

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование системы обучения персонала в организации

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Руководитель ОПОП

И.В. Девятовская _____

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер

_____ Н.Ю. Ортюкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Манукян Кристине Эдуардовна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»	6
1.1. Общая характеристика деятельности ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».....	6
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».....	10
1.3. Анализ системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».....	15
Выводы по 1 главе.....	29
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»	31
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».....	31
2.2. Нормативно-правовое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.....	33
2.3. Экономическая и социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».....	35
Выводы по 2 главе.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	41
ПРИЛОЖЕНИЯ	45

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В настоящее время главной целью любой организации в России является получение универсального высококвалифицированного работника, способного обучаться и совершенствоваться в течение всей своей жизни, так как кадры являются конкурентной силой страны. В связи с этим образование перестает быть прерогативой только одного периода жизни человека и является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков в определенной области профессиональной деятельности. Одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами занимает обучение персонала, поскольку без квалифицированных и профессионально подготовленных кадров организация не будет конкурентоспособной на рынке.

Чем успешнее организация, тем основательней она подходит к данной проблеме, тем активнее развивает систему обучения и развития своих сотрудников. Ведущие специалисты в области образования утверждают, что в настоящее время преуспевать могут те сотрудники, которые непрерывно добывают новые знания. Несмотря на легкость, с которой сегодня рассуждают о системе обучения, создать и постоянно поддерживать её в рабочем состоянии очень непросто. Чтобы обучение и развитие персонала приносило свои плоды, необходима не только соответствующая инфраструктура, но и грамотные и квалифицированные специалисты, которые участвуют в организации и осуществлении обучения внутри организации.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появление конкуренции), так и внутренние условия функционирования организации (технологические и инновационные изменения), что ставит большинство образовательных учреждений перед

необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Во всех высших образовательных учреждениях существует система обучения персонала, в связи с этим особую актуальность приобретает изучение того, каким образом осуществляется обучение персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет». На основании этого формируется **проблема исследования**, которая состоит в неэффективности системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Целью исследования является анализ системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» и ее совершенствование.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме обучения персонала.
- 2) проанализировать систему управления персоналом в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»;
- 3) изучить существующую систему обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»;
- 5) определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Объект исследования: система обучения персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Теоретическая база исследования. Данная проблема исследуется в работах Веснина В.Р., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Базаров Т.Ю. В их работах дается попытка интеграции разработанных знаний в области управления персоналом, которые могут быть использованы руководителями в эффективном управлении организацией.

Методы исследования: *теоретические* - изучение, анализ, классификация психологической, экономической и управленческой литературы, исследование отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике обучения персонала; *практические* - анализ кадровой документации в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет», анкетирование, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована система обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования - мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет», описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 8 таблиц, 5 рисунков, список литературы из 44 источников, 2 приложения.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»

1.1. Общая характеристика деятельности ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

«Уральский государственный педагогический университет» (далее УрГПУ) начал свою работу 5 августа 1930 г. в виде Уральского индустриально-педагогического института – УрИПИ. В течение 87 лет название университета менялось, сам университет расширялся и развивался.

Учредитель образовательной организации: Министерство образования и науки Российской Федерации.

Среди стратегических партнеров УрГПУ следует отметить Уральское отделение Российской академии наук, Правительство Свердловской области, Министерство общего и профессионального образования Свердловской области, Министерство социальной политики Свердловской области, Министерство культуры Свердловской области, Министерство физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области, Управление образования Администрации г. Екатеринбурга, Институт развития образования, Свердловское региональное отделение «Всероссийского педагогического собрания» и другие. Миссия УрГПУ: воспитание и развитие социально и профессионально компетентной личности, подготовка творчески мыслящих специалистов, способных пополнить и повысить интеллектуальный потенциал России на основе оптимального сочетания фундаментального университетского образования и практикоориентированной профильной подготовки с учетом требований времени.

Главная стратегическая цель – лидерство УрГПУ в инновационном развитии педагогического образования в УрФО.

Деятельность университета включает широкий спектр образовательных услуг довузовского, вузовского, послевузовского образования.

УрГПУ осуществляет образовательную деятельность по 81 образовательной программе высшего образования, в том числе по 58 направлениям подготовки бакалавров, 10 направлениям подготовки магистратов, 13 направлениям подготовки кадров высшей квалификации. В целом это составляет 31 укрупненную группу специальностей и направлений подготовки.

На 01.03.2016г. численность обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета составляет 4654 чел. Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц составляет 6993 чел. Общая численность студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры составляет 11647 чел., в том числе: по очной форме обучения – 4538 чел., по заочной форме обучения – 7097 чел. А также на факультете подготовки кадров высшей квалификации (3 уровень высшего образования) обучается 191 аспирант.

В УрГПУ работают 11 институтов (директоры), 4 факультета (деканаты) и 14 управлений (проректоры и начальники), они находятся в подчинении Ректората (ректора). Ректорат в свою очередь подчиняется Ученому совету УрГПУ (рис. 1).

Органами управления Университета являются конференция работников и обучающихся Университета (высший орган управления), ученый совет Университета, ректор Университета, попечительский совет Университета.

