

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
 Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
 Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
<p>Развитие персонала как направление стратегического планирования деятельности учреждения на примере муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования дома детства и юношества "Факел" г.Томска</p> <p>УДК 005.95:005.511::005.21:371.398(571.16)</p>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Пастушкова Виктория Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Пастушкова Виктория Владимировна

Тема работы:

Развитие персонала как направление стратегического планирования деятельности учреждения на примере муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования дома детства и юношества "Факел" г.Томска

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности учреждения МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.</p> <p>Поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - раскрыть теоретические основы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности организации; - провести оценку системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск; - разработать предложения по совершенствованию системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.
---	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</p>	
<p>2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» Г.ТОМСК</p>	
<p>3.</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Пастушкова Виктория Владимировна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 71 с., 16 рис., 7 табл., 64 источника, 1 прил.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, стратегическое управление, планирование, учреждение дополнительного образования.

Объект исследования – система развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности учреждения МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

В процессе исследования проводились социологические исследования: наблюдение, анализ отчетности.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» г.Томск, произведена оценка системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ», разработаны рекомендации по совершенствованию системы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности учреждения МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Область применения: стратегический подход в управлении развития персонала может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование эффективных современных технологий работы с персоналом.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода в управлении развития персонала.

Определения, обозначения, сокращения

МБОУ – муниципальное бюджетное образовательное учреждение

ДО – дополнительное образование

МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск - муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Дом Детства и Юношества «Факел»

Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Метод Mentoring (наставничество) – это передача опыта, знаний, умений от более опытного сотрудника новичку на протяжении определенного времени.

Метод Secondment (командирование) – во временное перемещение сотрудника в другое подразделение организации с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей.

Метод Shadowing (быть тенью) – это предоставление возможности сотруднику, представленному к повышению или переквалификации быть «тенью» сотрудника, занимающего потенциальную должность.

Метод Buddying (партнерство) – предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	10
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ	13
1.1. Понятие и методы развития персонала	13
1.2. Взаимосвязь стратегии организации и развития персонала.....	33
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» Г.ТОМСК	40
2.1. Роль персонала в Стратегии развития МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.....	40
2.2. Оценка персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск	47
2.3. Совершенствование системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» г.Томск	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64
Приложение А - Рейтинг педагогов ДДиЮ «Факел» по трансляции опыта на разном уровне предъявления	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования продиктована требованиями современного рынка труда и рынка образовательных услуг, их соответствия запросам населения, необходимостью роста уровня профессиональных квалификаций и компетенций работников сферы дополнительного образования для детей и юношества.

В настоящее время проблема развития персонала во многом становится определяющей для образовательных организаций. Каждое качественное изменение в деятельности должно быть подкреплено соответствующими кадровыми решениями, соотнесенными с требованиями внешней среды и объективными требованиями к деятельности.

Необходимость развития персонала обусловлена объективными причинами стратегического развития учреждения дополнительного образования: достижение поставленных целей требует целостности планов и конкретных действий в области персонала как основного ресурса организации; требуется разработка стратегии развития персонала и согласованных с ней механизмов оценки деятельности работников, эффективных для каждого конкретного этапа управления развитием учреждением; требуется эффективный механизм внедрения новых инициатив в деятельность, обеспечивающий понимание и поддержку со стороны работников организации.

Кроме того, требованием учреждения дополнительного образования является принципиально высокий стандарт кадрового состава, оцениваемый не только по профессиональным, но и по личностным характеристикам, сбалансированный по показателям взаимозаменяемости и уникальности деятельности, способный к командной деятельности, понимающий и поддерживающий стратегические цели учреждения.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности учреждения МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности организации;
- провести оценку системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск;
- разработать предложения по совершенствованию системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Объект исследования – система развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Предмет – направления совершенствования системы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности учреждения.

Методы исследования – анализ научной литературы, социологические методы исследования (наблюдение, анализ отчетности), синтез.

Теоретические вопросы в области развития персонала организации изучены такими исследователями как Л.А. Абрамовой, Г.В. Бакаевой, А.П. Егоршиным, А.В.Кириллова, Ю.Г. Одегова, А.Я. Кибанова и других ученых.

Так В.М. Маслова в работе «Различные подходы к обучению и развитию персонала компании» считает, что необходимость постоянного развития рассматривается как главный резерв повышения эффективности и конкурентоспособности персонала компании. Под развитием персонала указанный автор понимается совокупность мероприятий, нацеленных на повышение качества работников посредством различных обучающих инструментов.

А.Л. Никишина в статье «Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией» отмечает, что важными компонентами развития персонала являются формирование организационной культуры и организация адаптации, обучения, тренинга. Автор отмечает, что ошибочно отождествлять понятия «развитие персонала» и «обучение персонала», поэтому необходимо показать различия между данными понятиями. В статье

представлена характеристика современных методов развития персонала, а также рассмотрены возможности использования некоторых методов в зависимости от специфики организации, политики в области управления человеческими ресурсами и стратегии управления.

Взаимосвязь стратегии организации и развития персонала рассматривается в трудах Е.С. Яхонтовой, Т.В. Блиновой-Сычкарь, Г.А. Булатовой и других.

Г.А. Булатова в статье «Стратегические аспекты управления развитием персонала организации» рассматривает содержание и виды развития персонала, взаимосвязь стратегии развития персонала и его конкурентоспособности, обосновывает необходимость перехода к стратегическому управлению обучением и развитием персонала.

С.Е. Стешко и О.В. Пацук в работе «Методы стратегического планирования развития персонала организаций» рассматривают методы анализа и построения стратегии развития персонала предприятия, классификацию, а также ряд основных методов и их влияние на процесс управления системой персонала.

Практическая значимость Результаты данной работы были представлены руководству МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск и получили положительную оценку. Проектные рекомендации могут быть использованы для развития учреждения дополнительного образования.

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1. Понятие и методы развития персонала

Ежегодно наблюдается увеличение внимания к проблемам развития персонала. Компании начинают формировать условия для того, чтобы из работники могли развиваться. С другой стороны, предприятия, которые уже давно работают над развитием своих работников, пытаются оценить насколько эта работа эффективна и по каким критериям это можно сделать. Волнуют их также вопросы с чего начать внедрение системы оценки персонала и как включить ее в общую систему управления персоналом.

Согласно определению из «Общественного словаря», развитие это «закономерное, направленное, необратимое изменение материальных и идеальных объектов»¹. Процесс развития будет работать только тогда, когда одновременно выполняются указанные условия. В итоге будет достигнут результат, т.е. это новое состояние объекта, которое произошло под влиянием изменения состава или структуры этого объекта по временном интервале.

По мнению Ю.Г. Одегова, развитие персонала можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны развитие это когда при усвоении знаний меняются ценности личности, а с другой стороны развитие происходит когда повышение трудового потенциала направлено на то, чтобы повысить качество рабочей силы компании².

Нужно подчеркнуть, что развитие работников и их обучение это разные понятия. И в научной литературе понятия «рост» и «развитие» не являются идентичными. Эти понятия необходимо разграничивать.

¹ Яценко Н.Е. Общественный словарь. – СПб.: Лань, 2017.- С.476.

² Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах.- М.: Альфа-Пресс, 2016.- С.645.

Обучение персонала это процесс, который основан на том, что сотрудники овладевает необходимыми компетенциями, нужными для того, чтобы он мог выполнять свои профессиональные обязанности. Эти обязанности формируются исходя из задач, стоящих перед компанией.

Развитие персонала не обязательно включает его обучение, ротацию или рост по карьерной лестнице. Иногда бывают ситуации, что перечисленные мероприятия могут и замедлить развитие персонала. Ведь развитие это переход из одного состояния в другое именно по признаку качества.

И если развитие идет вверх, то это прогресс, а если вниз, то регресс.

С точки зрения А.П. Егоршина, развитие персонала это процесс, который осуществляется в комплексе и непрерывно. Данный процесс направлен на то, чтобы личность сотрудников развивалась со всех сторон с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности³. Исходя из сказанного, видно, что развитие персонала понятие широкое и объемное.

Таким образом, развитием персонала можно считать такие его изменения, которые имеют направленность, определенные закономерности и когда не происходит отката назад. Через эти изменения работник спустя некоторое время достигает нового качества или как говорят нового состояния «синергию качества».

Когда рассматривается понятие развития персонала, то нужно остановиться его целях и формах. Ученые в сфере управления персоналом считают, что формами развития являются:

- профессиональная ориентация
- повышение квалификации работников
- обучение персонала
- развитие личных качеств сотрудников;
- самообразование работников;

³ Егоршин А.П. Управление персоналом.- Нижний Новгород: Издательство НИМБ, 2013. – С.658.

- инициативность, которая выражается в изобретательстве и т.д.⁴

В качестве целей развития персонала выделяют создание общих целей для персонала, повышение общего климата в коллективе и др. Все цели представлены на рисунке 1.

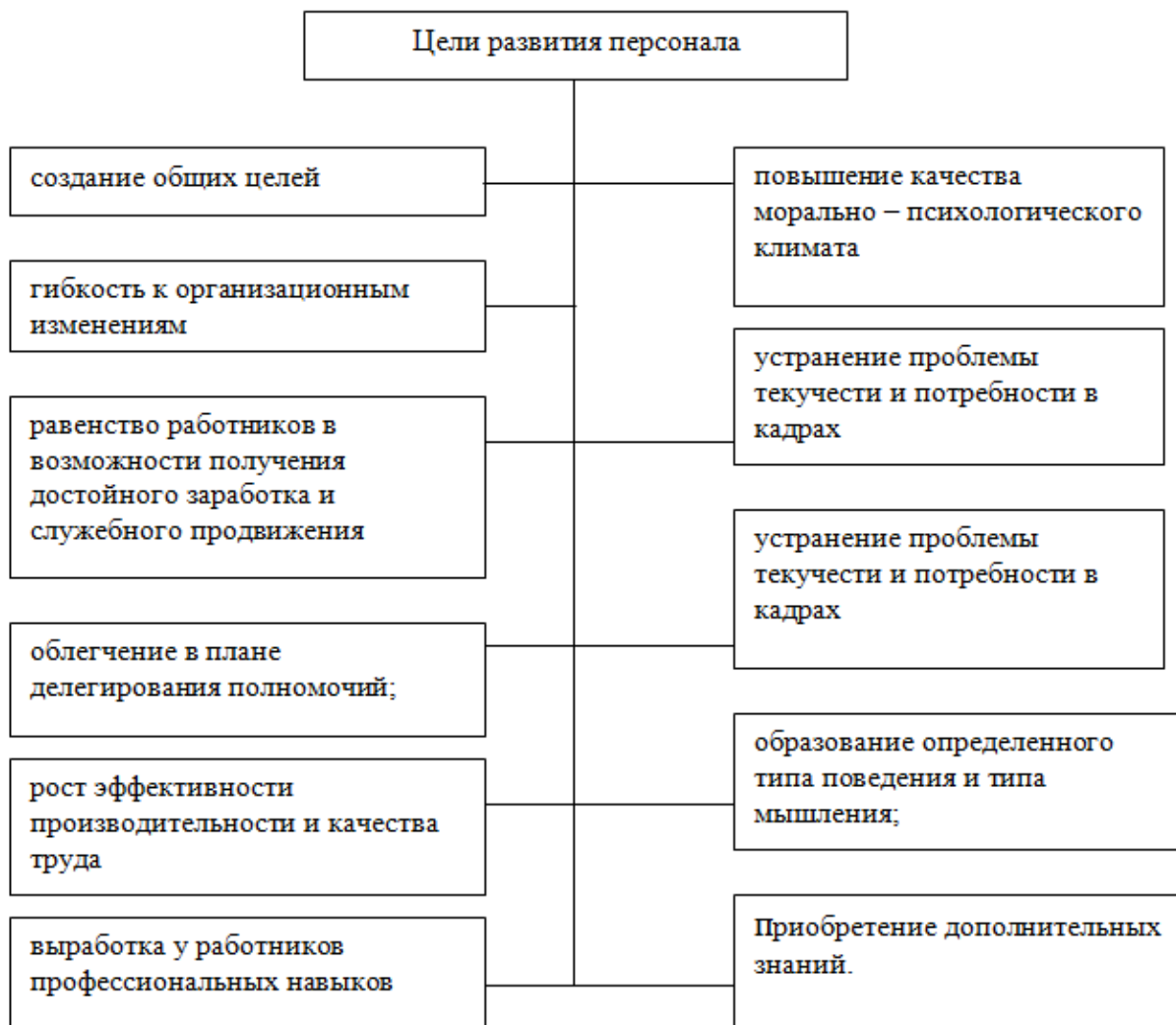


Рисунок 1 - Цели развития персонала

Несмотря на то, что поставленные цели развития персонала могут быть достигнуты, результаты, которые планировалось достичь, могут быть разными.

⁴ Кифа Л.Л., Крючкова И.В. К вопросу о тенденциях развития персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - Т. 5.- № 4 (17). - С. 175.

Результаты развития сотрудников компании можно разделить по таким направлениям как:

- результаты развития для сотрудника
- результаты развития для компании
- результаты развития для общества в целом⁵.

В таблице 1 приведены результаты развития сотрудников.

