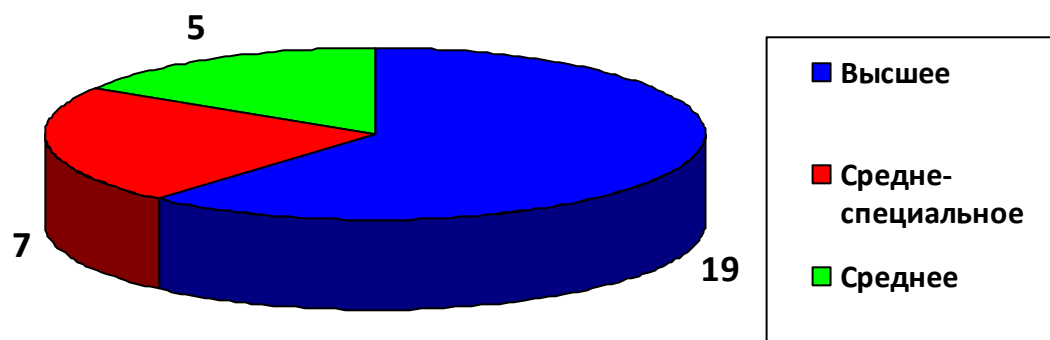


Рисунок 1. Уровень образования персонала.

61% персонала школы имеют высшее образование, 23% - среднее - специальное, 16% среднее образование.

Рассмотрим уровень образования служащих. По степени квалификации специалистов принято разделять на следующие группы:

1. Высоккоквалифицированные специалисты, окончившие высшие учебные заведения.
2. Квалифицированные специалисты, окончившие средне - специальные учебные заведения.

Таблица 3

Уровень образования служащего персонала

Численность, чел.	Высшее образование, чел.	Средне – специальное образование, чел.	Среднее образование, чел.
17	14	3	0

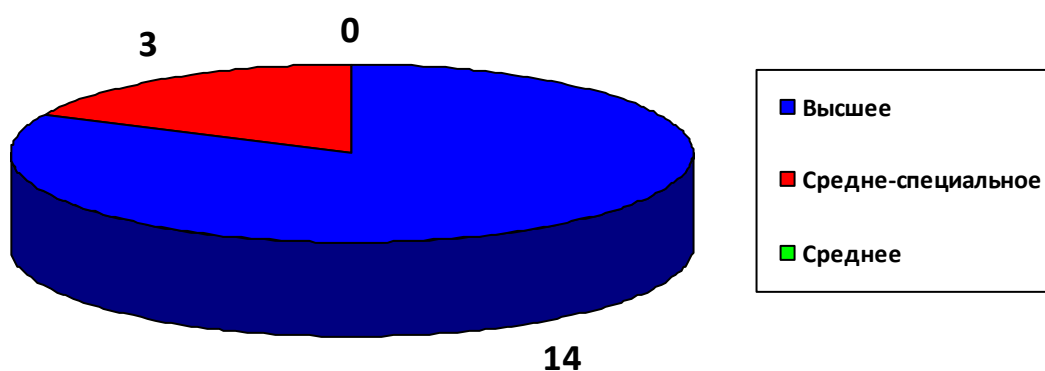


Рисунок 2. Уровень образования служащего персонала.

Высококвалифицированных специалистов – 84%, которые окончили высшие учебные заведения, 16% - квалифицированных специалистов, окончившие средне – специальные учебные заведения, 0% - имеют среднее образование. Надо отметить, что 1 учитель, имеющий средне – специальное образование на данный момент заочно учится в высшем учебном заведении.

Из приведённых данных видно, что уровень образования выше среднего.

Учителей всего 17, имеют высокую квалификационную категорию 5 человек, первую – 10 человек, вторая категория – 2 человека. Можно говорить о высоком уровне квалификации учителей. Ежегодно проходят курсы повышения квалификации.

Рассматривая руководящие кадры администрации, видно, что среди руководства нет никого со средним образованием. Директор школы имеет высшее образование, его заместители имеют высшее образование.

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, можно разобрать анализ возрастной структуры персонала.