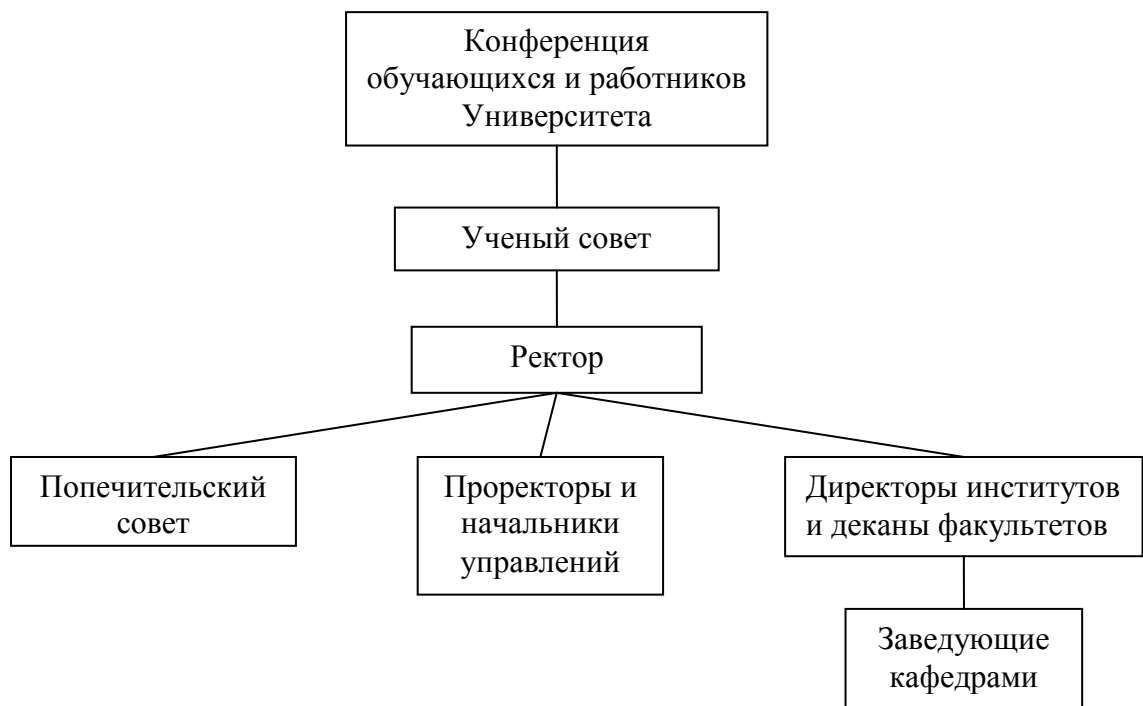


Рисунок 1 – Организационная структура УрГПУ

Общее руководство Университетом осуществляет выборный представительный орган – Ученый Совет (УС), в состав которого входят ректор (председатель УС), проректоры, директора институтов, деканы факультетов и другие члены, избираемые Конференцией Университета (62 человека). Непосредственное управление университетом осуществляет ректор, статус, функции и полномочия которого определены Уставом УрГПУ.

Для решения текущих вопросов при ректоре действует исполнительный орган – ректорат. Состав ректората, регламент его работы и вопросы, выносимые на оперативное рассмотрение, определяются ректором. Исполнение части своих полномочий по руководству отдельными направлениями работы ректор поручает пяти проректорам, которые по должности являются руководителями профильных Управлений.

Финансовое состояние УрГПУ представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Финансовое состояние УрГПУ

Источники поступления/расходования средств	Субсидия на выполнение государственного задания (руб.)	Субсидия на иные цели (руб.)	Внебюджетные средства (руб.)	Бюджетные средства на выполнение публичных обязательств (руб.)	Итого (руб.)
Поступления от оказания услуг			505 823,89		
Прочие доходы			3 069, 13		
Поступления всего	328 711,10	119 552,60	508 893,02	23 739,30	980 896,02
Заработная плата, прочие выплаты с начислением на выплаты по оплате труда	261 070,53	11,61	397 294,68		
Коммунальные услуги	18 461,38		19 690,54		
Основные средства и материальные запасы	9 119,73	8 101,50	29 160,11		
Услуги по содержанию имущества	3 639,60		18 200,92		
Пособия по социальной помощи населению		87,05	402,36	23 739,30	
Прочие расходы, в т.ч. налоги (земельный, имущественный)	16 617,84		2 111,20		
Стипендиальное обеспечение		110 752,27			
Прочие затраты	10 528,76	572, 69	44 937,19		
Расходы всего	320 437,84	119 525,17	511 797,00	23 739,30	975 499,31

Субсидия на выполнение государственного задания (в т.ч. основное обучение, фундаментальная наука, прикладная наука) – 328 711,10 руб.
Субсидия на иные цели (в т.ч. стипендиальное обеспечение, ГРАНТ президента РФ, приобретение основных средств) – 119 552,60 руб.

Внебюджетные средства: поступления от оказания услуг – 505 823,89 руб., прочие доходы – 3 069, 13 руб.

Бюджетные средства на выполнение публичных обязательств – 23 739,30 руб.

Таким образом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию Министерства образования РФ. Финансовую ситуацию УрГПУ можно назвать стабильной, но подверженной изменениям за счет изменения активности конкурентов и собственной приемной кампании.

1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Кибанов А.Я дал определение системе управления персоналом - это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, но действуют автономно и направлены на достижение общей цели. Она включает в себя следующие подсистемы: набор и увольнение персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; мотивацию и вознаграждение персонала; организацию деятельности работников; оценку и аттестацию кадров [18].

В УрГПУ функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. Рассмотрим подробно процесс выполнения этих функций.

Численность персонала определяется в зависимости от учебных планов. Это обусловлено тем, что численность занятых в образовательных

учреждениях регламентируется как отраслевым законодательством, так и законодательством о труде.

В УрГПУ утверждены должностные инструкции по основным должностям: профессора, преподавателя, заведующего кафедрой, доцента, директора института, декана факультета, ассистента.

Требования к кандидатам вспомогательного и прочего персонала определяется отделом кадров. Требования к основному персоналу (профессорско-преподавательский состав – ППС) закреплены в инструкции о порядке проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, в Уральском государственном педагогическом университете. Также положение о выборах заведующего кафедрой содержит требования к заведующим кафедрами.

ППС проходит конкурс, управленческий персонал – выборы. Вспомогательный и прочий персонал привлекается в основном из внешней среды. При этом используются интернет-сайты: HeadHunter и Зарплата.ру.

Наймом и увольнением персонала занимается отдел кадров УрГПУ. Порядок найма и увольнения работников регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка (далее – ПВТР).

Отбор ППС производится к концу каждого учебного года в виде конкурса, который регламентируется уставом УрГПУ и Инструкцией о порядке проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, в Уральском государственном педагогическом университете.

Отбор заведующих кафедрами и деканов факультетов производится по мере необходимости (по истечению срока действия договора) и регламентируется положением о выборах заведующего кафедрой УрГПУ и положением о выборах декана факультета соответственно.

Адаптация персонала. В соответствии с ПВТР при приеме на работу в установленном порядке работодатель обязан ознакомить работника с

Правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, Уставом УрГПУ, инструкциями УрГПУ (по охране труда и технике безопасности, пожарной безопасности), должностной инструкцией на соответствующую должность, Положением о защите персональных данных.

Руководитель подразделения представляет коллективу нового сотрудника, показывает его рабочее место, рассказывает формальные и неформальные принципы поведения в данном подразделении. В качестве методов адаптации используется наставничество. Оно делает акцент на практическую часть. Более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному. Чаще всего этот метод применяется к молодым преподавателям и сотрудникам, не имеющим трудового стажа.

Адаптация новых сотрудников регламентируется Уставом УрГПУ, ПВТР и коллективным договором. Положение об адаптации отсутствует, но его разработка присутствует в планах Управления кадровой политики.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва. Формированием кадрового резерва занимается управление кадровой политики в соответствии с положением о кадровом резерве. Формирование резерва кадров осуществляется на конкурсной основе. Отбор способных к продвижению аспирантов, докторантов, преподавателей и руководящих работников производится на основе изучения кандидатов в подразделениях университета и выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв осуществляется структурными подразделениями, ректоратом УрГПУ. Решение о включении состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по учебному заведению, принимается ректором.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации резерва строится на принципах системности, обязательности, адаптируемости, перспективности, дифференцированного подхода.

Основной целью переподготовки и повышение квалификации резерва является приобретение знаний в области теории и практики управления, экономики, права, педагогики; совершенствование управленческих умений и навыков, позволяющих эффективно и результативно выполнять обязанности руководителя.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации. Практика оценки результатов работы персонала. Оценка результатов работы персонала производится в форме конкурса для ППС и в форме выборов для директоров институтов, деканов факультетов и заведующих кафедрами.