Таблица 1 – Результаты развития работников

Результаты развития работников заключаются		
для работников	Для организации	Для общества
<ul style="list-style-type: none"> - в гарантии удержания рабочего места - в приобретении других навыков, знаний, умений, раскрытии способностей - в увеличении собственной цены как работника на рынке труда - в расширении способностей, профессионального и карьерного развития - в расширении социальных отношений и связей - в повышении самооценки и решительности 	<ul style="list-style-type: none"> - в повышении эффективности, производительности и качества труда, а в целом доходов организации - в увеличении каждого работника в достижение целей - в сокращении времени адаптации - в повышении мотивации труда работников - в улучшении морально-психологического климата в организации - в совершенствовании организационной культуры предприятия - в положительном воздействии на трудовую дисциплину - в сокращении текучести кадров 	<ul style="list-style-type: none"> - в развитии трудового потенциала общества - в повышении производительности труда

В развитии персонала компании нужно выделить важный аспект. Дело в том, что работник это отдельно взятая личность, у которого есть свои мотивы, жизненные ценности, цели к которым он стремится. Соответственно невозможно развивать работника если у него нет желания этого делать. И если развитие работника происходит с использованием давления, то результат не будет достигнут.

Таким образом, развитие персонала будет истинным только тогда, когда у работника появляется какое-либо новое качество. Также нужно

⁵ Шаталова Н.И. Управленческое консультирование. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2016. – С.89.

отметить, что развитие это процесс и как любой процесс он требует определенного времени. Развитие работников это состояние перехода в качественно новое состояние. Это состояние оценивается в точки зрения профессионализма, приобретенных умений и навыков. Качество в результате становится выше, чем было ранее. Развивать работника можно только при его согласии⁶.

Когда происходит развитие сотрудника в компании, то это конечно в первую очередь развитие личности данного человека и только потом уже развиваются его компетенции в профессиональной сфере, именно те компетенции, которые необходимы для данного бизнеса.

Развитие личности сотрудника процесс не разовый, а требующий много времени и мотивации. Ведь развитие может сопровождаться и разочарованиями и успехами.

Если у сотрудника есть способность осознанно руководить своим поведением, то он уже может подчинять свои мотивы и поведение поставленным целям. Это говорит о том, что работник сформирован как личность, его личностные черты достаточно устойчивы и он может нести ответственность за свои действия. Данный работник осознает, как и зачем, почему он совершает определенные поступки. Он может обосновать свое поведение исходя из принципов и целей, которые у него есть.

Конечно, компания может развивать сотрудника, несмотря на то, что является уже сформированной личностью, и получать результат от этого развития. Но развивать работника, если его личность не сформирована очень проблематично.

Люди, которые приходят работать в компании, не всегда развиты как личности. И могут возникнуть ситуации, когда человека назначили на определенную должность, а его личность еще не до конца сформирована. И тогда компания должна сначала довоспитывать данного сотрудника и только

⁶ Гусева Е.В., Кириллова О.Г., Савина К.С. Управление развитием персонала // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 114.

потом уже заниматься развитием данной личности и повышать его профессиональную компетентность.

Если личность сотрудника не сформирована, то он не может брать на себя ответственность за те задачи, которые он выполняет. Такому сотруднику сложно заниматься самообразованием, ему постоянно нужен человек, который будет подсказывать решение поставленных задач и оказывать поддержку.

Как руководитель, человек с несформированной личностью, будет эмоционален, решения могут быть необоснованными, а иногда происходит копирование других, наиболее авторитетных руководителей. Исходя из практических наблюдений можно отметить, что данная категория сотрудников считает что им не дают развиваться, не предоставляют для этого возможностей, что развитие работников это дело организации и руководителя.

Развитие персонала это такой процесс, который зависит самой личности и мало зависит от руководства и коллег. Поэтому задача компании заключается в том, чтобы собрать сотрудников компании, которые могут и хотят развиваться и обучаться. Но нужно обязательно помнить, о том, как компания потом сможет использовать данных работников для выполнения своих задач.

Насколько развит работник, какие у него появились новые качества, какие новые навыки он приобрел, проверяются при возникновении нестандартных ситуаций, так есть когда он преодолевает какую-либо кризисную ситуацию.

Сам процесс развития персонала можно представить в виде рисунка 2
7.

⁷ Гусева Е.В., Кириллова О.Г., Савина К.С. Управление развитием персонала // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 115.

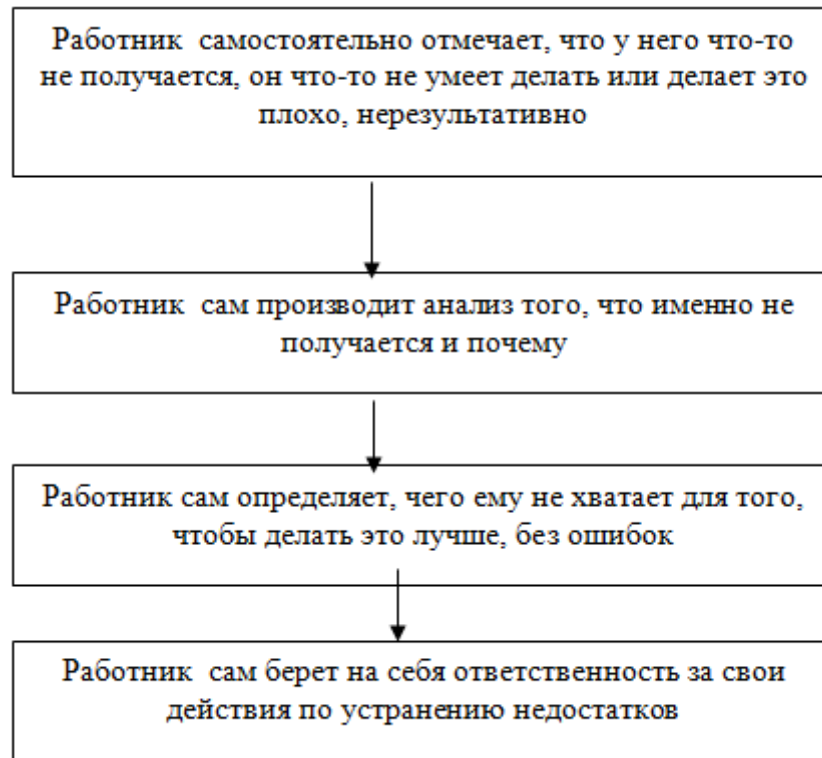


Рисунок 2 - Процесс развития персонала

Для того, чтобы оценить развитие персонала в организации, нужно учитывать ряд условий. Так, чтобы иметь возможность оценить уровень развития персонала в компании, эта компания должна сначала выстроить саму систему оценки, а это процесс достаточно длительный. Для оценки развития персонала нужно применять определенные критерии, которые имеют количественное выражение. Например, в систему оценки критериев развития персонала можно включить критерии приведенные на рисунке 3.

Характеристика данных критериев в описана в таблице 2.

Можно перевести качественные изменения персонала в количественные показатели (например, оценить трудовой потенциал персонала коллектива определенной группы)⁸.

⁸ Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации. - М.: Инфра-М, 2015. - С.167.

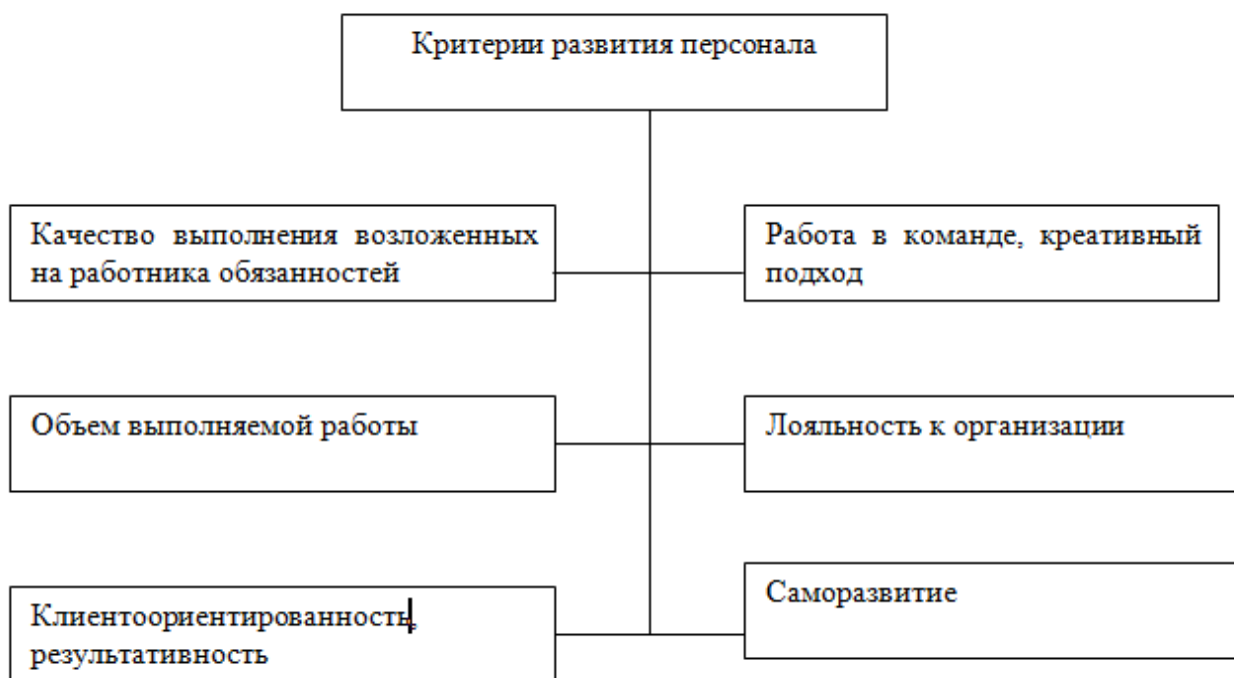


Рисунок 3 – Критерии развития персонала

Также оценка развития сотрудника требует профессионального оценочного подхода. Специалисты, которые будут производить разработку методов и систем оценки, а также те работники, которые будут непосредственно оценивать сотрудников, сами должны быть развитыми, сформированными личностями.

Представим характеристику видов развития персонала организации (таблица 3).

Некоторые представленные виды развития не следует рассматривать отдельно друг от друга. Так, например, обучение квалифицированных кадров включает в себя координацию и тесную связь между всеми видами развития.

Потребность в профессиональном развитии объясняется нуждаемостью адаптироваться к изменениям внешней среды, технологиям и техники, структуры организации и стратегии, овладеть дополнительными видами деятельности.

Таблица 2 Критерии развития персонала

Критерии развития	Характеристика критериев
Качество выполнения возложенных на работника обязанностей	Сложность заключается в определении качества работы, т.к. наполнение данного понятия для разных людей различно. Во избежание возникновения спорных моментов работодателю необходимо подробно раскрыть, что он подразумевает под качественным выполнением обязанностей.
Объем выполняемой работы	Критерий будет различным для разных должностей. Так, в отделе продаж может быть установлен план, согласно которому каждый менеджер должен совершить не менее ста продаж в месяц, при этом сложность продукта или услуги может не учитываться. На производстве же объем выполняемой работы может зависеть от сложности его изготовления. Тот же подход применим в сфере оказания услуг. При оценке развития сотрудника с использованием указанного критерия следует исходить из возможности быстрого и качественного выполнения большого объема работы в короткие сроки без какого-либо дефекта или недочета.
Клиентоориентированность, результативность	Данные критерии определяются в каждом случае индивидуально в зависимости от сферы или отрасли компании. Чем дольше сотрудник работает с клиентами, тем лучше выстраивает коммуникации с ними. Работодатели могут уделять большое внимание этому вопросу и проводить различные коммуникативные тренинги, семинары, какое-либо другое обучение как внутри компании, так и направляя работников в сторонние организации.
Работа в команде, креативный подход	Такие критерии применяются в основном в коммерческих сферах, например, в сфере консалтинга, услуг и т.д., где очень важно взаимодействие и взаимовыручка как внутри отдела, так и при работе с другими подразделениями. Указанные критерии должны быть сформулированы таким образом, чтобы работники понимали, что именно ждет от них работодатель, что подразумевается под работой в команде и какие идеи воспринимаются как креативные.
Лояльность к организации	Предусматривается в малых консалтинговых организациях с небольшим штатом, в которых для работодателя важно видеть полную отдачу работников и в которых периодически требуется отодвигать личные интересы ради достижения общей цели. Если указанный критерий важен, то необходимо четко указать, в чем работодатель видит проявление лояльности, например, в продолжении выполнения срочных задач в нерабочее время.
Саморазвитие	Критерий саморазвития сотрудника важен во всех сферах. Однако достаточно сложно его описать и установить рамки, а также заставить работника заниматься саморазвитием. При этом сотрудник может быть на 100% успешен с позиции других установленных параметров, поэтому данный критерий является субъективным и индивидуальным.

Представим характеристику видов развития персонала организации (таблица 3).