Таблица 4

Качественный состав служащих и руководителей по возрасту

Численность, чел.	До 20 лет, чел.	21 – 30 лет, чел.	31 – 40 лет, чел.	41 – 50 лет, чел.	51 – 60 лет, чел.	61 – 70 лет, чел.
17	0	0	3	7	3	4

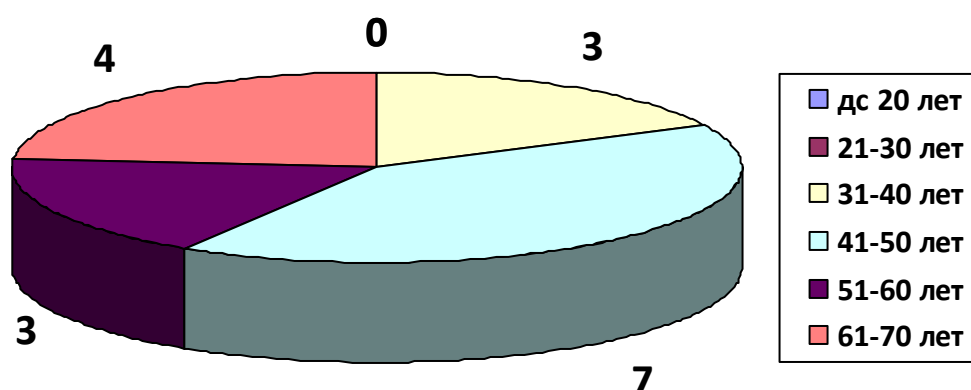


Рисунок 3. Качественный состав служащих и руководителей по возрасту

До 20 лет и 21-30 лет составляет 0%, 18% персонала имеет возраст 31-40 лет, 40% персонала имеет возраст 41-50 лет, 18% персонала имеет возраст 51-60 лет, 24% персонала имеет возраст 61-70 лет.

Таблица 5

Качественный анализ служащих и руководителей по стажу работы

Численность, чел.	1-10 лет, чел.	11-20 лет, чел.	21-30 лет, чел.	31-40 лет, чел.	41-50 лет, чел.	51-60 лет, чел.
17	3	5	6	3	0	0

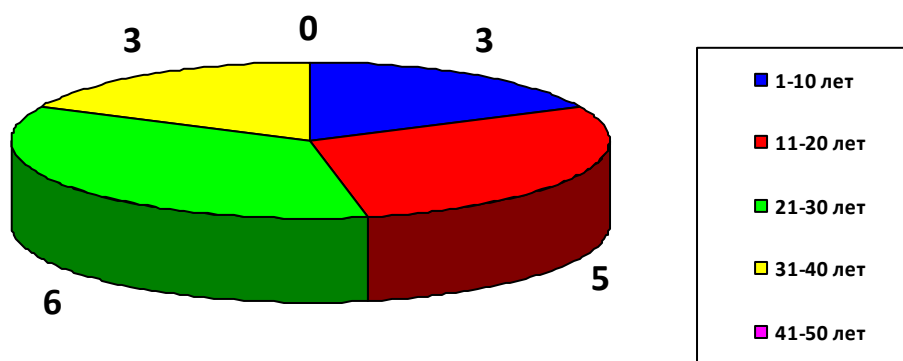


Рисунок 4. Качественный анализ служащих и руководителей по стажу работы.

18% работников работают в учреждении от 1 до 10 лет, 29% - от 11 до 20 лет, 35% - от 21 до 30 лет, 18% - от 31 до 40 лет.

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет высшее образование, среднее образование имеют главным образом обслуживающий персонал, 3 учителя имеют средне - специальное образование, среди них 1 учитель получает высшее образование заочно. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных служащих.

В школе работает много молодых сотрудников, нет сильного старения персонала, с которым сталкиваются многие школы.

Учреждение возглавляет директор, прошедший соответствующую аттестацию. Директору подчиняются два заместителя.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе организует и

контролирует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует методическую работу педагогов, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности учреждения. Координирует работу подчиненных ему служб. Замещает директора во время его отсутствия.

Заместитель директора по воспитательной работе организует и контролирует деятельность классных руководителей, планирование воспитательной работы в школе.

Формами самоуправления в Школе являются Совет Школы, общее собрание трудового коллектива.