Также с 01.01.17 г. В УрГПУ вводится Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 № 608 н.

Аттестация проводится в соответствии с положением об аттестации. Аттестация работников может проводиться до истечения срока избрания по конкурсу, предусмотренному частью третьей статьи 332 Трудового кодекса Российской Федерации, или в течение срока срочного трудового договора.

Организация оплаты труда и поощрения. В УрГПУ существует положение об оплате труда, разработанное начальником управления кадровой политики.

Финансовое обеспечение оплаты труда в университете осуществляется за счет следующих источников:

- субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ);
- субсидий на иные цели, грантов в форме субсидий;
- средств от оказания услуг (выполнения работ), предоставляемых на платной основе, а также поступлений от иной приносящей доход деятельности университета.

Университет на основе расчетов и в пределах средств, предусмотренных на оплату труда работников, самостоятельно устанавливает размеры повышающих коэффициентов к базовым окладам по квалификационным уровням соответствующих ПКГ по занимаемой должности, профессии, в зависимости от сложности и важности выполняемой работы по данной должности, уровня ответственности и других критериев значимости должности или профессии.

Повышающий коэффициент к базовому окладу по соответствующим ПКГ в университете не применяется к должностному окладу ректора и должностным окладам работников, у которых они определяются в процентном отношении к должностному окладу ректора.

Штатное расписание формируется в соответствии с утвержденной структурой университета, в разрезе источников финансирования и категорий персонала. В штатном расписании университета указываются должности (профессии) работников, количество ставок, должностные оклады, выплаты компенсационного характера и другие обязательные доплаты и надбавки, установленные законодательством, нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, и коллективным договором. Штатное расписание и все изменения к нему утверждаются приказом ректора университета.

Порядок установления выплат компенсационного характера определяется в соответствии с положениями Приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 822. Выплаты устанавливаются в процентах к должностным окладам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента Российской Федерации, в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

При установлении выплат стимулирующего характера учитываются количественные и качественные показатели для каждой конкретной выплаты

стимулирующего характера, при достижении которых данные выплаты производятся.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются по приказу ректора университета. Выплаты (надбавки) назначаются на срок от одного месяца до одного года в пределах календарного года, в пределах запланированного фонда оплаты труда, и максимальными размерами не ограничиваются.

Для повышения мотивации и создания условий стимулирования труда работников из числа ППС в университете разработаны критерии оценки эффективности деятельности данных работников и Порядок работы с критериями эффективности, утвержденные на заседании Ученого совета от 08.07.2015г.

Таким образом, в ФГБОУ ВО «УрГПУ» благоприятный психологический климат работы персонала, коллектив доброжелательный и достаточно сплоченный, условия труда удовлетворительные.

1.3. Анализ системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Обучение персонала – целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Определение Базарова Т.Ю. [1].

Обучение может быть направлено на результат и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного, прежде всего, на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников.

В настоящее время все больше число организаций используют обучение персонала для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: например, навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей [20].

Система обучения персонала УрГПУ базируется на общих принципах развития и обучения персонала учреждений Министерства образования Российской Федерации. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

Для выявления несоответствия существующей в УрГПУ системы обучения персонала и применяемой в учреждениях Министерства образования Российской Федерации, необходимо провести сравнительный анализ. Сравнительный анализ следует начинать с оценки нормативных критериев. Затем, произведем подсчет групповых показателей, которые в количественной и качественной форме выражают различие между анализируемыми системами по всем критериям и этапам системы обучения персонала, которые позволят сделать вывод о степени соответствия систем.

Сформированная система обучения персонала (СОП) – это планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [21].

Невнимание к планомерности и непрерывности СОП в применении, создает серьезные проблемы для организации: она бывает вынуждена оплачивать обучение, в котором нет необходимости, остаются недостигнутыми общие производственные цели.

Результаты, полученные при помощи сравнительного анализа будут использованы для формулирования вывода о соответствии и недостатках существующей СОП в УрГПУ, а также - для выбора методов совершенствования СОП.

В сравнительном анализе табл. 2, обозначение «+» – значит полное выполнение данного раздела, обозначение «-» – отсутствие показателя, пункты выполненные частично – считаются невыполненными.

Таблица 2 - Сравнительный анализ существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ

Этапы Системы обучения персонала	Критерии оценки	Применяемая СОП в учреждениях МО РФ	СОП УрГПУ
1. Определение потребностей в обучении	1. Определение потребностей в обучении в т.ч.:		
	- на уровне самой работы (выполнение должностных обязанностей)	+	-
	- на уровне отдела или подразделения	+	+
	- на уровне потребности организации в целом	+	+
	2. Кратность проведения анализа ожидаемого эффекта от обучения – не реже 1 раз в квартал	+	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
	3. Учет желаний работников в обучении	+	+
2. Распределение ресурсов	1. Выделение средств на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения	+	+
	2. Возможность выбора методов и видов обучения	+	+
3. Составление учебных планов и программ	1. Проведение предварительного анализа задач	+	+
	2. Определение конкретных функций и элементов рабочего процесса, для улучшения /развития	+	+

	3. Учет при подготовке учебного плана записей, сделанных во время отборочного собеседования, отчетов или другой информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении	+	-
	4. Ведение протокола, записи о четко сформулированных целях обучения (то, что организация надеется достичь с помощью обучения)	+	-
4. Методы обучения и их выбор	1. Выбор эффективных методов и видов для достижения целей обучения каждого конкретного работника	+	+
5. Оценка процесса обучения	1. Участие менеджера во всем цикле систематической модели рассмотренной выше системы в т.ч:		
	- этап определение потребностей в обучении	+	+
	- этап распределения ресурсов	+	+
	- этап составления учебных планов и программ	+	-
	- этап определения методов, видов обучения и их выбор	+	+
	- этап оценки процесса обучения	+	-
	2. Создание возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний	+	Не каждому обученному специалисту созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний
	3. Проведение оценки инвестиций на обучение и их окупаемости в т.ч:		
- на уровне одного работника	+	-	

	- на уровне отдела, подразделения	+	-
	- на уровне организации	+	+
	4. Участие в проведение оценки специалиста кадровых и бухгалтерских служб	+	+
	5. Кратность поведения полной оценки эффективности затраченных средств на обучение – не реже 1 раз в квартал	+	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
Всего по всем критериям:		23	+ / 13
			Выполнено частично - 4
			- / 7

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев СОП в УрГПУ составило 57% от общей суммы. Всего - 23 критерия, 13 - выполняется, 7 – не выполняется, 4 выполняется частично, требует доработки.

В табл. 3 расписаны показатели соответствия критериям по всем этапам СОП.

Таблица 3 - Показатели соответствия критериям по этапам СОП

Этапы СОП	Количество нормативных критериев (выполнено / не выполнено)	В том числе частичное выполнение критерия	% выполнения
Этап определение потребностей в обучении	5 / 3	1	60%
Этап распределения ресурсов	2 / 2	-	100%
Этап составления учебных планов и программ	4 / 2	1	50%
Этап определения методов, видов обучения и их выбор	1 / 1	-	100%
Этап оценки процесса обучения	11 / 6	2	55%
Всего:	23 / 13	4	57%

Далее рассмотрим количество сотрудников, прошедших повышение квалификации УрГПУ за 2014-2016 гг. (табл. 4).

