

РФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(НИУ«БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА

ПРИМЕРЕ АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Выпускная квалификационная работа

студентки заочной формы обучения

направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

4 курса группы 05001464

Орловой Екатерины Андреевны

Научный руководитель:

Маслова Яна Валерьевна.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....6	
1.1. Развитие персонала: содержание, классификации и функции.....	Ошибка!
1.2. Основные методы развития персонала.....	18
1.3. Специфика развития персонала в образовательных учреждениях.....	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».....	
Ошибка! Закладка не определена.	
2.1. Организационно-экономическая характеристика АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»	Ошибка!
а! Закладка не определена.	
2.2. Анализ системы управления персоналом в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»	Ошибка!
а! Закладка не определена.39	
2.3. Анализ текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»	Ошибка!
Закладка не определена.	
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».....	
	О шибка! Закладка не определена.

3.1. Программа мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».....	53
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
.....	Ошибка!
Закладка не определена.	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Основой любой организации является персонал, работающий в ней. На сегодняшний день персонал рассматривают как важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей ее деятельности, и которым нужно уметь грамотно управлять, создавать лучшие условия для его профессионального развития, вкладывать в это необходимые средства.

Развитие сотрудников является главным условием развития самой организации и ее успешной деятельности в современных условиях. Развитие персонала, повышение профессионального уровня сотрудников позволяет значительно улучшить качество управления внутри организации, а так же, приводит к повышению производительности труда. В современных быстроменяющихся условиях многие организации вынуждены менять свои цели и направления работы, соответственно возникает необходимость профессиональной переориентации персонала в изменившихся условиях. Развитие сотрудников должно быть организовано таким образом, что бы профессиональный уровень работников отвечал актуальным целям и задачам организации. В связи с этим развитие и обучение персонала должны быть одним из главных направлений работы организации.

Основной тенденцией в системе развития персонала является готовность работодателей вкладывать все больше средств в обучение работников. Менеджеры управления персоналом должны постоянно уделять внимание развитию профессиональных навыков сотрудников, профессиональному продвижению работников и их закреплению на соответствующих рабочих местах. Состав и качество персонала меняется в процессе изменения производственной деятельности организации и его организационной структуры. Поэтому организация должна заботиться о поддержании соответствующего целям организации уровня профессионального развития своих сотрудников.

Степень научной разработанности темы. Теоретическая база исследования основана на трудах как отечественных, так и зарубежных научных деятелей. В частности, были проанализированы работы таких передовых ученых в области исследования развития персонала, обучения персонала, экономики предприятия, как Кибанов А.Я., Друкер, П., Шекшня С.В., Дятлов В.А.

Объектом исследования является АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ», на базе которого проводилась оценка системы развития персонала.

Предметом исследования выступает совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, которая определяет влияние системы развития персонала на эффективность управления.

Целью дипломной работы является теоретическое обоснование системы развития персонала и разработка практических рекомендаций для эффективного функционирования АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».

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

1. Рассмотреть теоретические и методические аспекты организации и совершенствования системы развития персонала в организации;
2. Изучить организационно-экономическую характеристику АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ», а также проанализировать систему управления персоналом АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»;
3. Провести анализ текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в представлении теоретических и аналитически обоснованных мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». Данные мероприятия нацелены

на повышение чистой прибыли организации, оптимизацию работы персонала, а также на улучшение условий труда и повышение заинтересованности сотрудников в рабочем процессе.

Информационную базу исследования составили документы АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ», в частности бухгалтерский баланс организации за 2015-2017 года. Анализ количественного и качественного кадрового состава организации был произведен на базе штатного расписания 2017 года и отчета по персоналу. Локальные нормативно-правовые акты такие как, Устав организации, коллективный договор и должностные инструкции работников позволили произвести изучение структуры АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».

При написании выпускной квалифицированной работы были использованы такие **методы исследования**, как анализ документов, анализ статистических данных, синтез, структуризация, обобщение, расчетно-аналитический метод, анкетирование.

Структура выпускной квалифицированной работы. Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Развитие персонала: содержание, классификации и функции.

Одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом является развитие персонала. Кроме того, развитие персонала – это важнейший фактор успешной деятельности производства. Понятие развития персонала является комплексным, поэтому, в целях выявления сущности данного понятия, следует рассмотреть его составные части: понятия «развитие» и «персонал».