Таблица 3- Виды развития персонала организаций⁹

Виды развития	Характеристика
Профессиональное обучение кадров, в том числе:	Получение знаний, умений, навыков и обучение методам общения, устремившимся на выполнение установленных задач. Обучение считается законченным, если приобретает квалификацию для совершенствования определенной деятельности
- профессиональное начальное обучение	Рост знаний, умений, навыков и методов общения как основание для дальнейшего профессионального обучения
- профессиональное специализированное обучение	Приобретение специфической и профессиональной специальности. Расширение знаний и методов в целях изучения конкретной профессии
Профессиональный рост, в том числе	Углубление знаний, умений, способностей и методов общения с задачей приведения их в соответствие с условиями производства, а также для мотивации профессионального подъема (обучается персонал, который занят на производстве и уже имеет практический опыт)
- рост профессиональных знаний и возможностей	Приведение умений и возможностей в соответствие с запросами времени, их актуализация и развитие. Обучаются специалисты для возможного горизонтального продвижения
- профессиональное развитие с целью роста по службе	Обучение к качественному исполнению более сложных задач. Обучаются руководители (вертикальное продвижение)
Повышение квалификации	Приобретение знаний, умений, навыков и овладения методами поведения для усвоения новой специальности

Например, в начале этого столетия более 85% менеджеров в Японии на первое место ставили развитие ресурсов человека. При этом на освоение новых технологий – 45% и около 20% на продвижение сотрудников. Именно поэтому японские фирмы, делающие акценты на развитие сотрудников, владеют в целом в два раза более высокими показателями, чем остальные.

⁹ Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 407.

Руководство современных предприятий все чаще стремится использовать новые формы, методы, направления развития, желательно не оторванные от реальной практической ситуации. Одним из таких методов является организация тренингов. Тренинг – это специально организованный метод интерактивного обучения, используемый в относительно краткосрочной форме групповой работы и обеспечивающий целенаправленное формирование системы общих и профессиональных компетенций. За счет игровых ситуаций и техники активного слушания и общения, являющихся обязательными составляющими тренинга, происходит быстрое, эффективное профессиональное развитие сотрудников организации¹⁰. Основными целями тренинга являются увеличение социально-психологической, профессиональной и коммуникативной компетенций работников.

По мнению Гугушвили Н.С., все тренинги можно разделить на четыре группы: бизнес-тренинги, помогающие людям достичь успеха в бизнесе либо карьере; коррекционные тренинги, решающие психологические проблемы людей; образовательные тренинги, направленные на быстрое приобретение знаний и навыков, и личностно-развивающие тренинги, способствующие выявлению индивидуальности человека, гармонизация его внутреннего мира.¹¹

В этой связи в последнее время особую актуальность приобретают стажировки. Стажировка - это деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также временная работа в новой должности (или по новой технологии).

Стажировку рассматривают часто как форму трудовых отношений временного характера или как форму образовательной деятельности.

¹⁰ Дударев В.А. Тренинг как современный метод развития персонала // Результаты современных научных исследований и разработок. – Омск, 2017. - С. 139.

¹¹ Гугушвили Н. С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки или тренинга // Наука, техника и образование. - 2015. - № 1 (7). - С. 39.

Веснин В.Р. выделяет краткосрочные (направление сотрудника в компанию, которая занимается аналогичной деятельностью для получения знаний, навыков работы, с какой-либо интересующей операцией или процессом) и долгосрочные (знакомство со всеми / несколькими процессами) стажировки¹². Программы целевых краткосрочных стажировок, по мнению В.Р. Веснина, могут предусматривать самостоятельное изучение с использованием методов активного обучения какой-либо одной темы.

Комаров Е.И. делит стажировки на три типа: «рядом с профессионалом»; «в отсутствие профессионала»; «групповая стажировка». Стажировка «рядом с профессионалом» предполагает, что стажер является «тенью» высокопрофессионального специалиста. Специалист выступает в качестве «живого» учебного пособия. Стажировка «в отсутствие профессионала» отличается от предыдущей тем, что стажер временно выполняет функции в какой-либо должности и не имеет перед собой профессионального образца. Групповая стажировка, по мнению Комарова Е.И., заключается в том, что формируется группа из одновременно вновь назначенных на какую-либо должность сотрудников, для которой организуются обучающие мероприятия – лекции и семинары¹³.

В настоящее время распространение получают методы развития персонала, которые сочетают в себе привычные, устоявшиеся методы. Рассмотрим преимущества и недостатки этих методов.

Метод Mentoring (наставничество) – это передача опыта, знаний, умений от более опытного сотрудника новичку на протяжении определенного времени. Преимущества данного метода: обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте; повышение мотивации обучаемых сотрудников; улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников. Недостатки: снижение рабочей эффективности

¹² Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, 2017. –С.512.

¹³ Комаров Е. «Брейнбилдинг», или Как накачивают свой мозг профессионалы. – М.: Эксмо, 2009. – С. 58.

сотрудника-наставника; неструктурированная подача информации; отсутствие педагогических алгоритмов обучения.

Результаты: знакомство подопечных с компанией, ее подразделениями и коллективом; адаптация сотрудников; изучение всей специфики работы с помощью старших коллег¹⁴.

Суть следующего метода – Secondment (командирование) – во временном перемещении сотрудника в другое подразделение организации с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей.



Рисунок 4- Преимущества и недостатки метода Secondment

Результат: повышение морального духа коллектива и мотивации персонала; приобретение сотрудником новых навыков и опыта решения нестандартных для себя задач; повышение адаптивности сотрудников к изменениям.

¹⁴ Чуланова О.Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала //Материалы Афанасьевских чтений. - 2018. - № 1 (22).- С. 37-45..

Метод Shadowing (быть тенью) – это предоставление возможности сотруднику, представленному к повышению или переквалификации быть «тенью» сотрудника, занимающего потенциальную должность.



Рисунок 5 - Преимущества и недостатки метода Shadowing

Результат использования метода Shadowing: использование для обучения руководителей; готовность брать сотрудников без опыта работы; обучение тех, за кем «тени» будут закреплены; с помощью «теней» сотрудники становятся более организованными.¹⁵

Еще одной технологией является Buddying (партнерство) – предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен (рисунок 6).

Результат: предоставление сотрудниками друг другу объективной обратной связи; поддержка в выполнении задач; доверие в принятии решений; равноправная связь партнеров¹⁶.

¹⁵ О методах обучения и развития персонала [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/o-metodah-obucheniya-irazvitiyapersonala>(дата обращения: 06.05.2018)

¹⁶ Маслбойщикова Н.В., Бондалетова Н.Ф. Методы развития персонала // Материалы Ивановских чтений. - 2017. № 4-2 (17). С. 112

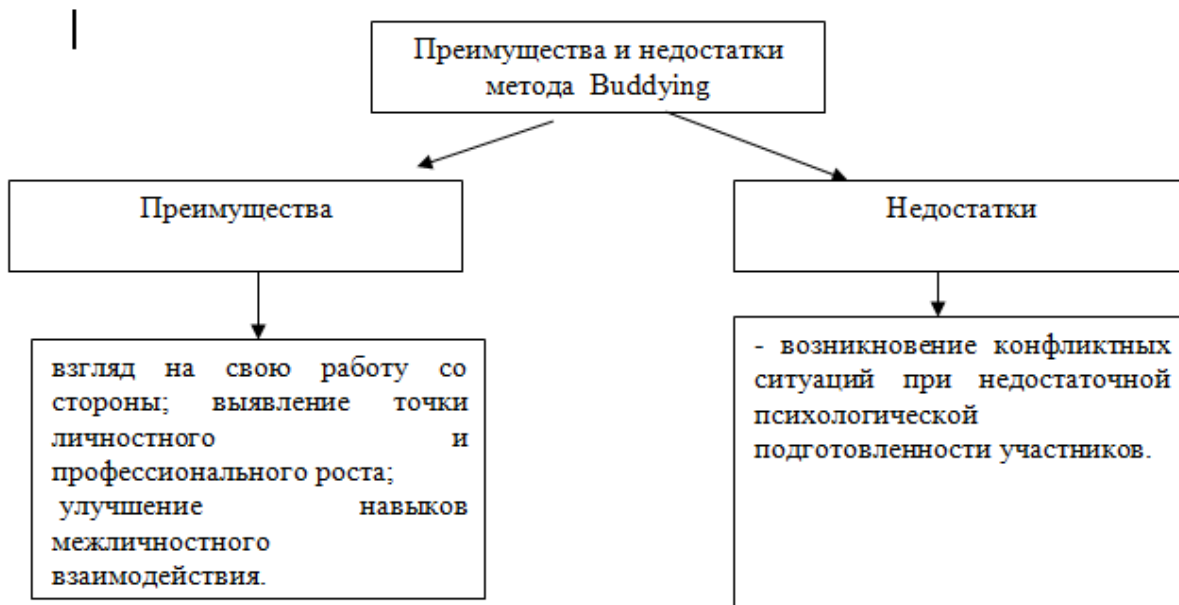


Рисунок 6 - Преимущества и недостатки метода Shadowing

Метод Secondment достаточно эффективен для развития персонала на предприятиях, однако, имеет один существенный нюанс – он может быть не только внутренним (когда работниками обмениваются подразделения компании), но и внешним, при котором сотрудники отправляются в компании, работающие в другой сфере (коммерция, государственные учреждения, школы, благотворительные организации). Чаще всего в зарубежных компаниях используется внешний Secondment. Особенно ценят этот метод организации с плоской структурой, ограничивающей возможности продвижения сотрудников и как следствие развитие у них дополнительных навыков.

Результаты свидетельствуют о том, что в процессе внешнего обмена сотрудниками выигрывают все три стороны процесса.

Сам работник: получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы в проектах; получает возможность использовать специфические навыки в различных организационных средах.

«Отдающая» сторона: получает сотрудников, овладевших новыми навыками; укрепляет командную работу; улучшает мотивацию персонала;

развивает сеть контактов; зарабатывает репутацию хорошего работодателя и социально ориентированной компании.

«Принимающая» сторона получает ресурсы для своих проектов.

Данный метод активно используется в Великобритании (вместе с ротацией и Shadowing его применяет 71 % компаний Англии)¹⁷

Современное программное обеспечение позволяет использовать новейшие средства электронного обучения (E-learning, сокращение от англ. Electronic Learning) для решения задач внутрифирменного обучения персонала и сокращают затраты времени на решение ежедневных производственных задач. С помощью Elearning происходят передача знаний и управление процессом обучения с использованием новых информационных и телекоммуникационных технологий сети Интернет, стационарного оборудования и корпоративных сетей компаний.

Система электронного обучения состоит из трех модулей.

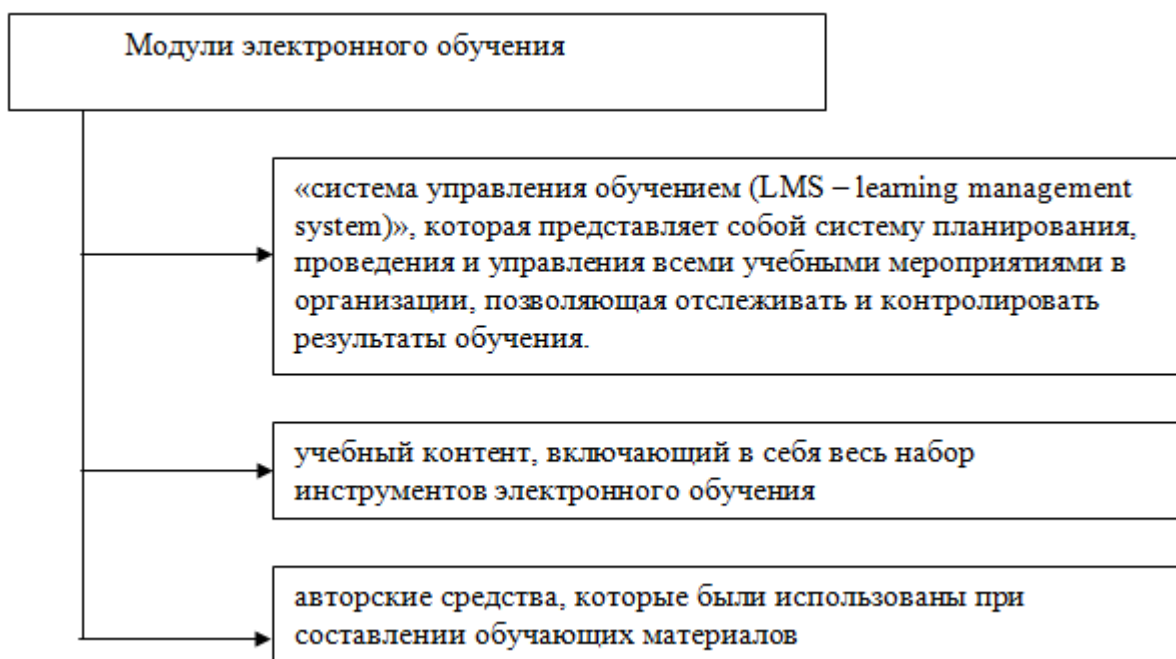


Рисунок 7 - Модули электронного обучения

¹⁷ О методах обучения и развития персонала [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/o-metodah-obucheniya-irazvitiyapersonala>(дата обращения: 06.05.2018)

Первый модуль имеет название «системы управления обучением (LMS – learning management system)».

Второй модуль составляет учебный контент, включающий в себя весь набор инструментов электронного обучения.

В него может входить:

1) образовательное программное обеспечение в виде электронного учебного курса – программного приложения, устанавливаемого на персональный компьютер, позволяющее обучаемому самостоятельно получать знания по определенному направлению, закреплять приобретенные навыки и оценивать уровень усвоения информации при помощи системы контроля;

2) геймификация - использование игровых моделей для решения производственных задач;

3) дистанционное обучение – взаимодействие обучающего с обучающимся между собой интерактивно на расстоянии.