Таблица 4 - Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации УрГПУ, 2014-2016 гг.

2014			2015			2016		
Всего ППС, чел.	Обучено, чел.	Обучено, %	Всего ППС, чел.	Обучено, чел.	Обучено, %	Всего ППС, чел.	Обучено, чел.	Обучено, %
467	242	51,82	426	229	53,76	437	244	55,84

Как видно из табл. 4, количество профессорско-преподавательского состава (ППС) постоянно меняется, однако количество обученных сотрудников растет. За 2 года данный показатель вырос на 4,02 %, следовательно, руководитель УрГПУ старается охватить обучением большее количество сотрудников, чем раньше.

В 2015-2016 гг. были пройдены курсы повышения квалификации по различным тематикам (табл. 5).

Таблица 5 – Курсы повышения квалификации для ППС, 2015-2016гг.

№	Тема	Количество часов	Количество человек	Стоимость, руб.
1	Использование современных информационно-коммуникационных технологий в реализации учебного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения	72	163	399 839
2	Компетентностный подход при реализации ФГОС	72	115	282 095
3	Методология психолого-лингвистической экспертизы конфликтных политических (экстремистских) текстов	72	22	53 966
4	Оптимизация образовательной среды вуза: общие подходы и технологии	72	60	147 180
5	Современные социально-личностные технологии обучения и воспитания в высшей школе	36	8	19 624

6	Противодействие коррупции	40	8	22 800
7	Английский язык как средство международного общения	72	15	36 795
8	Новое в нормативном правовом регулировании ДПО	72	14	34 340
9	Риски и возможности управления образовательной деятельностью	72	15	68 051
10	Педагогические мастерские: эффективная подготовка педагогических кадров	72	53	129 850
Итого:			473	1 160 200

В 2015-2016 гг. на обучение израсходовано 1 160 200 рублей. За этот период обучено 473 сотрудника из ППС. Следовательно расходы на 1 сотрудника примерно составляют 2 452,66 руб.

Описание системы обучения персонала

Этап определения потребностей в обучении: Определение потребностей в обучении персонала в УрГПУ происходит на уровне организации в целом и на уровне институтов и факультетов, кратностью 1 раз в год, в период годового отчета. Потребности анализируются специалистом по кадрам после консультации с заведующими, в соответствии с целями и политикой УрГПУ в планировании персонала, контролируются ректором УрГПУ. Важно отметить, что учитывается то, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

Определение потребностей в обучении не выполняется на уровне самой работы (выполнение должностных обязанностей): здесь не определяются все функции и действия, которые осуществляют сотрудники УрГПУ в процессе выполнения конкретной работы. Не в полном объеме проводится анализ потребности в обучении различных категорий персонала организации: методисты, рабочий персонал. Также не в полном объеме определяются индивидуальные характеристики работников: рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации, возраст и другие факторы.

Этап распределения ресурсов: УрГПУ ежегодно планирует и выделяет средства на обучение и развитие персонала. Также уделяется внимание

возможности выбора методов и видов обучения. Источником финансирования мероприятий являются, средства полученные за счет внебюджетной деятельности. Кадровая политика организации направлена на расширение методов и видов обучения.

Этап составления учебных планов и программ: подготовка учебных планов на обучение специалистов не занимает приоритетное место в системе обучения персонала УрГПУ. Подготовка плана-заявки на обучение проводится в конце отчетного периода, чаще всего по мере возникновения задачи или проблемы обучения. Планирование чаще всего нацелено на реализацию требований, предъявляемых к уровню образования персонала, прохождения конкурса на должность. Кроме того, на данном этапе не всегда учитываются записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. Часто происходят упущения сроков обучения специалистов.

Также 1 раз в год, в период годового отчета проводится предварительный анализ задач необходимых для определения конкретных функций или элементов рабочего процесса, требующих улучшения или развития. Того, что организация надеется достичь с помощью обучения. Проведенный анализ не фиксируется в четко сформулированных целях обучения.

Этап определения методов, видов обучения и их выбор: На сегодняшний день системой обучения персонала УрГПУ применяются три группы методов обучения персонала:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

1. К традиционным методам обучения относятся: семинары.

1.1. Семинар может быть организован внутри организации, и на базе посторонней организации, срок проведения семинара от 1 до 5 дней, проводится как специалистами организации так и внешними специалистами, организованный какой-либо посторонней, занимающейся профильной учебной или консультативной организацией. Семинары могут быть тематическими, т.е нацеленные на изучение и разрешение определенной проблемы. Проводятся в группах от 8 до 25 человек.

2. К методам активного обучения относятся: разбор практических ситуаций.

2.1. Разбор практических ситуаций – проводится внутри организации, чаще всего высшим руководством, реже начальниками структурных подразделений. Проводится с целью принятия решений и решения конкретных проблем. В разборе практической ситуации может принимать участие группа от 5 до 15 человек, а также весь коллектив, в зависимости от решаемой проблемы. Данный метод позволяет работникам развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

3. К методам профессионального обучения относятся: обучение на рабочем месте, наставничество.

3.1. Обучение на рабочем месте – обучение обычно проводится в УрГПУ, может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей обучения сотрудников. Обучение на рабочем месте позволяет сформировать у работника представления о содержании его профессиональных обязанностях, о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Срок обучения различный, в зависимости от поставленной цели.

3.2. Наставничество: в УрГПУ характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Наставник обычно имеет одного ученика,

и он не только должен обучать его профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая ему осваивать основные требования профессиональной деятельности, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе. Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от несколько месяцев до одного года.

Виды обучения персонала:

1. Профессиональная подготовка кадров - организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений навыков и способов общения. Подготовка считается оконченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.

Подвиды профессиональной подготовки:

- профессиональная начальная подготовка: направлена на развитие знаний, умений, навыков и способов общения, как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (подготовка бакалавров);

- профессиональная специализированная подготовка: предназначена для получения специфической профессиональной квалификации, направлена на углубление знания и способностей с целью овладения определенной профессией (подготовка специалистов и магистров).

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации кадров) базируется на следующих принципах:

- обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или к повышением в должности;

- совершенствование профессиональных знаний и способностей: направлена на приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализацию и на углубление. Обучаются специалисты, что обеспечивает горизонтальную мобильность;

- профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе - подготовка к выполнению качественно более сложных задач. Обучаются руководители, что обеспечивает вертикальную мобильность.

Переподготовка кадров (переквалификация) - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение персонала УрГПУ проводится на уровнях высшего и среднего специального и профессионального образования.

Оценка процесса обучения: Оценка процесса обучения персонала в УрГПУ проводится на ненадлежащем уровне. Полная оценка обучения с расчетом эффективности затраченных средств на обучение проводится только на уровне организации, кратностью – 1 раз в год, в период годовой отчетности, проводится специалистом по кадрам.