Наиболее часто используется понятие «персонала» как совокупности людей со сложным комплексом индивидуальных качеств — социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др.

Профессор А.Я. Кибанов определяет персонал как личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [17, с.11]. К основным признакам персонала относят: наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих; целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Термин «развитие», применительно к персоналу, определяется как комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

П. Юнг дает следующее определение понятия «развитие персонала»: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия» [54, с.43].

Согласно А.П. Егоршину, развитие человеческих ресурсов - это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [11, с.486].

В.М. Маслова трактует развитие персонала как совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий [25, с.244].

Наряду с понятием «развитие персонала» существует понятие «обучение персонала», которое трактуется как совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. Понятие развития и обучения персонала следует четко разграничивать, так как обучение персонала происходит в рамках реализации программ развития персонала. При этом, программы развития персонала содержат различные компоненты (Рис. 1).

Профессиональное обучение- это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации. Профессиональное обучение персонала включает ряд мероприятий: дополнительная и адаптирующая подготовка, подготовка резерва, переподготовка, профессиональная реабилитация.

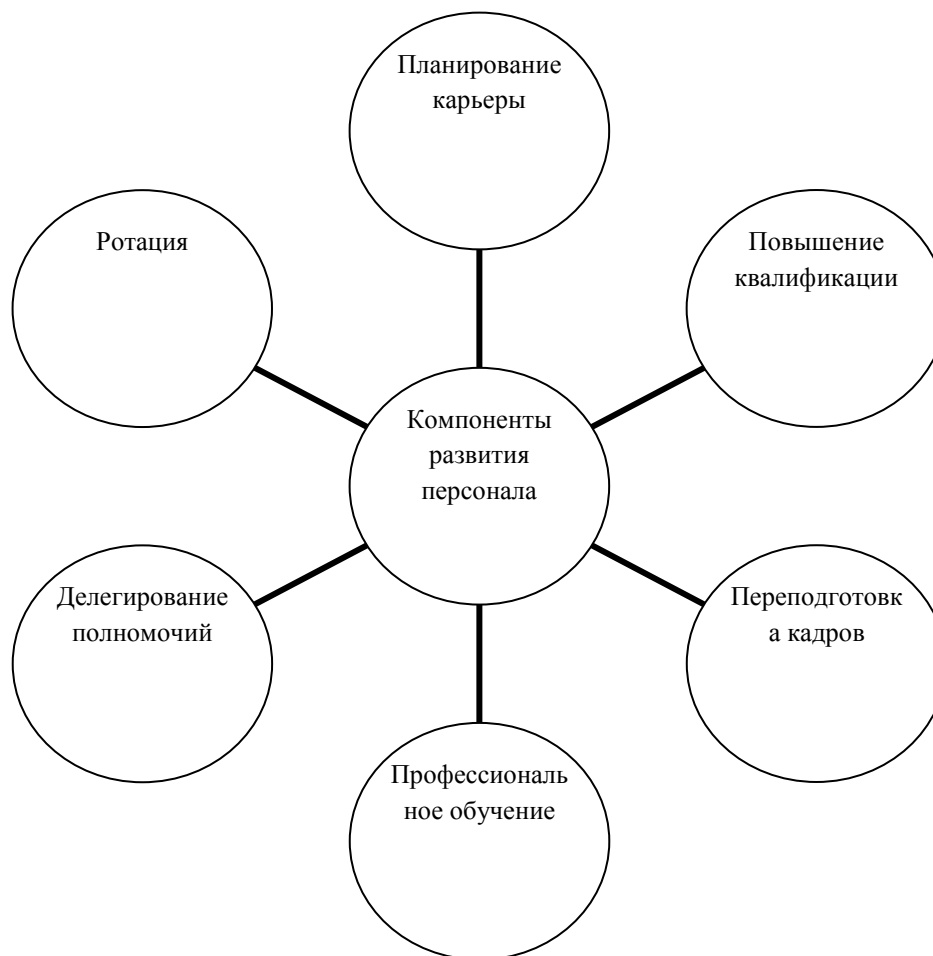


Рис. 1.1 Компоненты развития персонала

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие «развитие персонала» гораздо шире понятия «обучение персонала».

Цель развития персонала представляет собой приобретение работниками новых знаний и навыков, с целью более эффективного достижения поставленных целей организации [21, с.23].