Существующая организационно-управленческая структура Школы может быть названа линейно – функциональной и сильно централизованной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса. По сути, это – конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера. Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Структура управления Школой, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих школьных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует.

В учреждении мало педагогических сотрудников с высшей и первой квалификационной категорией. Высокой динамики повышения категорийности кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Необходимо отметить, что молодежь неохотно идёт работать в образовательную сферу. Старение кадров в скором времени может привести к тому, что образовательное учреждение будет ощущать реальную нехватку

опытных и квалифицированных сотрудников. Развитие кадров является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Улучшить ситуацию могло бы внедрение новых форм работы в систему повышения квалификации сотрудников.

Работу с персоналом по карьерному росту ведет, в основном, заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления карьерой персонала в Школе было проведено дополнительное исследование морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Опрос был проведен среди сотрудников Школы и охватил весь коллектив полностью.

Наиболее часто сотрудников затрагивали следующие аспекты системы управления персоналом: 97% – система оплаты и мотивации труда; 18% – социальные гарантии и блага; 24% – развитие карьеры и обучение; 12% – остальные аспекты.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, образование, квалификационная категория), и доплаты, которые сотрудники получают за выполнение конкретных видов работ.

Для сотрудников Школы практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации.

Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации:

- более 50-ти % сотрудников хотят продолжить работу в данной организации, но отмечают, что необходимо пересмотреть систему мотивации и доработать её;

- около 80 % не удовлетворены размером заработной платы и её распределением;

- 78 % считают главным стимулом для работы премирование за

качественное выполнение функционала.

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата распределяется пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцирована за определённые заслуги каждого работника.

Дальнейший опрос респондентов показал, что многие хотели бы продолжать работать в школе – 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда – 33%.

Вместе с тем, немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована.

Таким образом, в настоящее время работу системы управления карьерой персоналом учреждения характеризуют следующие показатели:

- не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;

- системы повышения квалификации недостаточно эффективна;

- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;

- участие в конкурсах не практикуется;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации к карьерному росту персонала учреждения.

Эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления мероприятий по управлению карьерой.

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров. «Если для человека карьера - это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации - это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально - должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития».

2.3. Анализ системы повышения квалификации специалистов в МКОУ

«С(к)ОШ № 9 – VIII вида.

Уровень профессионального развития педагога мы можем оценить при помощи такого мероприятия, как аттестация. Она является оценкой деятельности и профессионального развития педагога межаттестационный период. Рассмотрим, каким образом происходит процесс аттестации в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида».

Аттестация в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» осуществляется в целях повышения квалификации специалистов, стимулирования роста их образовательного уровня, повышения персональной ответственности за выполнение профессиональных обязанностей.

Основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» занимается завуч по учебно-воспитательной работы.

Проблема повышения качества образования для школ является одной из важнейших.

Педагог школы должен обладать такими качествами, как:

- наличие высокого уровня общей, коммуникативной культуры, теоретических представлений опыта организации сложной коммуникации, осуществляется в режиме диалога;
- способность к освоению достижений теории и практики предметной области: к анализу и синтезу предметных знаний с точки зрения актуальности, достаточности, научности;
- способность к критической оценке и интеграции личного и иного (отечественного, зарубежного, исторического, прогнозируемого) опыта педагогической деятельности;
- стремление к формированию и развитию личных креативных качеств, дающих возможность генерации уникальных педагогических идей и получения инновационных педагогических результатов;
- наличие рефлексивной культуры, сформированность потребности в саморефлексии и в совместной рефлексии с другими субъектами педагогического процесса;
- наличие методологической культуры, умений и навыков концептуального мышления, моделирования педагогического процесса и прогнозирования результатов собственной деятельности;
- готовность к совместному со всеми иными субъектами педагогического процесса освоению социального опыта;
- освоение культуры получения, отбора, хранения, воспроизведения, отработки и интерпретации информации в условиях лавинообразного нарастания информационных потоков;
- принятие философии маркетинга в качестве одной из основных идей деятельности педагога в условиях становления рыночных отношений в образовании;

- наличие культуры педагогического менеджмента в широком смысле, то есть стремление к самоопределению в ситуации ценностного выбора и к принятию ответственности за конечный результат педагогического процесса, что определяет профессиональную успешность в условиях конкуренции;
- сформированность теоретических представлений о системно-педагогическом мышлении, наличие опыта системного исследования педагогической деятельности в целом и собственной педагогической деятельности;
- осознание метода педагогической деятельности как одной из высших профессиональных ценностей педагога.