Полная оценка обучения должна проводиться на уровне каждого обученного специалиста, а также на уровне отдела (института / факультета / кафедры) и организации в целом, кратностью – не реже 1 раз в квартал. Оценка должна проводиться специалистами кадровых и бухгалтерских служб. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. При этом такая оценка должна помочь ответить на вопросы, с расчетом эффективности затраченных средств на обучение.

Следует отметить, что не каждому обученному специалисту созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. В связи с этим можно сделать вывод, что не каждое обучение было спланировано в соответствии с производственными целями.

Далее было проведено исследование методом анкетирования ППС УрГПУ по анкете, составленной автором (Приложение 1).

В анкетировании приняли участие 86 человек, прошедших повышение квалификации в 2016 году (сотрудники ИМиП, ИИЯ, ИПиПД, ГБФ, ИФК и

т.д.). Пример заполненной анкеты представлен в Приложении 2. Рассмотрим полученные результаты подробно.

По мнению большинства ППС (93,02 %), повышение квалификации в университете необходимо проводить и максимально охватывать всех, так как по федеральному законодательству педагогические работники должны проходить повышение квалификации 1 раз в три года (рис. 2). Все опрошиваемые сотрудники проходили обучение в университете в 2015-2016 годах.

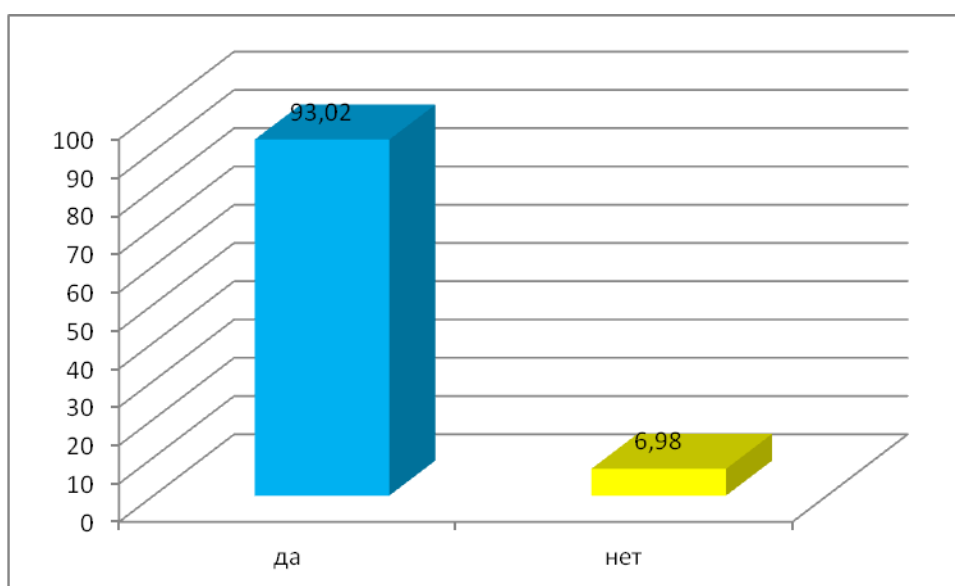


Рисунок 2 – Необходимость повышения квалификации в университете по мнению ППС, %

Преподаватели в полном составе считают, что в структурных подразделениях (в институтах и факультетах) менеджер по обучению персонала не нужен, так как с этой работой справляется отдел кадров и это будет затратно для университета.

Далее были предложены различные методы обучения персонала, среди которых наиболее интересным оказался – тренинг (59,3 %), остальные методы обучения считаются менее привлекательными (рис. 3). При этом в практике обучения ППС, в основном, используются лекции и семинары.

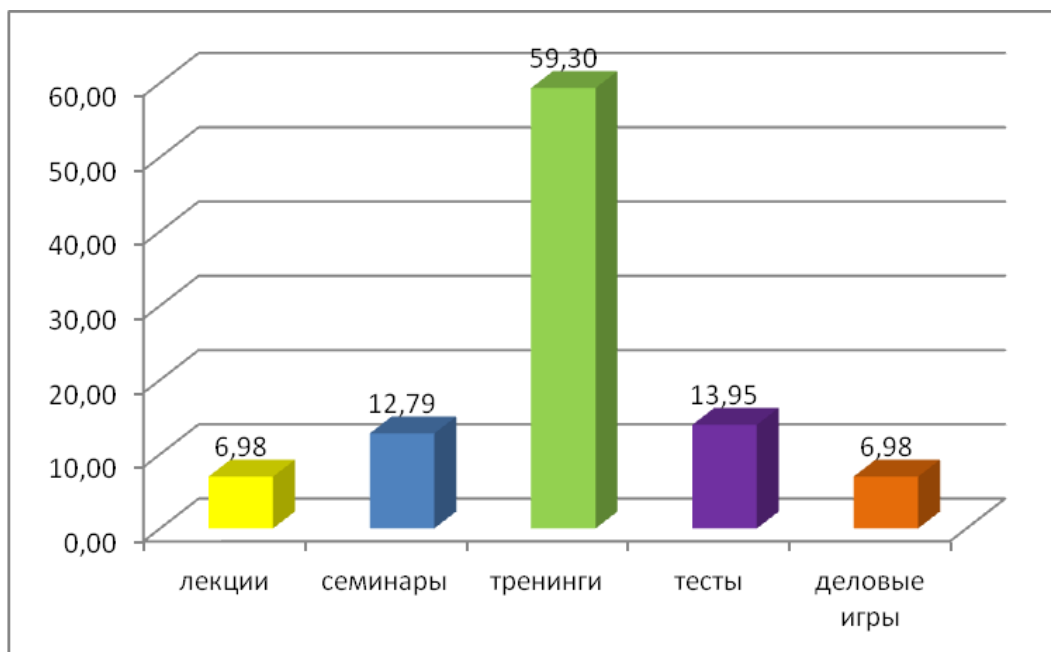


Рисунок 3 – Предпочтительные методы обучения для ППС, %

В силу того, что некоторые программы обучения проводится параллельно с учебным процессом, то не все преподаватели могут посещать курсы полностью, т. е., приходится совмещать учебный процесс (например, давать задания студентам и уходить на курсы, если проводятся в здании УрГПУ). Такой подход сказывается на снижении эффективности, как обучения ППС, так и обучения студентов. Поэтому все опрошенные сотрудники готовы обучаться в свободное время от работы, чтобы не отвлекаться на учебный процесс (100 %.)

Среди выделенных направлений обучения, ППС особенно выделил: методологию преподавания (31,4 %) и командообразование (20,93 %), это связано с тем, что в практику преподавания вводятся различные способы и методы, которые интересно применять в своей практике, а также уметь организовывать занятия в аудитории (рис. 4).