Третий модуль составляют авторские средства, которые были использованы при составлении обучающих материалов¹⁸.

В настоящее время широко используются такие виды E-learning, как: видео-коучинг; мастер-классы; видео-конференции; видео-курсы; видео-тренинги; наставничество и buddying и др.

Западные специалисты выделяют метод «неформального обучения на рабочем месте» - поиск информации в Интернете, общение с более опытными коллегами и другими сотрудниками в кросс-функциональных или кросс-культурных проектных группах, участие в профессиональных ассоциациях и т. д.

Российский рынок услуг E-learning в настоящее время находится на этапе активного развития; официально дистанционное электронное образование существует в России с 90-х годов. По данным компании WebSoft

¹⁸ Субочева А.О. Инновационное развитие персонала организации: E-learning как метод внутрифирменного обучения// Инновационное развитие российской экономики. – М., 2017. - С. 67.

в настоящее время более 40% российских компаний используют в корпоративном обучении различные виды E-learning. Более 30 российских компаний предлагают свои услуги по разработке программ обучения при помощи информационных и электронных технологий ¹⁹.

Для работодателя к достоинствам E-learning можно отнести:

1) возможность обучаться в любое время, т. е. сотрудник может проходить необходимый ему курс обучения без отрыва от производственных задач и находить нужную ему информацию;

2) развитие навыков самостоятельной работы, которые востребованы современными работодателями;

3) индивидуальный подход к обучению, т. е. обучающийся курс может быть разработан в интересующей области и акцентировать внимание только на тех вопросах, ответы которых необходимы сотруднику;

4) быстрый контроль усвоения знаний - тестирование по разделам, как правило, есть во всех обучающих программах;

5) геймификация вызывает заинтересованность у сотрудников, поскольку прохождения обучения на симуляторе увлекательней традиционного прослушивания лекций;

6) экономическая эффективность электронного обучения по сравнению с очным обучением.

К недостаткам современного корпоративного E-learning относится следующее:

1) отсутствие прямого общения с обучающим, что исключает прямой контроль за ходом обучения;

2) недостаточность компьютерной грамотности и отсутствие самодисциплины у сотрудников организации;

3) дороговизна обучающих программ и оборудования;

¹⁹ Официальный Web Soft IT-решения для управления эффективностью персонала. [Электронный ресурс]. <https://en.ppt-online.org/68565> (дата обращения: 07.05.2018)

4) необходимость постоянного обновления информационной базы обучающих курсов²⁰.

Таким образом, нет сомнения, что E-learning будет все увереннее входить в систему инновационного развития персонала современных компаний. Этот процесс будет усиливаться по мере развития технологий, но нельзя с полной уверенностью сказать, что электронное обучение полностью заменит традиционное очное обучение персонала.

Следует уделить внимание и саморазвитию персонала.

В современной литературе выделяют два подхода, которые рассматривают саморазвитие относительно методов развития персонала. Как отмечает И.М. Снисаренко, в рамках первого подхода его сторонники не включают саморазвитие в систему развития персонала. Они считают, что это зависит от индивидуальности человека и на это сложно повлиять из вне. Те, кто придерживается второго подхода, считают, что саморазвитие может удовлетворять потребности организации и в целом поможет помочь ей достичь поставленных целей²¹.

Саморазвитие как метод развития персонала имеет ряд отличий от других методов обучения и развития сотрудников.

Так саморазвитие достаточно экономичный метод, чтобы увеличить трудовой потенциал сотрудников компании. Также компания не несет особых затрат на то, чтобы организовать мероприятия по повышению квалификации, по обучению, не нужно организовывать дорогие мониторинга и привлекать специалистов для обучения.

В саморазвитии сотрудников работает косвенная система мотивации и стимулирования их инициативности и активности. Ведь очень сложно

²⁰ Субочева А.О. Инновационное развитие персонала организации: E-learning как метод внутрифирменного обучения// Инновационное развитие российской экономики. – М., 2017. - С. 68

²¹ Снисаренко И.М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала// Государственное управление. Электронный вестник. -2017. -№ 63. -С. 418.

заставить работников учиться во вне рабочее время, читать специальную литературу, с помощью приказов и распоряжений от руководителя.

Руководитель для стимулирования саморазвития должен использовать методы, основанные на принципах добровольности и свободы выбора. Например, можно стимулировать сотрудников к саморазвитию создавая комфортные условия труда, добрые отношения в коллективе, формируя культуру саморазвития в компании, организуя материальное и нематериальное стимулирование работников и т.д.

Среди всех сотрудников, именно у тех, кто занимается саморазвитием достаточно высокий уровень приверженности к ценностям компании, ведь ее формирование основывается на добровольности принятых решений. И саморазвитие направлено на то, чтобы личные и организационные интересы совпадали.

Саморазвитие сотрудника в профессиональном или личностном плане, всегда предполагает более широкое поле для его развития по сравнению с другими методами развития персонала. Саморазвитие персонала заключается в приобретении и дальнейшем совершенствовании компетенций и личных качеств в разных областях работы.

Если рассматривать саморазвитие как метод обучения и развития сотрудников, то оно основывается на интересах и желаниях и мотивации, которая уже есть у каждого конкретного работника компании.

Саморазвитие, если сравнивать его с другими методами развития, то саморазвитие меньше нуждается в том, чтобы его стимулировали со стороны и основано на самостоятельной работе сотрудников. Эта работа включает выявление своих пробелов в знаниях, и затем выбор наиболее эффективного, для каждого лично, способа повышения уровня знаний.

Для наглядности характерные черты саморазвития персонала как метода обучения и развития сотрудников отражены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Отличительные характеристики саморазвития сотрудников как метода развития персонала

Таким образом, существует целый ряд методов развития персонала: как традиционных, так и достаточно новых, имеющих свои преимущества и недостатки. Выбор конкретного метода зависит от задач, которые необходимо решить посредством их использования: получение новых знаний, формирование умений и навыков, развитие личностных характеристик персонала и т.д. Необходимо отметить, что наилучшего эффекта можно ожидать от комплексного использования нескольких методов.

1.2. Взаимосвязь стратегии организации и развития персонала

В условиях современного быстроменяющегося мира организациям приходится постоянно решать проблемы своей конкурентоспособности и выживания. Многие десятилетия в централизованной плановой системе предприятиям не нужно было определять цели и стратегии своего развития,

решать, какой продукт производить и в каком количестве, как выжить в конкурентной борьбе. Переход к рыночной экономике подразумевает разработку и применение принципиально иных форм, методов и технологий управления.

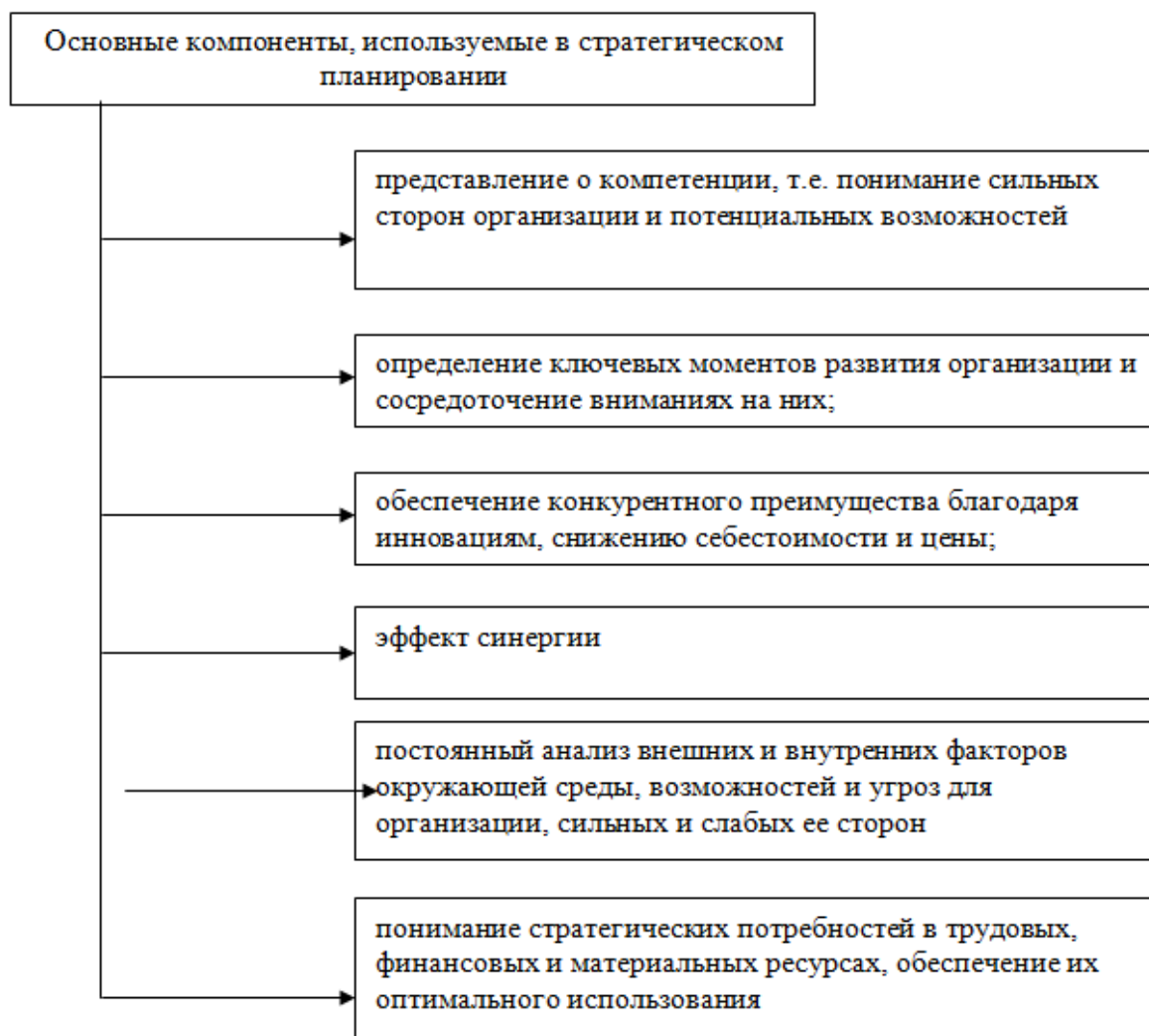


Рисунок 9 - Основные компоненты, используемые в стратегическом планировании

В условиях меняющейся среды, риска и неопределенности, широко использовавшиеся методы экстраполяции, базирующиеся на использовании прошлых тенденций, пригодны только для условий стабильной экономики. Поэтому требуется стратегический подход, основой которого являются

определение миссии и целей компании, решение стратегических задач: какие продукты производить, на какие рынки выходить, какой бизнес развивать.

Стратегическое планирование – это процесс определения целей организации, необходимых ресурсов для их достижения и политики, направленной на использование и приобретение этих ресурсов²².

Задачей стратегического планирования является обеспечение стабильности и системности ее ключевых составляющих. Основные компоненты, используемые в стратегическом планировании, представлены на рисунке 9.

Стратегическое планирование в системе управления персоналом организации предполагает:

- управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

- процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

- профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала²³.

Взаимосвязь стратегии развития персонала и его конкурентоспособности проявляется в следующих ситуациях:

1. Значительные изменения в бизнес-стратегии. Если в целях повышения конкурентоспособности предприятия планируются существенные изменения в процессе производства, клиентской политике или продажах, может оказаться, что уровень развития персонала не соответствует новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей развития предприятия;

²² Соляник М.Н. Стратегическое планирование// Economics. - 2018. - № 2 (34). - С. 34.

²³ Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией // Карельский научный журнал. - 2017.- Т. 6.- № 1 (18).- С. 84.

2. Крупное слияние или поглощение, направленное на завоевание рынка и повышение конкурентоспособности предприятия. Сделки по слияниям и поглощениям требуют комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Они также невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса;

3. Наличие значительных проблем в области управления персоналом. Иногда в бизнесе не происходит важных изменений, но такие проблемы, как высокий уровень текучести кадров, неотработанная процедура привлечения сотрудников с необходимыми навыками или очень низкая продуктивность труда, подвергают риску успех в бизнесе, снижают производительность и эффективность труда персонала и, соответственно, негативно отражаются на конкурентоспособности предприятия;

4. Необходимость занять лидирующую позицию на рынке. Когда стратегия предприятия направлена на то, чтобы занять лидирующую позицию на рынке или привлечь лучших сотрудников, стратегия развития персонала играет ведущую роль²⁴.

Таблица 4 - Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала организации

Стратегия организации	Особенности стратегии развития персонала
Обеспечение максимального качества продукции (услуг, работ)	Ориентация на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции
Инновационный рост и развитие	Профессиональное обучение и переподготовка персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретение навыков работы с новейшим оборудованием и техникой
Технико-технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства	Стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия

²⁴ Булатова Г.А. Стратегия управления развитием персонала //Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2016. - № 1. - С. 33.

С точки зрения влияния на стратегию развития персонала, особенно важными представляются три составляющих стратегии предприятия, способствующее повышению его конкурентоспособности, представленные в таблице 4.

Предназначение стратегии обучения и развития персонала – определение подходов к поддержанию соответствия компетенций различных категорий работников требованиям бизнеса: формулирование миссии обучения и развития персонала, разработка стратегии развития компетенций. Миссия обучения и развития персонала – ликвидация разрыва между тем, какими должны быть компетенции персонала, и тем, каковы они в настоящее время.