Одна из главных стратегических задач кадровой политики образовательного учреждения – формирование кадрового потенциала учреждения, способного обеспечить эффективное решение текущих и перспективных задач.

Стратегия управления кадровым ресурсом МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида», как любая функциональная стратегия, неразрывно связана с осознанием метода педагогической деятельности как одной из высших профессиональных ценностей педагога и принятие понятия профессиональной конкуренции как одной из движущих идей развития личности педагога.

Обязательства учреждения перед сотрудниками заключаются в содействии профессиональному росту и культурному развитию сотрудников, уважение к достоинству и частной жизни каждого человека, организации рабочих мест с конкурентоспособным уровнем оплаты труда и социальных льгот.

Стратегия управления человеческими ресурсами носит долгосрочный характер, так как изменения поведенческих и других установок требует длительного периода времени и реализуется через пять направлений деятельности:

- отбор и расстановка персонала, перераспределение персонала в целях сохранения кадрового потенциала;

- вознаграждения персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- планирование продвижения по службе, планирование карьеры.

В основу деятельности МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» заложен принцип создания благоприятных условий для труда и профессионального развития каждого работника школы. Основными инструментами являются профессиональная подготовка работников, прием и адаптация молодых специалистов и других сотрудников школы, подготовка резерва руководителей.

Цель обучения персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований и перспектив развития МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида».

Ежегодно различными формами обучения охватывается не менее 40% педагогических и других работников школы.

При этом в первую очередь обеспечивается подготовка педагогического персонала к работе по инновационным образовательным технологиям, а также на соответствие квалификации работников требованиям современного образовательного процесса или изменяющимся условиям работы (переход на ФГОС второго поколения).

Система обучения отражает собой и решение инновационных задач образования:

- развитие информационных систем учреждения сопровождается подготовкой специалистов в части применения информационных-коммуникативных технологий и программ;
- освоение новых образовательных технологий требует дополнительного обучения в данной области;

- переход на новые образовательные стандарты сопровождается целевой подготовкой педагогического персонала для работы в новых условиях.

Для обучения персонала учреждения в настоящее время используются образовательные программы различной направленности.

Педагоги участвуют в городских, региональных профессиональных конкурсах, педагогических и научно-практических конференциях.

Осуществляемая система подготовки и повышения квалификации персонала соответствует требованиям, предъявляемым образовательным учреждениям.

Ежегодно руководители определяют потребность в обучении и развитии своих подчиненных и имеют возможность запланировать их обучение на следующий год, подав заявку в управление образования с целью обучения и повышения квалификации персонала ОУ. На основании таких заявок формируется годовой план профессиональной подготовки и развития персонала образовательных учреждений города.

Деятельность по подготовке и повышению квалификации кадров является составной и неотъемлемой частью образовательного процесса и направлена на формирование у персонала требуемого уровня компетентности.

Профессиональное обучение в системе подготовки и повышения квалификации персонала (в дальнейшем тексте – обучение персонала) носит последовательный характер и проводится в целях расширения и углубления знаний. Совершенствования мастерства и профессиональных навыков работников в соответствии с требованиями действующего законодательства и других нормативных документов, ролью и местом конкретной педагогической профессии (должности) в системе менеджмента образовательного учреждения. Последовательность обучения обеспечивается путем рационального сочетания различных его видов на основании определяемой потребности в обучении.

Согласно Приказу Министерства образования и науки Российской Федерации, педагогические работники занимаемой должности проводится один раз в 5 лет.

Наличие двух видов аттестации: с целью подтверждения соответствия занимаемой должности и с целью установления соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к первой или высшей квалификационной категории.

Основанием для аттестации на первую и высшую категорию является заявление педагогического работника.

Порядок аттестации не предусматривает никаких ограничений при подаче заявления для педагогических работников, изъявивших желание пройти процедуру аттестации. Успешность аттестации во многом зависит от аргументированности его заявления.