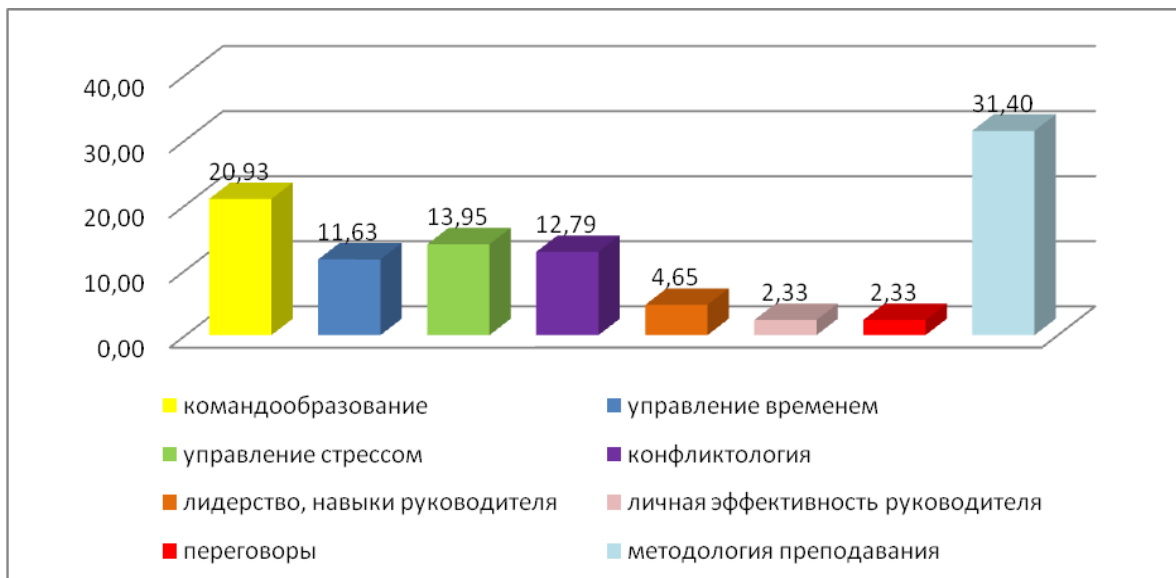


Рисунок 4 – Интересные направления обучения для ППС, %

Почти все опрошенные сотрудники считают, что в УрГПУ уделяется должное внимание к обучению персонала (94,19 %). Однако 5,81 % ППС обозначили необходимость совершенствования проводимого обучения персонала по введению интерактивного и дистанционного обучения.

Оценка эффективности пройденного обучения проводилась по 10-бальной шкале. На рис. 5 отражена средняя оценка по каждому критерию.

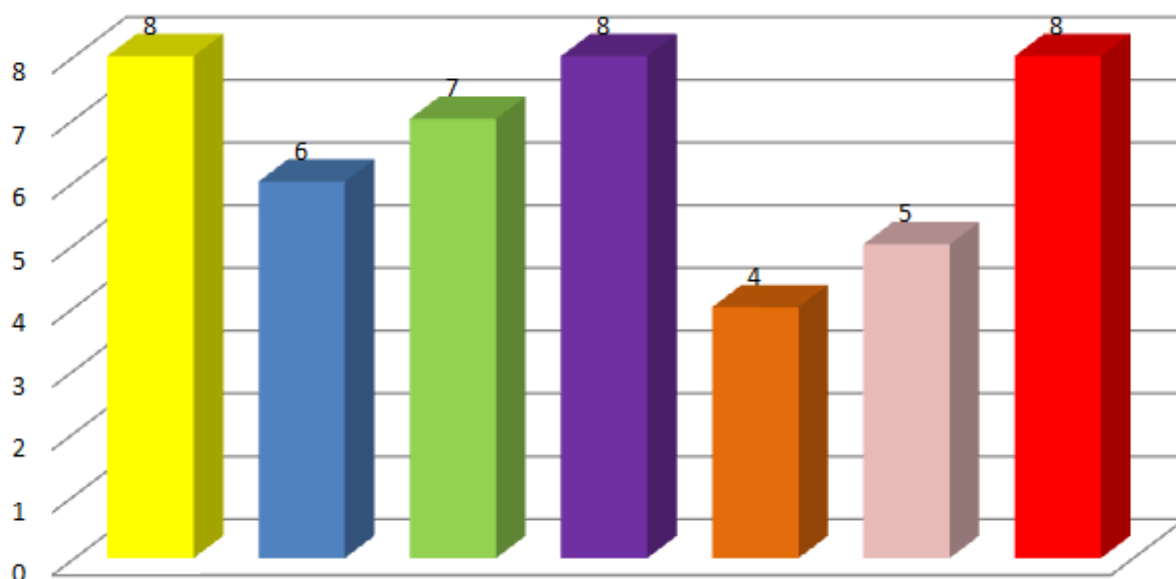


Рисунок 5 – Средние показатели оценки эффективности обучения по критериям, балл

Расшифровка критериев:

- Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела/подразделения
- Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения

- Удовлетворенность от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела
- Удовлетворенность полученной информацией и материалами

- Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков
- Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств
- Результативность обучения для выполнения задач подразделения

Наивысший балл (8) поставлен по критериям практической ценности, удовлетворенности полученными материалами и информацией, а также результативность обучения для выполнения задач подразделения. Наименьшую оценку получили критерии, по которым обучение способствует развитию необходимых для работы навыков (4) и качеств (5). Эти критерии особенно важны для определения принципов обучения персонала, так как, они выполняют мотивирующую функцию сотрудников к обучению.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации (сравнительного анализа существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ, а также анкетирования ППС), можно выделить следующие проблемы:

- 1) отсутствие определения потребности в обучении персонала;
- 2) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

Выводы по 1 главе

«Уральский государственный педагогический университет» начал свою работу 5 августа 1930 г. в виде Уральского индустриально-педагогического института – УрИПИ. В УрГПУ работают 11 институтов (директоры), 4

факультета (деканаты) и 14 управлений (проректоры и начальники), они находятся в подчинении Ректората (ректора).

Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. В целом, в ФГБОУ ВО «УрГПУ» благоприятный психологический климат работы персонала, коллектив доброжелательный и достаточно сплоченный, условия труда удовлетворительные.

Система обучения персонала УрГПУ базируется на общих принципах развития и обучения персонала учреждений Министерства образования Российской Федерации. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев СОП в УрГПУ составило 57% от общей суммы. Всего - 23 критерия, 13 - выполняется, 7 – не выполняется, 4 выполняется частично, требует доработки.

Количество профессорско-преподавательского состава (ППС) постоянно меняется, однако количество обученных сотрудников растет. За 2 года данный показатель вырос на 4,02 %, следовательно, руководитель УрГПУ старается охватить обучением большее количество сотрудников, чем раньше.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации (сравнительного анализа существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ, а также анкетирования ППС), можно выделить следующие проблемы:

- 1) отсутствие определения потребности в обучении персонала;
- 2) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации (сравнительного анализа существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ, а также анкетирования ППС), можно выделить следующие проблемы:

- 1) отсутствие определения потребности в обучении персонала;
- 2) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

В соответствии с выявленными проблемами, нами предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» (табл. 6).