Система обучения и развития персонала раскрывается в акрониме ADDIE (таблица 5).

Таблица 5 - Система обучения и развития персонала в акрониме ADDIE²⁵

A (Needs Assesment)–	выявление потребностей в обучении и создание ясной картины относительно того, кого и чему нужно учить для достижения запланированных бизнес-результатов;
D (Program Design)	планирование корпоративной программы обучения, определяющей сроки, бюджет, категории персонала и методы его обучения и развития;
D (Program Development)	разработка учебных программ для решения задачи обучения каждой категории персонала;
I (Program Implementation)	проведение обучения по запланированной программе;
E (Evaluation)	оценка результатов обучения и развития.

²⁵ Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – С.162.

Мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации²⁶.

Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу. Сегодня 1 долл., вложенный в развитие человеческих ресурсов, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

Исследования американского общества содействия обучению и развитию свидетельствуют о том, что в 90-е г. XX в. рост экономики США за счет повышения уровня профессиональной подготовки работников составил 2,1%, за счет прироста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%. В США повышение качества рабочей силы определяет не менее 14% прироста национального дохода.

Другие исследования, проведенные в 3200 американских компаний Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), показали, что 10 – процентное увеличение расходов на обучение персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений – только на 3,8%²⁷.

Таким образом, в новых экономических условиях организации необходимо научиться эффективно управлять развитием персонала как источником инноваций. Развитие системы управления персоналом должно привести к созданию среды, способствующей саморазвитию работников на основе как корпоративных, так и их личных ресурсов за счет.

²⁶ Булатова Г.А. Стратегические аспекты управления развитием персонала организации // Экономика Профессия Бизнес. - 2016.- № 1. - С. 67.

²⁷ Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения о дополнительное профессиональное образование персонала / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – С.4.

Разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» Г.ТОМСК

2.1. Роль персонала в Стратегии развития МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей Дом Детства и Юношества «Факел» находится по адресу г. Томск, пр. Кирова, д.60.

Дом детства и юношества «Факел» был основан как детский клуб в 1967 году в полуподвальном помещении по адресу: г. Томск, пр. Кирова, 59, где в настоящее время функционирует центр профилактики «Альтернатива». Клуб пользовался популярностью среди детей работников завода «Сибэлектромотор», а также учащихся близлежащих школ и жителей микрорайона. В 1987 году был открыт Дом культуры и техники по адресу: пр. Кирова, 60. Основным направлением деятельности учреждения являлась организация досуга детей. В 1991 году клуб переименован в Центр самодеятельного творчества «Факел» и переведен на самостоятельный финансовый баланс. В 2000 году после аттестации и аккредитации Центру был присвоен статус негосударственного учреждения дополнительного образования Центр детского творчества «Факел» первой категории. В 2002 году утвержден статус: муниципальное образовательное учреждение Дом детства и юношества «Факел» высшей категории. В соответствии с приказом Департамента образования администрации Города Томска №1234 от 21.11.2011 года Учреждению присвоен статус: муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей Дом детства и юношества «Факел» города Томска.

Для учреждения дополнительного образования в качестве основного вида деятельности является реализация программы дополнительного образования детей. В последние годы Учреждение предоставляет услуги, в основном, по 50 образовательным программам дополнительного образования

детей по пяти направленностям с включением более 4000 обучающихся разных возрастных групп.

Целью большинства образовательных программ является создание организационно-педагогических условий для разностороннего личностного развития и социализации ребенка. Следует констатировать, что программы педагогов, участвующих в конкурсах разного уровня предъявления результатов, практически все имеют призовые места.

Характеристика образовательных программ за последние три учебных года дана в динамике и представляет собой следующую картину:

1) Типология программ остается неизменной, среди них большую часть представляют модифицированные программы (94% от общего количества). Успешно решается задача увеличения количества комплексных программ дополнительного образования за счет сокращения однопрофильных.

2). Согласно сведениям, характеризующих программы по срокам их реализации наблюдается нестабильная ситуация, связанная с постоянным поиском и их обновлением, разработкой программ нового поколения. Причем совокупное соотношение краткосрочных программ (1-2 года) и долгосрочных программ (3 года и более) остается неизменным и составляет соответственно 2:1.

3). Согласно сведениям, характеризующим возрастной состав контингента обучающихся, на протяжении последних трех лет наблюдается нестабильность показателя, связанная, прежде всего, со смещением акцентов организации предшкольной подготовки с дошкольниками и внеурочной деятельности из учреждений дополнительного образования на базу школы.

Наблюдается сокращение численности обучающихся дошкольного (соответственно с 9% до 3,7%) и начального школьного возраста (соответственно с 56% до 40,7%) на фоне роста численности обучающихся основной школы (с 31% до 46,2%) и старшего звена (с 2% до 9,2%). Тенденция роста наблюдается, в основном, благодаря введению обновленных

и новых образовательных программ, например программы «Образовательная робототехника».

4). Приоритетная направленность программ – социально-педагогическая. Процентное соотношение занимающихся детей по этим программам достигло 78% от общего количества обучающихся (художественно-эстетическое соответственно около 15%, культурологическое – около 5%, эколого-биологическое - 0,5%, спортивно-техническое – около 2%). Такой дисбаланс соотношения стал результатом выполнения муниципального заказа с 2004 г. Центром профилактики «Альтернатива».

5). Результаты реализации образовательных программ. На сегодняшний день в Учреждении складывается система мониторинга в рамках программ дополнительного образования, отдельных проектов, психологического сопровождения. Делается акцент не на простое формирование знаний, умений и навыков, а на формирование социальных компетенций, выстраивание обучающимися стратегии своего будущего.

Можно отметить значительный рост исполнительского и художественного мастерства многих детских коллективов, что свидетельствует о высокой профессиональной компетенции педагогов. Звание «Образцовый детский коллектив» имеют следующие детские объединения:

1. Изостудия «Разноцветная палитра».
2. Изостудия «Волшебная кисточка».
3. Эстрадно-вокальная студия «Калейдоскоп».
4. Театр моды «Амазонки».
5. Хореографический коллектив «Лучики».
6. Творческое объединение «Театр + игра», направлены документы на звание «Образцовый детский коллектив».

Остаются высокими показатели участия обучающихся в конкурсных мероприятиях разного уровня. Отмечается рост численности участников

конкурсных мероприятий всероссийского и областного уровней. В конкурсах, фестивалях, выставках, соревнованиях ежегодно принимают участие до 600 чел. что составляет около 15% от общего количества обучающихся. Причем призовыми местами отмечаются до 250 человек, что составляет около 40% от количества детей, принявших участие в конкурсных мероприятиях.

Сложившаяся на сегодняшний день в Учреждении воспитательная деятельность – это совокупность дел и отношений, способствующих развитию обучающихся и их социализации, которая охватывает весь целостный педагогический процесс, интегрируя учебные занятия и разнообразную деятельность, общение детей в единый процесс взаимодействия детей, родителей и педагогов.

Стратегия дальнейшего развития ДДиЮ «Факел» заключается в сочетании процессуального подхода (запуск новых процессов) и подхода, ориентированного на формирование условий эффективной деятельности. Такой сценарий опирается на потенциал, накопленный в ДДиЮ «Факел».

Программные меры развития Учреждения отражают указанный сценарий развития, в котором акцент сделан на формирование условий эффективной деятельности по достижению нового качества образовательных результатов. Основная концептуальная идея разработки мер развития Учреждения заключается в следующем: если иметь адекватную систему показателей, оценивающих эффективность деятельности Учреждения, специфицированные на Программу развития Учреждения, то можно управлять изменениями в целях развития учреждения, выявлять «западающие» и корректировать реализуемые направления развития Учреждения.

В понятие эффективная деятельность Учреждения мы вкладываем:

- «мониторинговый смысл», при котором по формальным, измеряемым показателям, предлагаемым государством, Учреждение будет удовлетворять условиям «эффективной деятельности».

- «социальный смысл», главным измерителем которой является показатель удовлетворенности субъектов образовательными услугами, условиями жизнедеятельности учреждения.

Рассмотрим задачи ДДиЮ «Факел» с целью формирования условий эффективной деятельности:

Направление 1. Эффективность в обеспечении доступности качественного образования.

Задача 1.1. Развитие вариативных форм и расширение выбора услуг для потребителя.

Задача 1.2. Развитие содержания дополнительного образования, направленное на достижение нового качества образовательных результатов в условиях введения ФГОС общего образования.

Задача 1.3. Развитие системы мониторинга оценки качества.

Задача 1.4. Обеспечение образовательной успешности каждого ребенка и вертикальной социальной мобильности через формирование системы поддержки особых групп детей.

Задача 1.5. Создание условий для сохранения здоровья участников образовательного процесса.

Направление 2. Эффективность использования и развития ресурсного обеспечения.

Задача 2.1. Развитие инфраструктуры образовательного учреждения в соответствии с современными требованиями.

Задача 2.2. Обновление компетенций и обеспечение качества кадрового состава.

Задача 2.3. Организация финансово-хозяйственной деятельности.

Направление 3. Эффективность инновационной деятельности

Задача 3.1. Развитие опытно - экспериментальной, внедренческой деятельности.

Направление 4. Эффективность реализации государственно-общественного характера управления

Задача 4.1. Организация деятельности органов самоуправления.

Задача 4.2. Обеспечение доступности и открытости информации о деятельности.

Направление 5. Эффективность управленческой деятельности

Задача 5.1. Приведение нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность учреждения в соответствие с современным законодательством в сфере образования и иными актами.

Задача 5.2. Обеспечение высокого уровня развития социальных компетенций и гражданских установок учащихся.

Задача 5.3. Развитие и расширение социального партнерства.

Основным механизмом реализации поставленных цели и задач является моделирование (в том числе в рамках тематических исследовательских работ).

Так, например, реализация Задачи 5.2. «Обеспечение высокого уровня развития социальных компетенций и гражданских установок учащихся» планируется в рамках исследовательской темы «Формирование единого воспитательного пространства через использование образовательных ресурсов». Учитывая типологию моделей формирования единого воспитательного пространства (координационная модель, модель партнерских отношений, модель разноуровневого взаимодействия) и анализируя сложившиеся принципы взаимодействия учреждения с другими учреждениями и организациями в процессе развития социальных компетенций и гражданских установок учащихся можно сделать вывод, что в Учреждении сложилась – Модель партнерских отношений.

Складывающаяся модель направлена на обеспечение механизма взаимосвязи Дома детства и юношества «Факел» со школами, с родителями и институтами гражданского общества, на создание новых форм социального партнерства для решения задач развития социальных компетенций и гражданских установок учащихся, определение этапов, приоритетных направлений, действий и технологий по организации социального

(образовательного) партнерства. Основное внимание в модели обращено к субъектам партнерства: учащимся, педагогическим работникам, родителям, представителям институтов гражданского общества.

Определение круга социальных партнеров и путей сотрудничества с ними можно рассматривать как дополнительный ресурс развития образовательного учреждения, воспитания учащихся. Для этого необходимо использовать предшествующий опыт, постоянно вести поиски новых форм сотрудничества, производить тщательный анализ и отбор наиболее полезных и эффективных связей.

В качестве обеспечения реализации модели будут использоваться:

- технология установления партнерских отношений;
- социально-педагогическая технология воспитания учащихся, направленная на взаимодействие педагогов и семьи в образовательной среде.

Кроме того, реализация Задачи 5.3. «Развитие и расширение социального партнерства» планируется в рамках исследовательской темы «Сетевое взаимодействие МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» и общеобразовательных учреждений по становлению единого воспитательного пространства».

Учитывая типологию моделей сетевого взаимодействия, складывающаяся модель взаимодействия Учреждения со школами по формированию единого воспитательного пространства носит название - модель распределенной сети. В условиях реализации такой модели отношения между образовательными учреждениями в рамках сетевого взаимодействия строятся на договорной основе, разрабатываются планы совместной деятельности по организации внеурочной деятельности, проведению досуговых мероприятий, реализации совместных проектов и т.д.

Организация сетевого взаимодействия в первую очередь ведётся в рамках реализации внеурочной деятельности, в основном социально-педагогической направленности в соответствии с ФГОС НОО. Учреждение располагает ресурсами (кадровые; материально-технические, программно-методические), активно используются ресурсы школ-партнеров.

Педагоги Учреждения и школ делятся опытом на совместных семинарах, конференциях и других методических мероприятиях, на базе Учреждения действуют городские методобъединения.

Более широкое сотрудничество Учреждения со школами и другими организациями ведётся через досуговую деятельность. Актуальное направление в межсетевом взаимодействии - организация проектной деятельности. Учреждением реализуются проекты, направленные на охват организованным досугом детей «группы риска».

Сетевое взаимодействие обеспечивает ресурсное единство, максимальный охват детей дополнительным образованием, дает уникальную возможность использовать сетевое взаимодействие образовательных учреждений как ресурс реализации образовательного выбора обучающихся. Качественное и максимально полное удовлетворение запросов субъектов образовательного процесса возможно через организацию сетевого взаимодействия Учреждения, в первую очередь со школами на договорной основе.

Таким образом, в стратегии развития МБОУ ДО «Факел» роль педагогов играет определяющую роль, и являются ключевым фактором успешности и залога качества педагогической деятельности.