В рамках реализации своей цели развитие персонала призвано решать ряд задач (Рис.2).

Развитие персонала является одной из функций службы управления персоналом, которая реализуется посредством мероприятий: по оценке кандидатов на вакантную должность; по профессиональной адаптации; по текущей периодической оценке кадров; по планированию деловой карьеры; по

обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала; по организации изобретательской и рационализаторской работы; по работе с кадровым резервом.



Рис. 1.2 Задачи развития персонала

Развитие персонала представляет собой процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В условиях современного мира развитие персонала занимает крайне важную роль в процессе достижения организацией своих стратегических целей: изменения в деятельности и структуре организации ведут за собой неизбежные изменения в моделях производственного поведения персонала. В связи с этим одним из важнейших направлений деятельности организации является подготовка и реализация комплекса мероприятий, препятствующих и предотвращающих "моральный и физический износ" рабочей силы - ее устаревание.

Под устареванием работника понимают процесс использования личностью точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной

деятельности, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время [30, с.293].

Ключевым моментом успешного управления профессиональным развитием является своевременное определение потребностей организации в данной сфере. Потребность в развитии персонала осуществляется путем выявления несоответствия между профессиональными компетенциями, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее сегодняшних и перспективных целей сегодня и в будущем и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности [21, с.31]. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника является общей задачей отдела управления персоналом (кадровой службы), руководителя организации или подразделения и самого сотрудника.

Потребности организации в развитии персонала возникают под воздействием следующих факторов:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности [6, с.314].

К основным принципам развития персонала относят (Рис.3):

Деятельность организации по развитию персонала многогранна и многокомпонентна. В структуру деятельности по развитию персонала включены такие компоненты, как развитие карьеры, персональное консультирование, а также совершенствование компетенций, знаний и умений (обучение).



Рис. 1.3 Принципы развития персонала

Под развитием карьеры понимается деятельность, финансируемая организацией, и организуемая с целью помощи сотрудникам в определении своих профессиональных целей и их достижения. Данный вид деятельности подразумевает:

- консультирование по вопросам карьеры (например, для сотрудников, имеющих большой потенциал, но работающих на бесперспективных должностях),
- планирование карьеры (например, планирование должностных повышений сотрудников, желающих продвинуться по службе),
- обеспечение информацией об имеющихся или ожидаемых вакантных должностях в компании (или даже о возможностях альтернативного выбора

профессии для людей, которые считают, что их карьера развивается по неверному пути).

О ценности эффективной программы развития сотрудников говорят в своей работе «Career development and planning in organisations» (1987) Сьюпер и Майнор. Авторы утверждают, что при наличии адекватной системы развития персонала, организация обеспечивает себе рабочую силу, обладающую компетенциями опытом, которые необходимы для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации. Кроме того, подобная система предотвращает задержки индивидуального продвижения по службе и «устаревание» имеющихся у работников умений для дальнейшего качественного выполнения работы. Качественная программа развития персонала ценна, благодаря возможности пополнения резерва талантливых управленцев, для выполнения перспективных целей и задач организации. Наконец, такая программа подразумевает формирование в организации атмосферы поощрения личного роста [30, с.303].

В понятие «персональное консультирование сотрудников» входит совокупность различных мероприятий и действий организации по содействию развитию сотрудников. Так, например, многие организации оказывают своим сотрудникам консультационные услуги по правовым и психологическим проблемам, а также предоставляют возможность финансового консультирования. К одним из последних тенденций относятся информационное консультирование для групп сотрудников, которые сталкиваются со специфическими проблемами, а также консультирование сотрудников по вопросам, связанным с формированием пенсионного фонда и изменений, связанных с уходом на пенсию в целом. На сегодняшний день чаще встречается персональное консультирование, производимое посредством «программ помощи сотрудникам». Под программой помощи сотрудникам подразумевают «политику, процедуры и услуги консультационного характера с целью выявления сотрудников, у которых имеются личные, эмоциональные или

поведенческие проблемы, мешающие выполнению работы, или с целью оказания им помощи» [5, 57].

Успешность функционирования подобных программ определяется наличием поддержки со стороны высшего руководства, а также непосредственных начальников; штата квалифицированных специалистов; учета социокультурных и демографических особенностей работников; механизмов информирования сотрудников об этих программах.