Добровольная аттестация проводится на основании заявления педагогического работника для установления соответствия его квалификации требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям.

Работники, проработавшие в занимаемой должности менее 2 лет, беременные женщины и женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет также имеют право подать заявление о добровольной аттестации.

Работник, уже имеющий категорию, рекомендуется подавать заявление не позже, чем за три месяца до истечения срока предыдущей добровольной аттестации. Это нужно для того, чтобы этот срок не истек во время рассмотрения заявления и прохождения аттестации.

Педагогический работник пишет заявление о предоставлении квалификационной категории в аттестационную комиссию Министерства образования Челябинской области, заполняет аттестационный лист, информационную карту. Администрация школы заполняет протокол оценивания социально-профессионального статуса педагогического работника. В протокол социально-профессионального статуса входит мнение коллег и руководителя,

мнение родителей. Делается выписка из приказа о приеме на работу из дела, ксерокопии всех документов (об образовании, копия документа о предыдущей аттестации, паспорт, грамот, благодарственных писем, свидетельств об участии в конкурсах и др.).

Собранный пакет документов передается в экспертную комиссию города. Комиссия на основании предъявленных документов делает экспертное заключение и отправляется в Министерство Образования. А Министерство Образования уже выносят решение о присвоении или не присвоении квалификационной категории.

Обучение персонала организовано по следующим основным направлениям:

- обязательные курсы в соответствии требованиям государственных надзорных органов;
- системные школы и семинары для подготовки руководителей и специалистов;
- специальные курсы по договорам с учебными центрами;
- целевые образовательные программы.

Системные школы и семинары организуются с целью подготовки руководителей и специалистов к реализации стратегических и оперативных задач образования, развития резерва руководителей всех уровней управления учреждением, повышения уровня профессиональных компетенций работников на основе результатов их комплексной оценки.

Организацией обучения и развития персонала МКОУ «С(к)ОШ № 9 - VIII вида» занимается рабочая группа, в состав которой входят директор школы, его заместители.

В сферу их деятельности входит:

1. Разработка и реализация системы непрерывной подготовки персонала;
2. Подготовка резерва руководителей и специалистов на ключевые должности;
3. Разработка и реализация развивающих проектов («Учитель года», Научно-практические конференции);

4. Обучение требованиям охраны труда и техники безопасности.

5. Мониторинг эффективности реализации программ обучения и подготовки.

Основными задачами рабочей группы являются:

1. Развитие персонала через систему обучения, организацию и проведение целевых программ подготовки и развивающих проектов:

- Разработка учебных программ подготовки педагогического персонала через систему методических семинаров, круглых столов.
- Организация подготовки резерва руководителей и специалистов по направлениям деятельности в системных школах.

2. Накопление корпоративных знаний организации, что позволяет снизить риски при уходе из учреждения сотрудников ключевых профессий и должностей,

3. Создание, поддержание актуальности обучения на курсах подготовки и повышения квалификации персонала,

4. Разработка и реализация системы непрерывной подготовки персонала через реализацию системы адаптации, организацию работы с учебными заведениями,

5. Мониторинг эффективности реализации программ обучения и подготовки.

2.4. Разработка рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Анализ проблем в управлении карьерой сотрудников МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» показал, что в организации отсутствуют система управления карьерой, эффективная система мотивации карьерного роста. Предлагается разработать полную систему управления карьерой. Система управления карьерой должна включать связанные между собой цели, функции, технологии, структуру и кадры управления карьерой.

Цели управления карьерным процессом должны исходить из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь особенность данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и подходящее использование профессионального потенциала каждого педагога;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

В наше время школьное образовательное учреждение становится объектом товарно-денежных отношений, обладающее экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей деятельности, должна быть сформирована система подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентную способность и устойчивость положения на рынке.

На данный момент в учреждении существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести опытно-экспериментальную работу.

Всевозрастающая потребность в квалификационных кадрах обуславливает

совершенствование системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, получения дополнительной профессии.

Поэтому с целью повышения эффективности системы управления карьерой персонала в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида» предлагается создать следующие условия:

1. Нормативно-правовые условия (разработать локальные акты, обеспечивающие систему управления карьерой)
2. Мотивационные условия (совершенствование системы оплаты труда)
3. Организационные условия (изменение организационной структуры системы управления карьерой)

Данные мероприятия помогут вывести учреждение на более высокий уровень.