Таблица 6 - Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный
Отсутствие определения потребности в обучении персонала	1. Выявить потребность в обучении ППС. 2. Согласовать действия руководителей подразделений и сотрудников	Август 2017 г.	Руководители подразделений, ППС
Отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях	1. Разработать план обучения руководителей и ППС подразделений. 2. Провести обучение руководителей подразделений.	Сентябрь 2017 г.	Руководитель отдела кадров

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Для решения проблемы отсутствия определения потребности в обучении персонала, предлагается ежегодно перед началом учебного года проводить опрос о необходимости обучения, в какие сроки и какие направления обучения желательны. Важно фиксировать эти данные, поэтому

предлагаем проводить опрос на заседании кафедры и отметить полученные данные в Протоколе заседания, потом эти данные предоставить в отдел кадров.

Для решения проблемы в отсутствии планирования обучения персонала в подразделениях, предлагаем в начале учебного года составлять примерный план обучения руководителей структурных подразделений и ППС на конкретные темы обучения с проставленными сроками (табл. 7). Этот план следует разослать по структурным подразделениям для ознакомления и подтверждения обучения, так как провести обучение ППС труднее в силу заранее расписанных учебных занятий. В соответствии с проведенным опросом (п. 1.3.), сотрудники готовы обучаться в свободное от занятий время для лучшего усвоения преподаваемого материала и решения спорных вопросов.

Таблица 7 – План обучения руководителей структурных подразделений и ППС

Категория обучаемых	Тема курсов	Периодичность
Руководитель структурного подразделения, заведующие кафедрой	Теория и практика управления	Октябрь 2017, Апрель 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) географии и биологии, химии и физики	Современные технологии преподавания естественнонаучных дисциплин	Март 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) русского языка и литературы	Активные формы и приемы преподавания русского языка и литературы. Культура делового общения	Ноябрь 2017 Февраль 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) иностранного языка	Актуальные вопросы преподавания иностранного языка. Практический курс английского и немецкого языка.	Декабрь 2017 Март 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) музыки	Традиционная народная культура в коммуникативном развитии студентов.	Декабрь 2017

Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) ИЗО и черчения	Современные технологии художественного образования.	Январь 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) по методике преподавания в начальных классах	Педагогические технологии в практике преподавания	Апрель 2018
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) физической культуры	Физическая культура различных типов и видов: содержание и организация образовательного процесса.	Октябрь 2017
Преподаватель (ассистент, доцент, профессор) истории и общественных дисциплин	Актуальные вопросы обществоведческого образования	Май 2018

Составленный План является примерным и может быть откорректирован в соответствии с потребностью руководителей и ППС.

Предложенные мероприятия позволят качественно и своевременно проводить обучение большего количества персонала в УрГПУ, с возможностью экономии денежных средств.

2.2. Нормативно-правовое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Согласно статьи 196 Трудового Кодекса РФ, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Согласно статьи 196 Трудового Кодекса РФ, обучение персонала - право и юридическая обязанность работодателя.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «УрГПУ» основываются на следующих нормативно-правовых документах:

1. Положение о порядке и условиях профессиональной подготовки специалистов.
2. Положение о состоянии и перспективах развития профессионально педагогического образования.
3. Положение об организации планового повышения квалификации работников образования.
4. Типовое положение об образовательном учреждении и повышении квали-фикации специалистов.

Персонал при выполнении служебных обязанностей должен знать и руководствоваться следующими законодательными, нормативными и инструктивными документами:

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Закон Свердловской области «Об образовании».
3. Положение о структурных подразделениях ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»..
4. Руководящие, методические, нормативные документы по организации обучения, организации оплаты и стимулирования труда, основы организации труда.
5. Положения, инструкции и другие руководящие материалы по планированию образовательных услуг.
6. Приказы, распоряжения ректора ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».
7. Правила внутреннего распорядка ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».
9. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии и противопожарной защиты ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Все перечисленные документы в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» есть, следовательно разрабатывать дополнительно ничего не потребуется.

2.3. Экономическая и социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Совершенствование обучения персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы. В 2015-2016 гг. на обучение израсходовано 1 160 200 рублей (из них 680 350 руб. в 2016 году). За этот период обучено 473 сотрудника из ППС. Следовательно расходы на 1 сотрудника примерно составляют 2 452,66 руб.

После внедрения предложенных мероприятий, обучение будет проводиться только по тем направлениям, которые необходимы в практической работе педагогов и руководителей в заранее согласованные сроки, что позволит экономить денежные средства (табл. 8).

Таблица 8 – Прогнозный расчет обученных сотрудников на 1 год

№	Тема	Количество часов	Количество человек	Стоимость, руб.
1	Современные технологии преподавания естественнонаучных дисциплин	72	26	57 200
2	Активные формы и приемы преподавания русского языка и литературы. Культура делового общения	72	25	55 000
3	Актуальные вопросы преподавания иностранного языка. Практический курс английского и немецкого языка.	72	18	39 600
4	Традиционная народная культура в коммуникативном развитии студентов.	72	14	30 800

5	Современные технологии художественного образования.	72	10	22 000
6	Педагогические технологии в практике преподавания	72	106	233 200
7	Физическая культура различных типов и видов: содержание и организация образовательного процесса.	72	12	26 400
8	Актуальные вопросы обществоведческого образования	72	23	50 600
9	Теория и практика управления	72	16	35 200
Итого			250	550 000

Допустим, в 2017 г. обучение пройдут 250 человек, по предложенным программам. Одна программа повышения квалификации при обучении от 15 человек на 72 часа стоит около 2 000 руб. / человек (согласно мониторингу предложений на рынке дополнительного профессионального образования). Общая сумма затрат составит 550 000 руб.

По сравнению с прошлым годом, экономия затрат составит 680 350 – 550 000 = 130 350 рублей. При этом будет обучено на 6 человек больше.

Так как предложенные мероприятия подразумевают обучение большего количества человек за меньшие средства, то они экономически эффективны.

Социальную эффективность в ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» составляют следующие показатели:

1. Уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу персонала в целом.
2. Повышение уровня трудовой дисциплины.
3. Создание благоприятного климата в организации, очень важный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в коллективе.
4. Лояльность персонала.

5. Улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа университета и, следовательно, обеспечит приток новых студентов.

Выводы по 2 главе

Исходя из вышеизложенного, предлагается провести совершенствование системы обучения персоналом с помощью следующих мероприятий, проводимых ежегодно:

1. Выявить потребность в обучении ППС.
2. Согласовать действия руководителей по обучению подразделений и сотрудников.
3. Разработать план обучения руководителей подразделений.
4. Провести обучение руководителей подразделений.
5. Разработать план по обучению ППС.
6. Провести обучение ППС.

В своей работе по обучению персонала руководитель ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами органуниверситета: формирование благоприятного имиджа, создание благоприятного климата, повышение уровня трудовой дисциплины, уменьшение текучести кадров, лояльность персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данной работы было выявлено, что обучение - это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, навыков, изменения поведения или установок (предрасположенности к определенной активности в определенной ситуации), чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей.