Обучение персонала становится все более распространенным видом деятельности организации, под которым понимается любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей. Данный процесс также называют развитием человеческих ресурсов.

Основными целями обучения являются улучшение выполнения работы сотрудниками на текущих и перспективных позициях, обеспечение соответствия уровня работников изменениям на рабочем месте, связанным с появлением новых технологий, интернационализацией, глобальной конкуренцией и другими современными потребностями рынка. Другая цель обучения связана с обеспечением возможности трудоустройства наиболее активной части безработных, недоиспользуемых групп национальных меньшинств и работников, чьи имеющиеся навыки устарели. Обучение ориентировано на работников всех уровней организации: от рабочих до руководителей, и включает области от специфических технических навыков до сложных социальных и когнитивных навыков [12, с.28].

На сегодняшний день не существует одной общепринятой классификации видов развития персонала в организации. Выделяют несколько классификаций по различным признакам (Рис. 4).



Рис. 1.4 Виды развития персонала

На данный момент нет единой системы элементов, входящих в состав программы развития персонала организации. Например, А.Я. Кибанов выделяет следующие элементы: планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения [16, с.63]. Ж.Ю. Кургаева относит к элементам системы развития персонала первичную профессиональную подготовку работников, повышение квалификации, переподготовку или переобучение персонала, планирование и развитие карьеры [23, с. 71]. В систему развития персонала по А.И. Беляеву входят: первичное профессиональное обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебно-профессиональное продвижение и ротация кадров, планирование и управление профессиональной карьерой, работа с кадровым

резервом, организация работы, мотивация развития персонала, деловая оценка персонала. С.А. Барков выделяет в развитии персонала два самостоятельных блока вопросов: расстановку кадров и управление карьерой работников, а также образование и повышение квалификации персонала [36, с.228].

От обучаемого требуются значительные усилия, так как развитие невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами профессионального развития выступают желание освоить новую работу в кратчайший срок, возможность сохранения прежней или получения более высокой должности, обеспечения гарантии стабильности или роста доходов; расширение контактов, возможность стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

Российское трудовое законодательство предусматривает такие виды профессионального обучения работников, как:

- подготовка новых работников;
- переподготовка (переобучение);
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Различают две основные формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства, т.е. в учебных заведениях (специализированные центры, школы, курсы и т.д.). Для начинающих сотрудников возможна комбинированная форма - ученичество, которая сочетает в себе подготовку на рабочем месте и с отрывом от производства [13, с.69].

Подготовка новых работников включает в себя первоначальное профессиональное и экономическое обучение сотрудников, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Обучаемые пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяются законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Согласно российскому законодательству, основными формами обучения новых работников на производстве являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

Индивидуальное обучение работника предполагает прикрепление к квалифицированному работнику, включение в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады (сотрудник с высоким уровнем квалификации).

При групповой (бригадная) форме обучения новые сотрудники объединяются в специальные группы, с которыми проводят занятия рабочие, имеющие высокую квалификацию.

Курсовая форма обучения используется для обучения сложным профессиям. При курсовой форме обучение осуществляется в два этапа:

1. Обучение в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината.

2. Обучение на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника — инструктора производственного обучения [5, с.87].

Переподготовка (переобучение) проводится при необходимости освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не имеют возможности продолжать трудовую деятельность по уже имеющимся у них профессиям. Кроме того, переподготовка проводится для лиц, выражающих желание сменить профессию с учетом потребности производства.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации проводится для совершенствования профессионального мастерства. Также, обучение смежным профессиям эффективно в качестве подготовки к работе в условиях коллективного труда и при необходимости совмещения профессий.

Повышением квалификации называют процесс обучения после получения работниками основного образования. Повышение квалификации направлено на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков сотрудников организации [5, с.92].

Для того чтобы процесс развития персонала в организации был эффективным, необходимо учитывать следующие принципы:

1. Системность. Развитие персонала должно быть перманентным процессом, т.е. осуществляться в течение всей трудовой жизни работника. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться «профи» в своем деле, необходимо постоянно актуализировать все свои профессиональные компетенции.

2. Комплексность. Под профессиональным развитием персонала обычно понимают только обучение персонала, но это не совсем верно. Понятие «профессиональное развитие» намного шире понятия «обучение», а значит, включает в себя не только обучение, но и другие программы.