Существует много факторов, которые побуждают педагога к эффективной работе. И носят они сугубо индивидуальный характер. Например, одному педагогу нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении. Для четвертого – внимание администрации и т.д.

Для выявления «мотиваторов» по повышению интереса к карьерному росту педагогам было предложено выполнить задание. Составлен список факторов, которые в наибольшей степени способны побудить каждого из опрашиваемых трудиться эффективнее, развивать свою карьеру. Затем опрашиваемых педагогов попросили выписать семь выбранных ими наиболее важных факторов в таблицу, поставив знак «+» в клеточку, соответствующую их мнению. Сбор всей информации по опрашиваемым педагогам выведен в таблице:

Результаты опроса педагогов по основным семи мотивирующим факторам, способствующим повышению интереса к карьерному продвижению представлены в таблице 6. Из таблицы видно, что в наибольшей степени способны побудить педагогов трудиться эффективнее такие факторы как, наличие возможностей развивать свои творческие способности и признание труда со стороны руководителя – 8 педагогов за каждый фактор.

Мотивирующие факторы

Наиболее важные факторы выбранные педагогами	Градации по мнениям				
	В наибольшей степени побуждает трудиться эффективно	Имеет место в учреждении	Отсутствует в учреждении	Может предпринять руководитель	Факторы не воспринимаются как мотивирующие
Наличие возможностей для творческого роста.	8	2	-	2	5
Уровень заработной платы.	15	-	-	2	-
Возможность участвовать в разработке инноваций.	-	6	-	1	9
Признание труда со стороны руководителя.	8	1	-	7	1
Осознание полезности своего труда.	7	4	-	-	6
Интерес к работе в школе.	4	3	-	-	3
Размер премий, надбавок.	15	2	-	7	-

Немаловажен и уровень заработной платы, размер премий, пособий, надбавок – 15 педагогов на каждый фактор. Семь педагогов отметили, что осознание полезности своего труда также приведёт к эффективности труда.

Если руководитель обратит внимание на такие факторы как размер премий, надбавок (отметили 7 педагогов) и признание труда со своей стороны (отметили 8 педагогов), то эффективность труда тоже могла бы возрасти.

Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 8 педагогов и 9 педагогов считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала образовательного учреждения:

- доработка Положения о доплатах и надбавках сотрудников;
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации.

В школе возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены.

В Положение о доплатах и надбавках сотрудников нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к немотивирующим, а именно:

- внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;
- подготовка и участие педагогов в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- использование в своей работе средства ИКТ;
- разработка собственных образовательных программ.

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников школы в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении и воспитании детей

Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально-психологического климата.

Следовательно необходимо создать условия для совершенствования системы управления карьерой персонала в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида:

1. Нормативно-правовые условия: предлагается создать рабочую группу и разработать локальные акты, способствующие управлению карьерой образовательного учреждения, например положение о ШМО, положение о школе молодого учителя. То есть создать систему кадровых документов, которые должны будут повлиять на эффективность управления карьерой персонала.

2. Мотивационные условия: пересмотреть критерии материального стимулирования и совершенствование системы оплаты труда; создать условия вовлеченности кадров в управленческие решения через систему рабочих групп

для того, чтобы кадры понимали свою значимость, проводить конкурсы профессионального мастерства.

3. Организационные условия: изменение организационной структуры системы управления карьерой, например, через систему руководителей методических объединений более эффективно управлять карьерой педагогов – составлять на каждого работника индивидуальную карьерограмму (повышение квалификации, повышение категоричности и т.д.).

Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, позволит улучшить результативность работы сотрудников.

Выводы по Главе 2

Таким образом, необходимо создать следующие условия для совершенствования системы управления карьерой персонала в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида»:

1. Нормативно-правовые условия: предлагается создать рабочую группу и разработать локальные акты, способствующие управлению карьерой образовательного учреждения, например положение о ШМО, положение о школе молодого учителя. То есть создать систему кадровых документов, которые должны будут повлиять на эффективность управления карьерой персонала.