2.2. Оценка персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

Общее количество педагогических работников МБОУ ДОД «Факел» составляет 51 человек. За период с 2014 по 2018 год количество педагогов дополнительного образования снизилось на 14 человек (рисунок 10) .

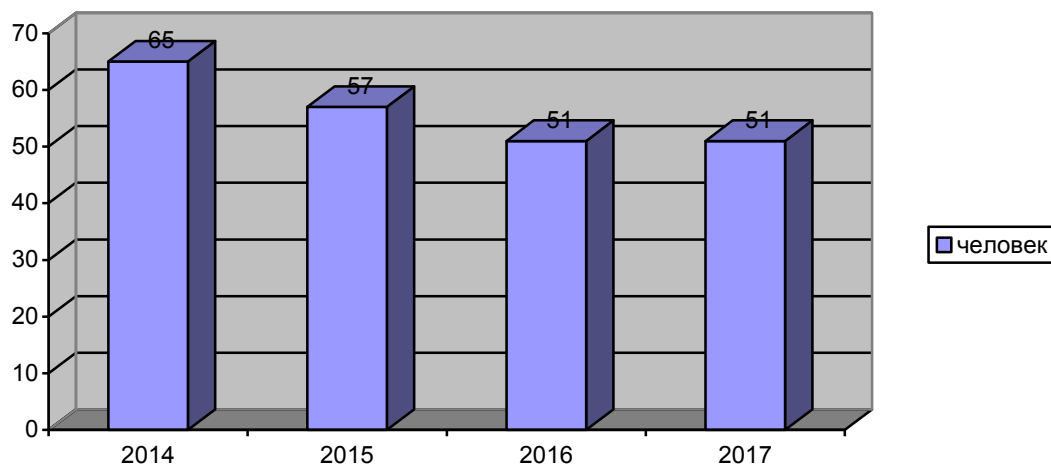


Рисунок 10 - Динамика численности педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

В основном в структуре педагогического состава МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск штатные педагоги, совместителей всего 4 человека (рисунок 11)

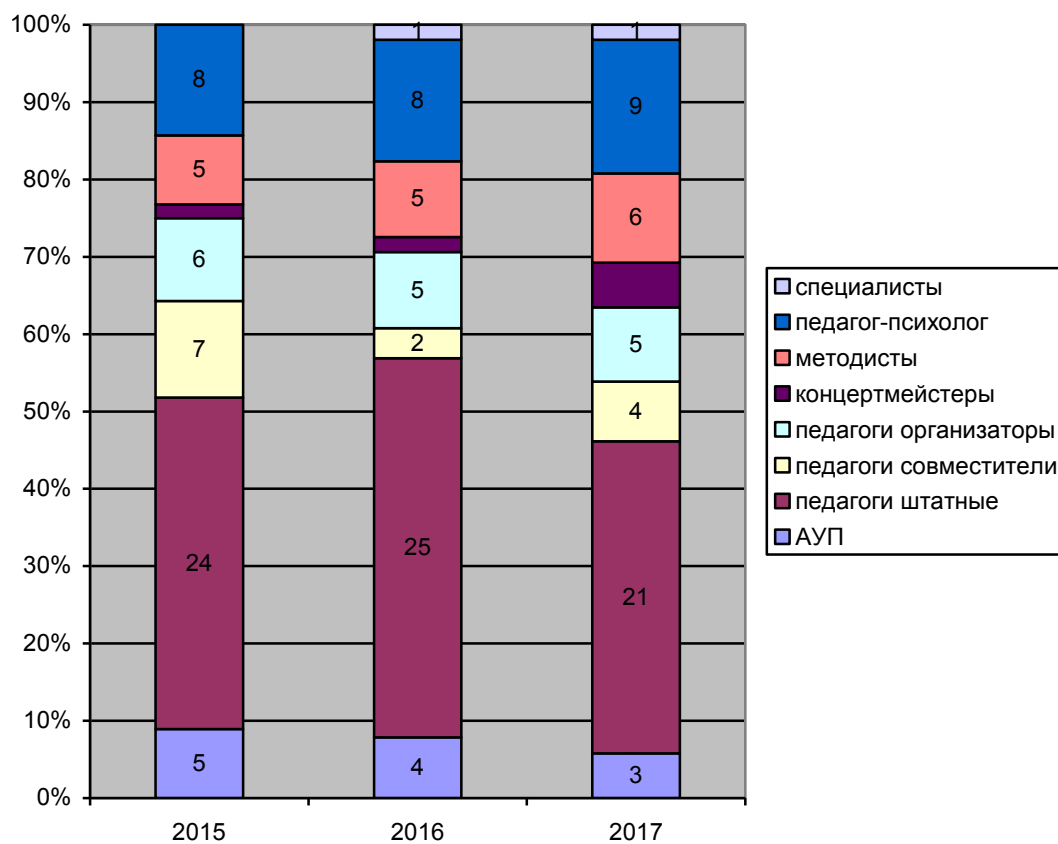


Рисунок 11 - Структура педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

Высшее профессиональное образование имеют 80 % сотрудников МБОУ ДОД «Факел».

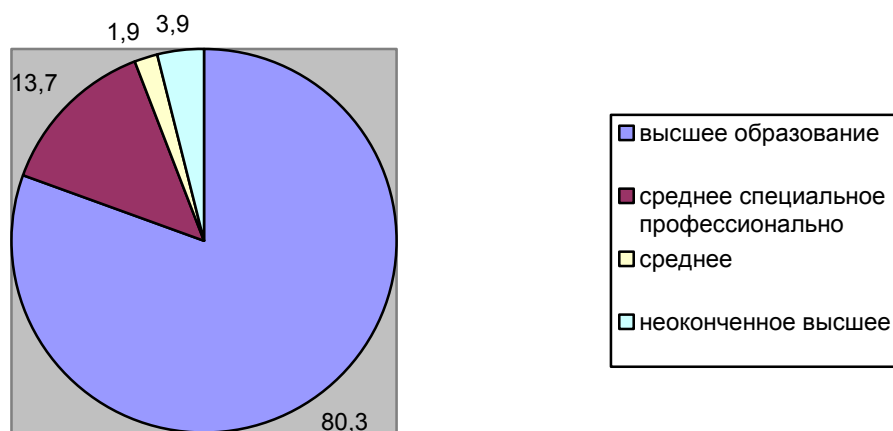


Рисунок 12 - Уровень образования педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск в 2017-2018 учебном году

50 % педагогического коллектива МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск имеют квалификационные категории (рисунок 13).

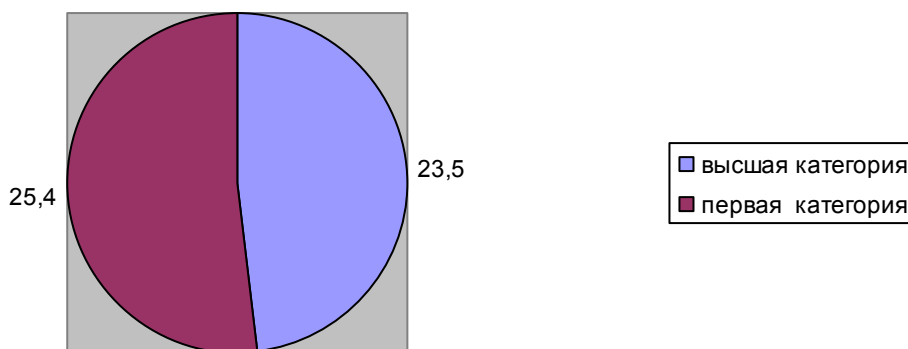


Рисунок 13 - Уровень квалификации педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск в 2017-2018 учебном году

В 2017-2018 учебном году произошло незначительное снижение количества педагогов имеющих высшую и первую квалификационные категории (рисунок 14).

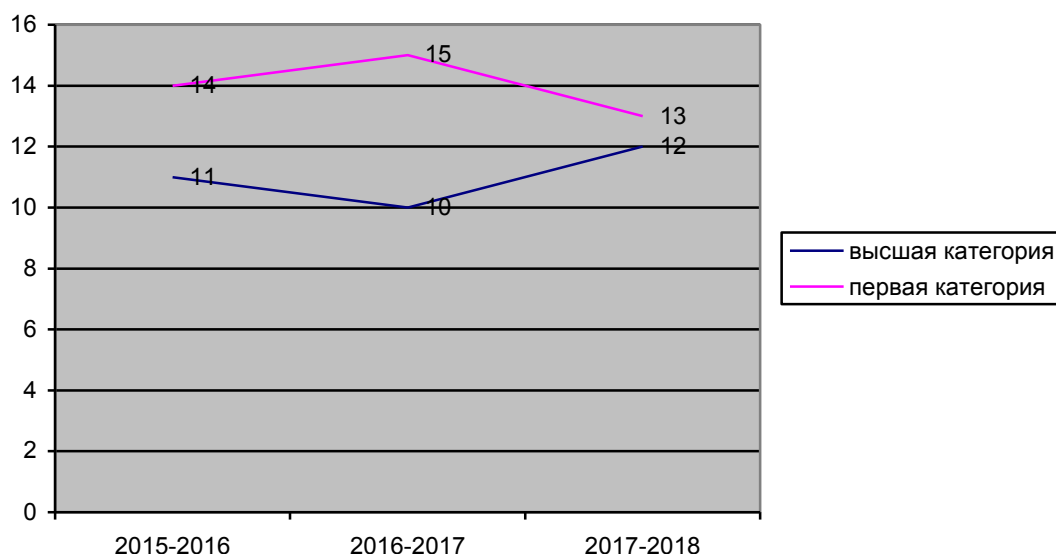


Рисунок 14 - Динамика уровня квалификации педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

Отмечается рост показателя специалистов, не имеющих категорий. Во многом это обусловлено пополнением учреждения молодыми педагогами.

Основной состав педагогического коллектива – педагоги в возрасте старше 35 лет, имеющие стаж работы свыше 20 лет.

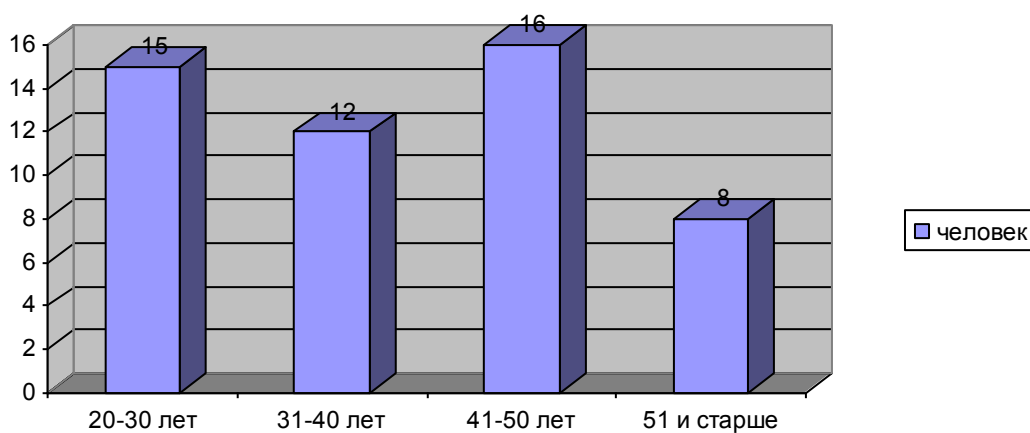


Рисунок 15 - Возрастной состав педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск

Системные изменения в образовании, спрос на новые виды образовательных услуг обуславливают потребность сотрудников в непрерывном повышении профессиональной компетентности. Учреждение внедряет внутреннюю систему непрерывного профессионального педагогического образования сотрудников. В рамках «Школы профессионального роста» осуществляется обучение педагогических кадров, освоение новых технологий (семинары, лекции, педагогические мастерские, мастер-классы, консультации, посещение и анализ открытых занятий).

Курсы повышения квалификации работники проходят ежегодно (рисунок 16). В 2016-2017 уч. год процедуру аттестации прошла Галкина И.А. на высшую квалификационную категорию. В 2017-2018 учебном году аттестацию на соответствие занимаемой должности прошли педагогические работники: Смирнова М.В, Гладышева Ю.В., Емельянов А.Ю.

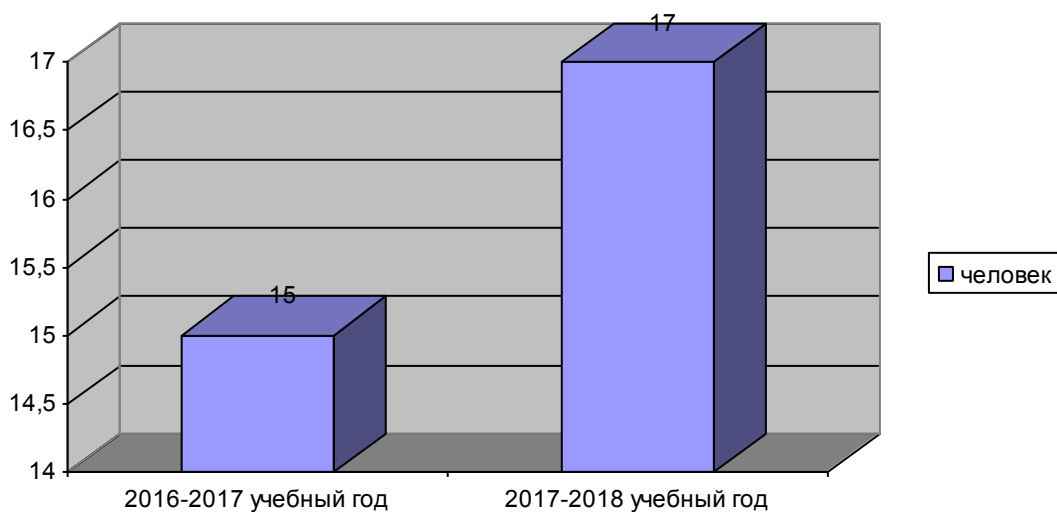


Рисунок 16 - Динамика количества педагогов МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск проходивших повышение квалификации

Администрация ДДиЮ «Факел» оказывает всестороннюю поддержку педагогам, повышающим свою профессиональную компетентность. Педагог, обучающийся на курсах повышения квалификации, имеет возможность корректировать расписание занятий творческого объединения, а также рассчитывать на помощь учреждения при оплате обучения.