3. Взаимообусловленность, т.е. как у сотрудников, так и руководителей организации должны быть: мотивация, условия и возможности профессионального развития.

4. Всеобъемлемость. Программы и планы развития персонала должны быть разработаны для всех категорий сотрудников организации.

5. Перспективность. Мероприятия развития персонала должны носить опережающий характер, т.е. быть актуальными, востребованными и нацеленными на будущее [15, с.15].

Таким образом, деятельность организации по развитию персонала включает в себя разнообразные мероприятия, финансируемые самой организацией и направленные на помощь сотрудникам в определении своих профессиональных целей и их достижении.

1.2. Основные методы развития персонала

Современные организации все чаще рассматривают развитие персонала в качестве важнейшей части управленческой деятельности. Несмотря на то, что материальные ресурсы организации составляют большую часть всего объема ресурсов, они имеют свойство снижать свою стоимость с течением времени, подвергаясь процессу амортизации. Человеческие ресурсы компании, наоборот, со временем должны и могут вырастать в цене, при условии, что организация работает над повышением потенциала данного ресурса.

По данным исследования Королевского Института персонала и развития (CIPD) совместно со Школой бизнеса Университета Уорвик, большинство инвесторов обращается к информации о человеческих ресурсах компании, что позволяет им осознать долгосрочные риски и перспективы сотрудничества с той или иной компанией. Без сбора и анализа информации об уровне персонала организации не может быть принято адекватное решение об успешности того или иного инвестиционного проекта. Данная тенденция только подтверждает идею важности потенциала человеческих ресурсов организации.

Ведущие российские компании рассматривают персонал и затраты на его развитие в качестве бизнес – необходимости, важной инвестиции, результат от которой может быть виден в ближайшем будущем.

Развитие и обучение персонала в организации может быть реализовано в двух форматах: индивидуальном и групповом. Каждый из этих форматов имеет свои преимущества, недостатки и особенности, а также включает в себя особые технологии и методы.

Таблица 1.1

Форматы обучения и развития персонала

	Индивидуальный формат	Групповой формат
Используемые методы	1. развивающие проекты и задания; 2. стажировки и временные замещения;	1.тренинги; 2. семинары; 3.мастер-классы;

	3. составление и реализация индивидуальных планов развития; 4. наставничество; 5. коучинг.	4. курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации; 5. бизнес – симуляции.
Преимущества	1. учитывается уровень умений и навыков сотрудника, его индивидуальные потребности и особенности, что оказывает влияние на планирование и проведение процесса развития и обучения; 2. возможность проведения обучения без отрыва от основной деятельности.	1. обладает командообразующим эффектом; 2. дает возможность смоделировать определенные рабочие ситуации из практики и отработать возможные решения и модели поведения для них; 3. экономически выгоден.
Недостатки	1. сложность в разработке и реализации; 2. высокая стоимость.	1. не позволяет учесть индивидуальные особенности каждого из участников обучения, что влияет на эффективность данного мероприятия; 2. недостаток времени для формирования и закрепления навыков.

Принимая во внимание все преимущества и недостатки данных форматов обучения, большинство компаний использует групповые формы обучения для развития линейного персонала, а индивидуальные формы обучения для повышения уровня развития ключевых сотрудников и высшего руководства.

Можно выделить традиционные и современные методы развития и обучения персонала.

К традиционным методам обучения относят самостоятельное обучение, семинары и лекции. Являясь основными методами обучения, традиционные методы имеют некоторые недостатки: не учитывают разный уровень знаний сотрудников, не обеспечивают обратную связь, которая отражает, степень усвоения предоставленной информации [43, с.311].

Несмотря на свои недостатки семинары, способствуют поиску новых идей, дают возможность обсуждения проблем и выработки их решений.

В настоящее время более популярны методы активного обучения, такие как тренинги, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, метод “case-study”, basket- метод и др.

1. Тренинги представляют собой деловую игру, за которой обязательно следует анализ и закрепление эффективных стратегий поведения для типичных деловых ситуаций. Они развивают коммерческие и управленческие навыки.

2. Программированное и компьютерное обучение. При данном методе обучения информация представляется блоками в печатном виде или в электронном виде.

3. Деловые и ролевые игры, по сути, являются моделированием различных сторон профессиональной деятельности сотрудника.