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, а также средством повышения ценности человеческих ресурсов данной организации. Без своевременного обучения персонала проведение каких-либо организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным. Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для выживания и процветания организации, поскольку определяющим условием экономического развития организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

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

«Уральский государственный педагогический университет» начал свою работу 5 августа 1930 г. в виде Уральского индустриально-педагогического института – УрИПИ. В УрГПУ работают 11 институтов (директоры), 4 факультета (декан) и 14 управлений (проректоры и начальники), они находятся в подчинении Ректората (ректора).

Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. В целом, в ФГБОУ ВО «УрГПУ» благоприятный психологический климат работы персонала, коллектив доброжелательный и достаточно сплоченный, условия труда удовлетворительные.

Система обучения персонала УрГПУ базируется на общих принципах развития и обучения персонала учреждений Министерства образования Российской Федерации. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации (сравнительного анализа существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ, а также анкетирования ППС), можно выделить следующие проблемы:

- 1) отсутствие определения потребности в обучении персонала;
- 2) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации (сравнительного анализа существующей в УрГПУ СОП и применяемой в учреждениях Министерства образования РФ, а также анкетирования ППС), можно выделить следующие проблемы:

- 1) отсутствие определения потребности в обучении персонала;
- 2) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

Предложены следующие мероприятия:

1. Выявить потребность в обучении ППС.
2. Согласовать действия руководителей по обучению подразделений и сотрудников.
3. Разработать план обучения руководителей подразделений.
4. Провести обучение руководителей подразделений.
5. Разработать план по обучению ППС.
6. Провести обучение ППС.

В своей работе по обучению персонала руководитель ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами университета: формирование благоприятного имиджа, создание благоприятного климата, повышение уровня трудовой дисциплины, уменьшение текучести кадров, лояльность персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
2. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
3. Башмаков В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
4. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
5. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст] / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
6. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст] / Л.А. Верещагина. – М.: Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
9. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
10. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст] / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д.: Феникс, 2017. – 256 с.
11. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст] / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Дашков и К, 2017. – 208 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
13. Еремина, И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография [Текст] / И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джиева. – М.: LAP, 2014. – 216 с.

14. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст] / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2017. – 246 с.
15. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст] / Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2014. – 512 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
18. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
19. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
20. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст] / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
21. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
22. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
23. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
24. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
25. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
26. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
27. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.

28. Орлов, А.А. Система адаптации персонала - это быстрый старт, высокий результат, сильная команда [Электронный ресурс] / А.А. Орлов. – Режим доступа: <https://www.b-seminar.ru/article/show/453.htm> (дата обращения 06.05.2017).

29. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с

30. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях [Текст] / А.Н. Прошина. – М.: Инфра-М, 2016. – 124 с.

31. Психология труда [Текст] / Под ред. С.Ю. Масухиной. – М.: Юрайт, 2016. – 486 с.

32. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст] / Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.

33. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.

34. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.

35. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.

36. Толочек, В.А. Психология труда [Текст] / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2017. – 480 с.

37. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.

38. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М.: Эксмо, 2011. – 192 с.

39. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.

40. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.

41. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

42. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Юрайт, 2017. – 184 с.

43. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Под ред. Ю.Гю Одегова, В.В. Лукашевич. – М.: КноРус, 2017. – 222 с.

44. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.: КноРУс, 2017. – 148 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета

Анкета

Уважаемые преподаватели! Просьба заполнить анкету честно и объективно. Полученные данные будут использованы для совершенствования системы обучения персонала в ФГБОУ ВО «УрГПУ». Анкетирование анонимно.

1. Как Вы считаете, нуждаются ли сотрудники организации в повышении квалификации?
 - а) да;
 - б) нет;

2. Проходили ли вы обучение в данной организации в 2016-2017 годах?
 - а) да;
 - б) нет;

3. Как вы считаете, нужен ли в Вашем подразделении менеджер по обучению персонала?
 - а) да;
 - б) нет;

4. Какой метод обучения более близок Вам?
 - а) лекции;
 - б) семинары;
 - в) тренинги;
 - г) тесты;
 - д) деловые игры;

5. Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?
 - а) да;
 - б) нет;

6. Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста, отметьте:
 - а) командообразование;
 - б) управление временем;
 - в) управление стрессом;
 - г) конфликтология;
 - д) лидерство, навыки руководителя;
 - е) личная эффективность руководителя;
 - ё) переговоры;

- ж) методология преподавания
- з) другое _____

7. Как Вы считаете, в УрГПУ уделяется внимание обучению?

- а) да;
- б) нет;

8. Дайте свои рекомендации, какие виды и методы в обучении будут более эффективны?

9. Если вы уже прошли обучение, оцените его эффективность (по 10-бальной шкале 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела/подразделения	10	
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения	8	
3. Удовлетворенность от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела	8	
4. Удовлетворенность полученной информацией и материалами	8	
5. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?	8	
6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств, каких именно?	8	
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?	9	

Приложение 2. Пример заполненной анкеты

Анкета

Уважаемые преподаватели! Просьба заполнить анкету честно и объективно. Полученные данные будут использованы для совершенствования системы обучения персонала в ФГБОУ ВПО «УрГПУ». Анкетирование анонимно.

- Как Вы считаете, нуждаются ли сотрудники организации в повышении квалификации?
а) да;
б) нет;
- Проходили ли вы обучение в данной организации в 2016-2017 годах?
а) да;
б) нет;
- Как вы считаете, нужен ли в Вашем подразделении менеджер по обучению персонала?
а) да;
б) нет;
- Какой метод обучения более близок Вам?
а) лекции;
б) семинары;
в) тренинги;
г) тесты;
д) деловые игры;
- Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?
а) да;
б) нет;
- Какие направления обучения Вам были бы интересны?
Пожалуйста, отметьте:
а) командообразование;
б) управление временем;
в) управление стрессом;
г) конфликтология;
д) лидерство, навыки руководителя;
е) личная эффективность руководителя;
ё) переговоры;

ж) методология преподавания

з) другое _____

7. Как Вы считаете, в УрГПУ уделяется внимание обучению?

а) да;

б) нет;

8. Дайте свои рекомендации, какие виды и методы в обучении будут более эффективны?

интерактивное обучение, дистанционное обучение

9. Если вы уже прошли обучение, оцените его эффективность (оцените по 10-бальной шкале 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела/подразделения	10	
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения	8	
3. Удовлетворенность от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела	8	
4. Удовлетворенность полученной информацией и материалами	8	
5. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?	8	
6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств, каких именно?	8	
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?	9	

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Внутрифирменное обучение	- особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
Менеджер по персоналу	(менеджер по кадрам, менеджер по обучению, HR-менеджер) - специалист, отвечающий за координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.	Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
Обучение	- специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.	Еремина, И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография [Текст] / И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джигоева. – М.: LAP, 2014. – 216 с.
Образование	- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
Обучение персонала	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
Система обучения персонала	- это целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами её развития, потенциалом и склонностями сотрудников	Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.