Педагогические работники повышали квалификацию на базе ТОИПКРО, ТГПУ, областном учебно-методическом центре работников культуры и искусства и других образовательных организациях по темам, способствующим обновлению их компетенций на основе требований новых профессиональных стандартов.

В учреждении сложилась целостная система методического сопровождения деятельности педагогов в период подготовки и прохождения квалификационных процедур. В 2018-2019 учебном году уровень профессиональной компетентности планируют повысить 5 сотрудников ДДиЮ «Факел». Причем, двое из них впервые пройдут аттестацию на первую квалификационную категорию.

Современное содержание дополнительного образования детей отражается в общеразвивающих программах дополнительного образования.

В 2017-2018 уч. году – 51 педагог вели работу в 41 творческих объединениях (в 2016-2017 уч. году в 45 творческих объединениях). Образовательные программы педагогов направлены на создание условий для личностного развития обучающихся; формирование жизненных и социальных компетенций; профилактику асоциального поведения; содействие профессиональному самоопределению обучающихся.

На протяжении учебного года проводились тематические контрольные срезы по наполнению учебных групп и сохранности детей в творческих коллективах, открытые занятия. По итогам анализа образовательного процесса проводились собеседования и консультации с педагогами.

Типология программ представляет собой следующую картину:

- количество модифицированных программ уменьшилось с 40 до 29, количество авторских дополнительных общеразвивающих программ увеличилось. Это объясняется активным участием педагогов в профессиональных конкурсах программ дополнительного образования.

- количество комплексных программ остается на прежнем уровне;

Одним из важных показателей работы педагогов являются достижения учащихся, отражающие качество образования, включенность в учебно-воспитательную деятельность и результативность воспитательной и образовательной системы.

Так, в конкурсах, фестивалях, выставках, соревнованиях, как формах предъявления результатов освоения образовательных программ в течение учебного года приняло участие 1339 учащихся, что составляет 47,1% от общего количества, (2016-2017 уч. г соответственно - 843 человека или 22,4% от общего количества). Призовыми местами отмечены 730 детей, что составляет 54,5% от общего количества участников, (2016-2017 уч. году соответственно 506 человек или 60%). В 2017-2018 учебном году отмечен рост исполнительского и художественного мастерства многих детских коллективов, что свидетельствует о высокой профессиональной компетенции педагогов.

Высокий уровень участия можно отметить для педагогов творческого объединения «Радость» (А.А. Гламаздина) и изостудии «Живые краски» (Ю.В. Гладышева). Учащиеся этих коллективов достойно выглядели в выставках на регионе и России.

Стабильно высокие результаты участия показывают учащиеся клуба акробатического рок-н-ролла на всероссийских, региональных, областных соревнованиях в Казани, Северске, Томске (Л.Е. Нефедова)

Юные театралы из творческого объединения «Театр+игра» успешно участвовали в конкурсах чтецов на уровне страны, области и региона (И.А. Галкина).

Обучающиеся вокальной студии «Акцент» (К.В. Степанец) получили высокую оценку в многочисленных конкурсах вокального мастерства на уровне города и области.

Учащиеся клуба «Образовательная робототехника» в текущем учебном году принимали участие в научно-практической конференции школьников,

соревнованиях, фестивалях по научно-техническому творчеству детей на уровне города, региона, России (Лосева М.И.).

Сравнительный анализ участия детей в конкурсных мероприятиях за последние 3 года свидетельствуют о количественном росте числа мероприятий регионального, всероссийского и международного уровней и увеличением призовых мест обучающихся ДДиЮ «Факел».

Проектной деятельностью, совместно с детьми активно занимались педагоги дополнительного образования – Татуйко И.Н., Лосева М.И., Елкина Е.Ф. Численность участников, представляющих свои исследовательские проекты возрасла и составила в отчетном периоде 24 чел.

Мониторинговые исследования подразумевают наличие диагностического инструментария, с помощью которого осуществляется объективная оценка результативности. В целом, по итогам проведенных мониторингов за 2017-2018 гг, можно сделать следующие выводы:

- Качество освоения дополнительных образовательных программ составляет 87% (высокий уровень);
- Результативность учащихся по освоению дополнительных образовательных программ составляет - 50% (средний уровень);
- Удовлетворенность качеством образовательных услуг составляет 72% (родители) и соответственно - 91% (учащиеся) (высокий уровень).

Таблица 6 - Качество образовательной деятельности ДДиЮ «Факел» за 2017-2018 учебный год

Количество творческих объединений	Качество освоения дополнительных общеразвивающих программ	Результативность участия учащихся в мероприятиях различного уровня	Удовлетворенность качеством образовательных услуг	
			Родители	Учащиеся
27	87 %	50 %	72 %	91 %

Важное значение в профессиональном развитии педагога играет трансляция опыта его работы. Традиционными формами трансляции опыта являются участие педагогов в семинарах, конференциях, мастер-классах,

публикации в российских педагогических изданиях в основном на муниципальном уровне. Специалисты МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» активно транслируют свой педагогический опыт. За отчетный период подготовлено 53 выступления (таблица 7).

Таблица 7 - Количественные показатели трансляции опыта деятельности педагогов МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел»

Муниципальный уровень	Региональный уровень	Всероссийский уровень	Международный уровень
2017-2018 учебный год			
11 мероприятий 18 человек	6 мероприятий 22 человек	6 мероприятий 6 человек	1 мероприятие 1 человек
2016-2017 учебный год			
5 мероприятий 24 человека	3 мероприятия 16 человек	1 мероприятие 1 человек	2 мероприятия 2 человека
2015-2016 учебный год			
18 мероприятий 60 человек		11 мероприятий 12 человек	2 мероприятия 2 человека

Большую активность проявляют педагоги с большим педагогическим стажем: Егораева В.И., Бережная Н.Б., Колесникова Н.В., Скирневская И.В., Пономарева Т.А., Ярославцева Л.Р., Самойлова Л.И. Наряду с этим, возросла потребность транслировать свой опыт у начинающих педагогов: Гламаздина А.А. Медведева К.Н., Синюкина О.А, Дудко Е.А..

Рейтинг педагогов Учреждения по трансляции собственного опыта на разном уровне в 2016-2017 учебном году представлен в Приложении А. В целом, произошло снижение численности педагогов, транслирующих свой опыт.

В 2016-2017 учебном году большое количество педагогов приняли участие в работе мастерклассов, открытых занятий в рамках регионального методического форума «УЧСИБ», в 2017- 2018 году участие было заочным.

Таким образом, несмотря на то, что уровень профессионального развития педагогов дополнительного образования МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» является достаточно высоким, реализация Программы стратегического развития муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей Дом детства и юношества

«Факел» требует переподготовки педагогов в аспекте требований современного профессионального стандарта. На современном этапе от педагога дополнительного образования требуется высокая культурная самоорганизация и высокий уровень профессионализма.

2.3. Совершенствование системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «ФАКЕЛ» г.Томск

Направления совершенствования развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» включает ряд направлений:

- совершенствование методического обеспечения профессиональным развитием педагогов
- внедрение индивидуальной программы профессионального развития педагога дополнительного образования.

Методическая деятельность МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» должна быть ориентирована на оказание помощи педагогам дополнительного образования в совершенствовании педагогического мастерства, в обеспечении роста профессиональной компетентности педагогов. Методическую тему 2018-2019 учебного года можно обозначить так: «Качество обучения в изменяющихся условиях системы дополнительного образования».

Методическая работа должна быть ориентирована на повышение качества методического обеспечения различных сфер педагогической деятельности для повышения эффективности образовательного процесса и профессиональной компетентности педагогических кадров.

Важными направлениями методического сопровождения развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» могут стать :

- Методическое сопровождение развития профессиональной компетентности кадрового состава через апробацию профессионального стандарта специалиста дополнительного образования, педагога-психолога,

социального педагога, аттестацию педагогических кадров, систематизацию значимого опыта.

- Информационно-методическое сопровождение педагогического процесса, через управление качеством реализации дополнительных общеразвивающих программ, организационно-методическое сопровождение досуговой деятельности, а также издательской деятельности.

Педагогам рекомендуется разработать и подготовить к публикации методические материалы. Публикации могут быть осуществлены как в научных периодических изданиях, так на Интернет-ресурсах дополнительного образования РФ и Томской области.

Повышение эффективности дополнительного образования детей и юношества, а также его конкурентоспособности напрямую зависит от профессионального уровня педагогических работников. Профессионализм работы педагога обеспечивает формирование качественно новой системы дополнительного образования, является одним из ключевых условий развития детей, их успешной социализации.

Профессиональное развитие человека можно рассматривать как один из пунктов кодекса профессиональной этики, так как человек, не работающий над собой, не может быть признан профессионалом. Компетентный педагог сегодня – это профессионал, педагог-наставник, который помогает реализовать в образовании личностный потенциал каждого ученика, двигается от интересов обучающегося, помогая ему достигать его собственных целей на основе его выбора.

Недостаточно быть профессионалом один раз, чтобы им оставаться всю жизнь, что необходимо постоянное профессиональное развитие. Поэтому педагогам МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» рекомендуем создание индивидуальной программы профессионального развития, которая, на наш взгляд, станет средством организации непрерывного образования, стержнем и вектором собственной образовательной траектории.

Цель такой программы – создание системы условий для реализации педагогом возможностей непрерывного повышения собственного уровня профессиональной компетентности через организацию открытого образовательного пространства. Эта система должна давать возможность самостоятельного конструирования образовательного маршрута с учетом своих компетентностей, своих профессиональных потребностей, дефицитов, выбора наиболее приемлемых для себя сроков (могут варьироваться от одного года до пяти лет в зависимости от желаемого результата: аттестация или реализации подпрограмм) и форм реализации.

В первую очередь, на этапе самоопределения каждому педагогу необходимо провести диагностику, адекватную оценку и самооценку своих профессионализма и мастерства.

Затем на этапе программирования профессионального развития целесообразно составить индивидуальную программу.

В программе педагог обозначает:

- цели и задачи своего профессионального и личностного развития, которые соотносятся с профессиональными стандартами, миссией и стратегическим планом развития МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел», успехами обучающихся, индивидуальными профессиональными потребностями и дефицитами;

– профессиональные компетенции (знания, умения, опыт), которые необходимо приобрести;

– средства для решения поставленных задач.

Индивидуальная программа должна включать в себя инвариантное содержание и вариативное содержание. В инвариантную часть должен входить региональный компонент повышения квалификации. Вариативное содержание направлено на решение конкретных проблем профессиональной деятельности. Вариативная часть направлена на удовлетворение индивидуальных образовательных потребностей и устранение выявленных в результате диагностики дефицитов педагога МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел».

При совершенствовании мастерства и развитии компетентности перед педагогом дополнительного образования встает целый ряд задач личностного совершенствования. При этом уровни личностного, морального и интеллектуального развития существенно обуславливают успешность профессионально-педагогической деятельности. Взаимосвязь личностного и профессионального совершенствования является необходимым условием образования и самообразования педагога. Поэтому при составлении программы развития необходимо учитывать эти взаимосвязи.

На этапе реализации индивидуальной программы создается открытое образовательное пространство, где происходят профессиональное взаимодействие, рефлексия, коррекция собственной деятельности и перепрограммирование.

Механизмами развития и саморазвития выступают самопознание и самоанализ деятельности, а их инструментом – рефлексивные способности. С помощью рефлексивных способностей, которые включают в себя ряд основных интеллектуальных умений, можно управлять собственной профессиональной деятельностью в условиях неопределенности. Взятые вместе, эти ключевые умения составляют своеобразную рефлексивную технологию, при помощи которой и совершенствуется профессиональный опыт педагога.

Поэтому важно провести рефлексивный анализ реализации индивидуальной программы. Его лучше осуществлять один раз в полгода и производить своевременную коррекцию действий. Предметом рефлексии становится деятельность педагога по реализации программы.

Практическая значимость индивидуальной программы профессионального развития педагога МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» состоит в том, что она позволяет систематизировать деятельность педагога дополнительного образования по повышению своей квалификации, выявить динамику показателей профессионального роста, определить

стимулирующие факторы, удовлетворенность образовательными услугами и, как результат, повысить качество обучения детей и юношества.