4. Метод “case - study” предполагает разбор практических ситуаций. При использовании данного метода обучения сотрудникам дается возможность проанализировать, изучить различные ситуации, сложившиеся в той области деятельности, в которой они повышают свою компетентность.

5. Basket-метод имеет своей основой имитацию ситуаций, которые часто встречаются в практике работы менеджеров. Обучаемый сам выступает в роли руководителя и решает задачи менеджера [14, с.13].

В настоящее время крайне распространены современные методы обучения персонала, зародившиеся на Западе. К таким методам относят наставничество, модульное обучение, обучение действием, дистанционное

обучение, обучение в рабочих группах, методы «Shadowing», «Secondment» и «buddying», метафорическая игра.

1. Модульное обучение отличается тем, что материал по какой-либо системе знаний разбивается на самостоятельные модули. Модули имеют различные цели, методы и задачи, которые предлагается освоить обучаемым. Гибкость данного метода, т.е. возможность изменения модулей в зависимости от запроса обучаемых, является его главным преимуществом.

2. Дистанционное обучение предполагает использование средств телекоммуникационных технологий на расстоянии между преподавателем и его учеником для обучения персонала. К достоинствам данного метода относят: осуществление обучения на рабочем месте; привлечение большого числа работников; возможность применения полученных знаний на практике данного предприятия.

3. Наставничество/Coaching/«коучинг».

Коучинг отличается от других методов развития и обучения персонала тем, что коуч (наставник) не решает проблему за сотрудника, не дает ему прямого ответа на вопрос, а помогает сотрудникам найти собственное решение. Коуч должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей.

4. Обучение действием/«action learning».

Данный метод основывается на работе группы сотрудников, у каждого из которых есть реальная задача, для решения которой каждый член группы анализирует ситуацию и постановку целей, продумывает шаги реальных действий. Важным преимуществом данного метода является то, что перед сотрудниками стоят реальные задачи, а не искусственные ситуации и упражнения.

5. Метод обучения в рабочих группах уникален тем, что в данной группе работают все сотрудники, независимо от их должностного положения. В рабочую группу могут входить как линейные сотрудники, так и менеджеры

высшего звена. Группой получает задачу, после чего они выбирают ответственного, а он, в свою очередь выполняет всю организаторскую работу: организовывает встречи, составляет протоколы и записывает итоговые решения группы. Главная цель организатора - составить алгоритм действий для решения поставленной задачи и определить сроки ее реализации.

6. Специфика обучения по методу «Shadowing» заключается в том, что обучаемый становится «тенью» опытного специалиста, за которым он закреплен, постоянно находится рядом с ним в течение рабочего процесса на протяжении нескольких дней. Данный метод эффективен для профориентации, первичной адаптации, обмена опытом и обучение специалистов кадрового резерва, повышения интеграции подразделений.

7. Метод «Secondment»/прикомандирование. Процесс обучения работников заключается в «прикомандировании» сотрудников на другое место работы: в другую компанию, другой отдел, другое подразделение той же организации. Данная смена рабочего места проводится временно с целью овладения новыми дополнительными знаниями и навыками. По окончании обучения сотрудник возвращается на свое рабочее место. Временное перемещение может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) и долгосрочным (до года).

8. Метод обучения и развития «buddying»/«поддержка» подразумевает то, что к сотруднику фиксируется партнер - «buddy». Данный метод основывается на предоставлении и обмене информацией друг с другом. Метод «buddying» может быть использован в целях адаптации работника: как нового человека, так и уже работающего, но сменившего позицию в организации. Отличительной чертой метода «buddying» является то, что партнеры равноправны — здесь нет «старшего» и «младшего» сотрудника, отсутствуют понятия «наставника» и «подопечного», поэтому сведения и данные, материалы, советы или обратная связь дается в двухстороннем виде.

10. Метод «Супервизии» используется для оценки и обучения сотрудников. Супервизор постоянно не наблюдает за работниками, а только консультирует для развития определённых зон у работника и повышения его профессионального уровня. Данный метод предполагает разбор ошибок, и поиск ответов на возникшие вопросы [14, с.15].

Таким образом, в настоящее время разработано большое количество методов и методик развития персонала в организации. Правильный выбор методов развития сотрудников и повышения их квалификации способствует развитию организации, повышению эффективности ее работы.

1.3 Особенности развития персонала в образовательных учреждениях.