2. Мотивационные условия: пересмотреть критерии материального стимулирования и совершенствование системы оплаты труда; создать условия вовлеченности кадров в управленческие решения через систему рабочих групп для того, чтобы кадры понимали свою значимость, проводить конкурсы профессионального мастерства.

3. Организационные условия: изменение организационной структуры системы управления карьерой, например, через систему руководителей методических объединений более эффективно управлять карьерой педагогов – составлять на каждого работника индивидуальную карьерограмму.

Заключение.

Первым и очень важным этапом в создании оптимальной системы управления персоналом в образовательном учреждении является повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности. Как выяснилось в ходе написания выпускной квалификационной работы, процесс обучения персонала преследует следующие цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры.

Система повышения квалификации работников в образовательном учреждении в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей образовательного учреждения в педагогических и других работниках, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями образовательного учреждения и ситуацией на рынке труда.

Существует множество методов обучения кадров. Каждое образовательное учреждение выбирает для своих работников наиболее удобные, действенные методы, ориентируясь чаще всего на стоимость и длительность обучения.

В выпускной квалификационной работе приведены и использованы теоретические разработки в сфере системы повышения квалификации персонала. Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы повышения квалификации персонала

Изучены система повышения квалификации специалистов в образовательном учреждении. Определены основные методы и принципы повышения квалификации специалистов в образовательном учреждении.

Во второй главе изучена деятельность МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида», рассмотрено содержание деятельности, проанализированы особенности системы повышения квалификации педагогических работников, специалистов и руководителей на примере МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида».

Были созданы условия для совершенствования системы управления карьерой персонала в МКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида:

1. Нормативно-правовые условия: предлагается создать рабочую группу и разработать локальные акты, способствующие управлению карьерой образовательного учреждения, например положение о ШМО, положение о школе молодого учителя. То есть создать систему кадровых документов, которые должны будут повлиять на эффективность управления карьерой персонала.

2. Мотивационные условия: пересмотреть критерии материального стимулирования и совершенствование системы оплаты труда; создать условия вовлеченности кадров в управленческие решения через систему рабочих групп для того, чтобы кадры понимали свою значимость, проводить конкурсы профессионального мастерства.

3. Организационные условия: изменение организационной структуры системы управления карьерой, например, через систему руководителей методических объединений более эффективно управлять карьерой педагогов – составлять на каждого работника индивидуальную карьерограмму (повышение квалификации, повышение категоричности и т.д.).

Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, позволит улучшить результативность работы сотрудников.

В результате приходим к выводу, что для эффективной работы с кадровым резервом образовательного учреждения необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее повышение квалификации по различным актуальным направлениям деятельности образовательного учреждения собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других образовательных учреждениях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот обучился собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий.

Выбор такого варианта развития образовательного учреждения позволяет достигнуть запланированных уровней, желаемых результатов. Значит, этот вариант развития можно выбрать как приоритетный.

Таким образом, задачи, поставленные в работе выполнены, цель достигнута, гипотеза подтверждена.

Список используемой литературы.

1. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: Учеб. пособ. для вузов. / Арсеньев Ю.Н., С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова.- М.: ЮНИТИ - ДАНА , 2005. - 399 с.
2. Большаков А. "Менеджмент". Учебное пособие. СПб, изд. ЗАО "Питер", 2000 г. – 160 с.
3. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал/ Е. Варламова// Кадровое дело .-2004.-№ 2- с 14-16.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: «Гардарики», 2005. -528с.
6. Воронин А. Г. и др. Основы управления муниципальным хозяйством: Учеб. пособие./ А. Г. Воронин и др. - М.: Дело. 2005. - 128 с.
7. Герасимов Б. Н., Чумаков В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов Н/Д. – 2003. 448 с.
8. Деловое планирование. (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пос. / Под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 415 с.
9. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. -6- е изд. - М.: ИНФРА -М, 2004.- 224 с.
- 10.Документы по персоналу предприятия / Сост. М.И. Басаков. - Ростов н/ Д: Издательский центр «МарТ», 2002. -272 с.
- 11.Иванов А. П. Менеджмент: Учебник. / А. П. Иванов. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А.. 2006. - 440 с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие – 4-е изд., Минск: Новое издание, 2004. – 336 с.
13. Кибанов А. Концепции и виды обучения персонала/ А.Кибанов// Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2008.- №9.- С 28-29.