Такой подход к проблеме повышения квалификации педагогических работников позволяет каждому решить самостоятельно, в каком направлении ему необходимо развиваться, какими способами получать информацию, каким образом ее осваивать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в бакалаврской работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Раскрыты теоретические основы развития персонала как направления стратегического планирования деятельности организации.

Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Существует целый ряд методов развития персонала: как традиционных, так и достаточно новых, имеющих свои преимущества и недостатки. Выбор конкретного метода зависит от задач, которые необходимо решить посредством их использования: получение новых знаний, формирование умений и навыков, развитие личностных характеристик персонала и т.д. Необходимо отметить, что наилучшего эффекта можно ожидать от комплексного использования нескольких методов.

В новых экономических условиях организации необходимо научиться эффективно управлять развитием персонала как источником инноваций. Развитие системы управления персоналом должно привести к созданию среды, способствующей саморазвитию работников на основе как корпоративных, так и их личных ресурсов за счет. Разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

2. Проведена оценка развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск.

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей Дом Детства и Юношества «Факел» предоставляет услуги по 50 образовательным программам дополнительного образования детей по пяти направленностям с включением более 4000

обучающихся разных возрастных групп. Целью большинства образовательных программ является создание организационно-педагогических условий для разностороннего личностного развития и социализации ребенка. Общее количество педагогических работников МБОУ ДОД «Факел» составляет 51 человек. Высшее профессиональное образование имеют 80 % сотрудников, 50 % педагогического коллектива имеют квалификационные категории. В 2017-2018 учебном году произошло незначительное снижение количества педагогов, имеющих высшую и первую квалификационные категории. Отмечается рост показателя специалистов, не имеющих категорий. Во многом это обусловлено пополнением учреждения молодыми педагогами. Основной состав педагогического коллектива – педагоги в возрасте старше 35 лет, имеющие стаж работы свыше 20 лет.

Курсы повышения квалификации работники проходят ежегодно, и администрация ДДиЮ «Факел» оказывает всестороннюю поддержку педагогам, повышающим свою профессиональную компетентность. Педагогические работники повышали квалификацию на базе ТОИПКРО, ТГПУ, областном учебно-методическом центре работников культуры и искусства и других образовательных организациях.

Мониторинговые исследования подразумевают наличие диагностического инструментария, с помощью которого осуществляется объективная оценка результативности. В целом, по итогам проведенных мониторингов за 2017-2018 гг., можно сделать следующие выводы: качество освоения дополнительных образовательных программ составляет 87% (высокий уровень); результативность учащихся по освоению дополнительных образовательных программ составляет - 50% (средний уровень); удовлетворенность качеством образовательных услуг составляет 72% (родители) и соответственно - 91% (учащиеся) (высокий уровень).

Но, несмотря на то, что уровень профессионального развития педагогов дополнительного образования МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» является достаточно высоким, реализация Программы стратегического развития

муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей Дом детства и юношества «Факел» требует переподготовки педагогов в аспекте требований современного профессионального стандарта. На современном этапе от педагога дополнительного образования требуется высокая культурная самоорганизация и высокий уровень профессионализма.

3. Разработаны предложения по совершенствованию системы развития персонала МБОУ ДО ДДиЮ «Факел» г. Томск:

- совершенствование методического обеспечения профессиональным развитием педагогов

- внедрение индивидуальной программы профессионального развития педагога дополнительного образования.

Методическую тему 2018-2019 учебного года можно обозначить как «Качество обучения в изменяющихся условиях системы дополнительного образования». Методическая работа должна быть ориентирована на повышение качества методического обеспечения различных сфер педагогической деятельности для повышения эффективности образовательного процесса и профессиональной компетентности педагогических кадров. Также педагогам МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел» рекомендуем создание индивидуальной программы профессионального развития, которая, на наш взгляд, станет средством организации непрерывного образования, стержнем и вектором собственной образовательной траектории. Свое профессиональное и личностное развитие педагог должен соотносить с профессиональными стандартами и стратегическим планом развития МБОУ ДОД ДДиЮ «Факел».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. № 608н [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://base.garant.ru/71202914/>
2. Абрамова Л.А. Управление профессиональным развитием персонала организации // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2017. - № 4 (50).- С. 68-74.
3. Акутина С.П. Роль педагога дополнительного образования в успешном взаимодействии семьи и школы в условиях реализации ФГОС// Education & Science - 2016. – М., 2016. - С. 11-13.
4. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации. - М.: Инфра-М, 2015.- 650 с.
5. Бакаева Г.В. Современный подход к управлению развитием персонала // Актуальные проблемы и перспективы институциональных изменений в современной экономике. – М., 2015. - С. 558-567.
6. Бегиева А.Ш., Фидарова Л.М., Партиспанян Р.А. Развитие организации на основе развития персонала // Управление экономическими и социальными системами региона.- Владикавказ, 2017.- С. 37-43.
7. Блинова-Сычкарь Т.В. Программы развития персонала как важнейший инструмент кадровой и общей стратегии организации // Современное состояние и пути развития науки и практики. – М., 2016. - С. 46-49.
8. Булатова Г.А. Стратегические аспекты управления развитием персонала организации // Экономика Профессия Бизнес.- 2016.- № 1. - С. 65-68.
9. Булатова Г.А. Стратегия управления развитием персонала //Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2016. - № 1. - С. 32-35.

10. Валькович О.Н., Булаева К.Ю., Сирченко А.Е. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала // Экономика устойчивого развития. - 2016.- № 2 (26). - С. 50-53.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, 2017. – 688 с.
12. Вечерко С.И. Значение личности и деятельности педагога дополнительного образования // Перспективы развития науки и образования / Под общ. ред. А.В. Туголукова. – М., 2016. - С. 43-46.
13. Гвоздкова В.С., Бубин М.Н. Современный подход к стратегическому планированию // Современные исследования. - 2018. - № 1 (05).- С. 10-12.
14. Гильманова Л.Р., Чистякова С.В. Управление развитием персонала в современных организациях // Проблемы экономики и организации управления персоналом. - Челябинск, 2016.- С. 23-27.
15. Гугушвили Н. С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки или тренинга // Наука, техника и образование. - 2015. - № 1 (7). - С. 38-40.
16. Гусева Е.В., Кириллова О.Г., Савина К.С. Управление развитием персонала // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 113-117.
17. Дударев В.А. Тренинг как современный метод развития персонала // Результаты современных научных исследований и разработок. – Омск, 2017. - С. 139-141.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Нижний Новгород: Издательство НИМБ, 2013. – 720 с.
19. Ильницкий С.А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала // Белгородский экономический вестник. - 2017. - № 2 (86). - С. 109-115.
20. Жильцова Л.В. Проблемы профессионального развития педагогов дополнительного образования // Высшее образование в России: история

и современность / Отв.ред. О. Н. Томюк. - Екатеринбург, 2017. - С. 208-213.

21. Каштанова Е.В. Методы развития персонала при различных типах стратегии организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики.- 2017.- № 7. - С. 129-136.
22. Кириллов А.В. Управление развитием персонала. - М., 2015.- 128 с.
23. Кифа Л.Л., Крючкова И.В. К вопросу о тенденциях развития персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - Т. 5.- № 4 (17). - С. 175-177.
24. Комаров Е. «Брейнбилдинг», или Как накачивают свой мозг профессионалы. – М.: Эксмо, 2009. – 192 с.
25. Коряковцева П.В., Кудашкина Л.А. Индивидуальный план развития человека как инструмент развития персонала организации //Управление талантами и трансформация корпоративной культуры / Под редакцией О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск, 2016. - С. 134-137.
26. Кукушкина Д.А. Методы развития персонала в современной организации // Образование в XXI веке. – М., 2017.- С. 211-213.
27. Ларина Е.А. Управление развитием персонала – залог эффективного менеджмента предприятия // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – М., 2016. - С. 141-144.
28. Макаренко Н.С. Риски организации при развитии компетенций персонала //Актуальные проблемы социологии и управления. - Санкт-Петербург, 2016. - С. 93-97.
29. Маслобойщикова Н.В., Бондалетова Н.Ф. Методы развития персонала // Материалы Ивановских чтений. - 2017. № 4-2 (17). С. 111-116.
30. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании // Дельта науки. - 2015.- № 2. - С. 10-16.
31. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения о

дополнительное профессиональное образование персонала / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 482 с.

32. Морозова Т.П. Дополнительное образование в системе профессионального развития педагога// Общество и личность: гуманистические тенденции в развитии современного общества. – М., 2017. - С. 259-262.
33. Мухиденова А.М. Управление профессиональным развитием педагогического персонала общеобразовательной школы //Интерактивные технологии в профессиональном образовании/ Под редакцией М.Х. Хайбулаева. - М., 2016. - С. 104-110.
34. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией // Карельский научный журнал.- 2017.- Т. 6.- № 1 (18).- С. 83-86.
35. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах.- М.: Альфа-Пресс, 2016.- 787 с.
36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 513 с.
37. Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом. - 2017.- Т. 11. - № 3 (73). - С. 149-161.
38. Рощектаева У.Ю., Скубенко Д.В. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления организацией // Инновационная наука. - 2017. - Т. 1. - № 3. - С. 209-211.
39. Руденко Г.Г. Оценка и стимулы к развитию персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2017.- № 4.- С. 36-40.
40. Саутина О.Н. Потенциал педагога дополнительного образования и пути развития инновационного потенциала // Современное образование: традиции и инновации. - 2017. - № 4. - С. 16-23.
41. Сваталова Т.А. Роль института дополнительного профессионального образования в построении траекторий самообразования педагогов //

Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров. – СПб., 2016. - С. 24-30.

42. Снисаренко И.М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала// Государственное управление. Электронный вестник. -2017. - № 63. -С. 414-426.
43. Соляник М.Н. Стратегическое планирование// Economics. - 2018. - № 2 (34). - С. 34-38.
44. Стешко С.Е., Пацук О.В. Методы стратегического планирования развития персонала организаций // Актуальные вопросы экономики и управления. - Новосибирск, 2018. - С. 32-37.
45. Субочева А.О. Инновационное развитие персонала организации: E-learning как метод внутрифирменного обучения// Инновационное развитие российской экономики. – М., 2017. - С. 66-68.
46. Телегина И.Г., Лапинская Н.С. Развитие системы управления качеством реализации дополнительных общеразвивающих программ // Современное образование: традиции и инновации. - 2017. - № 3. - С. 76-81.
47. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала / Храмова Т.М., Ходенкова О.П., Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.- М., 2016. – 460 с.
48. Устюгова А.Н. Управление профессиональным развитием педагогов дополнительного образования // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. – М., 2017. - С. 174-177.
49. Федотова М.А. Роль обучения персонала в стратегии развития организации // Социокультурные факторы консолидации современного Российского общества - М., 2017. - С. 141-144.
50. Филиппова К.В. Потребность в развитии как фактор трудовой мотивации персонала // Новая наука: Теоретический и практический взгляд.- 2016.- № 117-1. - С. 197-201.

51. Флидерман М.А. Роль педагогических конкурсов в развитии профессиональной компетентности педагогов дополнительного образования // Наука XXI века - взгляд в будущее. – М., 2018. - С. 108-110.
52. Фролова П.И. Управление развитием персонала на основе профессиональных стандартов // Ученые записки ИУО РАО. - 2016. - № 59. - С. 165-168.
53. Храпко А.Б., Шумаева Е.А. Инновационные подходы к развитию персонала на предприятии // Экономика и социум.- 2016. - № 3 (22). - С. 1993-1997.
54. Черепанова О.А., Белогубец Я.А., Нафикова С.Ф., Смелкова Е.А. Развитие оценочной компетентности педагогов в условиях дополнительного профессионального образования //Сборник материалов Всероссийской конференции по анализу хода внедрения национальной системы учительского роста / Под общ.ред. С.Ю. Новоселовой.- М., 2017. - С. 308-315.
55. Чуланова О.Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала //Материалы Афанасьевских чтений. - 2018.- № 1 (22).- С. 37-45.
56. Шабашова Л.А., Ковалевская Н. Современные системы управления развитием персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Под общей редакцией В.Н. Узунова. – М., 2017. - С. 51-55.
57. Шаталова Н.И. Управленческое консультирование. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2016. – 130 с.
58. Ширяева В.В. Профессиональное развитие личности педагога дополнительного образования детей //Философия образования, психология и педагогика: теоретические и практические аспекты современных исследований / Науч. ред.р Новоселова С.Ю.- М., 2015.- С. 144-148.

59. Шушарина, Г.С., Тарасова Е.В., Ребикова Ю.В. Роль института повышения квалификации в содействии развитию профессиональной компетентности педагогов дополнительного образования// Тенденции дополнительного профессионального образования в контексте современной образовательной политики. – М., 2016.- С. 186-194.
60. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 287 с.
61. Яценко Н.Е. Общественный словарь. – СПб.: Лань, 2017.- 587 с.
62. Дом детства и юношества «Факел» г. Томска [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://fakel.tom.ru/>(дата обращения: 20.05.2018)
63. О методах обучения и развития персонала [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/o-metodah-obucheniya-irazvitiyapersonala> (дата обращения: 06.05.2018)
64. Официальный Web Soft IT-решения для управления эффективностью персонала. [Электронный ресурс]. <https://en.ppt-online.org/68565> (дата обращения: 07.05.2018)

Приложение А - Рейтинг педагогов ДДиЮ «Факел» по трансляции опыта на разном уровне предъявления