14. Книга работника кадровой службы / под ред. Е.В. Охотского, В.А. Анисимова.- М.Экономика, 2008.-494с.
15. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза//<http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza>
16. Литвинцева Н.А. Подбор и проверка персонала. М.:1997.- 400 с.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. Ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании.- М.: ООО «Управление персоналом»,. 2003.-388с.
18. Мазур И.И., Эффективный менеджмент / И. И. Мазур и др. - М.: Высшая школа, 2003. - 555 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. Ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. -312 с.
20. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева. - М.: ИД ФБК - Пресс, 2004. -528 с.
21. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е. Моргунов : Москва, Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000г, 275с.
22. Наумов К.В. Новые технологии в обучении и повышении квалификации персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.prof.air.ru>.
23. Резник С.О., Игошина И.А., Кухарев К.М., Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации); Москва ИНФРА – М, 2002.
24. Семенов А. К. Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник – М.: Дашков и К, 2004. – 300 с.
25. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве.- Москва, педагогика, 2005г.- 112-113с.
26. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 1 июня 2014 года: АСТ; Москва; 2014. – 240с.
27. Управление планированием деловой карьеры перспективных работников // Кадры, - № 4, 2002

28. Управление персоналом организации. Учебник /Под. Ред. А.Я. Кибанова. - 2 - е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФА - М, 2005. - 638 с.
29. Управление человеческими ресурсами. /Под ред. Н.А. Гореловой, А.И. Тучкова. - СПб.: Артен, 2011.
30. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2003. - 23 с.
31. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.- 160 с
32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001.- 446 с.
33. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. Т. И. Шамовой. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.

Приложение 1

Карточка Муниципального казенного общеобразовательного учреждения

"Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида"

Полное наименование ОУ	Муниципального казенного общеобразовательного учреждения "Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 9 – VIII вида"
Сокращенное название ОУ	МКОУ «С(к)ОШ № 9 – VIII вида»
Вид организационно-правовой формы	Муниципальное образовательное учреждение
Тип ОУ	Общеобразовательное учреждение
Адреса и телефоны	
Юридический адрес ОУ	г. Верхний Уфалей, ул. Карла Маркса, 121
Фактический адрес ОУ	г. Верхний Уфалей, ул. Карла Маркса, 121
Телефон ОУ	8(351-64)2-49-33
Факс ОУ	8(351-64)2-38-12
E-mail ОУ	surkova.kor@mail.ru
Адрес сайта ОУ	school.74333s009.edusite.ru
Реквизиты	
Номер государственной регистрации в ЕГРЮЛ (ОГРН)	1027400544709
ИНН	7402004985
Руководитель	
Должность руководителя ОУ	Директор
Ф. И.О. руководителя ОУ	Суркова Галина Николаевна

Местонахождение	
Тип населенного пункта, где расположено ОУ	город
Наименование населенного пункта	Верхний Уфалей
Учредители	Управление образования Верхнеуфалейского городского округа
Физический адрес учредителя	Г.Верхний Уфалей , ул. Прямыцина, 44
Телефон учредителя	8(351-64)5-52-50
Численность обучающихся	100
Сведения о лицензии ОУ	
Регистрационный номер	№ 7866
Дата выдачи	01.06.2011
Срок действия	бессрочно
Сведения о свидетельстве о гос. Аккредитации ОУ	
Регистрационный номер	№ 919
Дата выдачи	27.02.2012
Срок действия	27.02.2024

Мотивирующие факторы

1. Наличие возможностей для творческого роста.
2. Высокая степень ответственности.
3. Уровень заработной платы.
4. Сложная и трудная работа.
5. Признание труда со стороны руководителя.
6. Интерес к работе в школе.
7. Возможность участвовать в разработке инноваций.
8. Размер премий, надбавок.
9. Осознание полезности своего труда.

Наиболее важные факторы выбранные педагогами	Градация по мнениям				
	В наибольшей степени побуждает трудиться эффективно	Имеет место в учреждении	Отсутствует в учреждении	Может предпринять руководитель	Факторы не воспринимаются как мотивирующие