Среди современных проблем, стоящих перед образовательными учреждениями в условиях новых государственно-общественных требований к образованию, одной из ключевых является проблема управления профессиональным развитием педагогического персонала. В ее основе лежат противоречия:

- между необходимостью достижения школой новых образовательных результатов и недостаточным уровнем профессиональной компетентности педагогов по их формированию;
- между необходимостью создания на институциональном уровне условий для непрерывного повышения уровня профессиональной компетенции педагогов и отсутствием системы работы в этом направлении в деятельности руководителей образовательного учреждения;
- между необходимостью персонификации процесса повышения квалификации и не разработанностью индивидуальных программ повышения квалификации персонала внутри образовательного учреждения;

- между существующими формальными подходами к мотивации и стимулированию труда педагогов и потребностью в индивидуализации методов управления профессиональным развитием педагогического персонала.

Современный уровень разработки теории управления развитием педагогическим персоналом образовательного учреждения определяется рядом научных идей, среди которых наиболее значимыми являются идеи: управления педагогическим персоналом как развивающимся объектом, открытой системой, полисубъектной структурой; построения внутриорганизационной практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов [35, с.114].

Успешная деятельность образовательного учреждения зависит от умелого использования ресурсов педагогических кадров, эффективности управления ими. Эффективность управления кадрами зависит от того, насколько администрация образовательного учреждения уделяет внимание профессиональному развитию педагогов, ведь именно они подразумеваются под термином «педагогический персонал образовательного учреждения» [35, с.116].

Профессиональное развитие педагогического персонала образовательного учреждения осуществляется двумя взаимосвязанными способами: самообразованием педагогов и правильно организованной, планомерной, персонифицированной методической (научно-методической) работой. При этом методическая работа складывается из комплекса мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетентностей учителя, который вправе сам выбирать оптимальное для него содержание, формы и методы.

Профессиональное развитие работника при работе на определенной должности может считаться состоявшимся только при условии его полного удовлетворения своим трудом, так как в противном случае работник не может в полной мере соответствовать требованиям, предъявляемым к нему организацией.

Следовательно, управление профессиональным развитием педагогического персонала – это процесс целенаправленной реализации в образовательном учреждении стратегии управления, направленной на формирование определенных компетенций педагогов [42, с.46].

Управление профессиональным развитием педагогического персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются: деловая карьера; обучение персонала; мотивация и стимулирование; работа с резервом; мониторинг развития и аттестация; ресурсное обеспечение профессионального развития; управление саморазвитием работника [42, с.48].

Основная цель профессионального развития педагогического персонала, с точки зрения интересов образовательного учреждения, – повышение эффективности результатов использования возможностей каждого педагога посредством реализации поставленных школой целей, повышения профессионального уровня коллектива.

Значит, профессиональное развитие педагогического персонала есть результат взаимодействия потребностей и требований образовательного учреждения с характеристиками и интересами конкретного педагога – только в этом случае этот процесс будет эффективным.

Управление профессиональным развитием педагогического персонала включает ряд этапов, среди которых можно выделить следующие:

1. Привлечение, подбор, отбор, оформление на работу педагогического персонала.
2. Анкетирование новых (в том числе молодых) специалистов с целью ознакомления всех работников и оценки социально-психологического климата, выработки предложений по оптимизации организационной культуры.
3. Аттестация педагогического персонала каждые 5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик педагогов выполняемой работе и интенсивности рабочей нагрузки и

формирование плана обучения педагогического персонала по приоритетным направлениям профессионального развития.

4. Включение отдельных педагогов в кадровый резерв по разным видам деятельности и времени.

5. Психологическая диагностика с целью характеристики личностных качеств педагогов.

6. Планирование персонифицированного профессионального развития педагогов в рамках разработанной в образовательном учреждении модели внутриорганизационного повышения квалификации педагогического персонала.

7. Организация обучения педагогического персонала работников согласно разработанным персонифицированным программам [42, с.50].

Развитие педагогического персонала осуществляется посредством ряда общих методов управления, среди которых к наиболее эффективным относят: планирование профессионального роста, замещение должностей, ротацию внутри организации, профессиональное и социально-психологическое обучение, участие в проектных группах, инновационных разработках, конкурсах профессионального мастерства [35, с.118].

Говоря об особенностях управления развитием педагогического персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что в этом процессе традиционно сильны и некоторые специфические, присущие только системе образования, методы (Рис. 5).

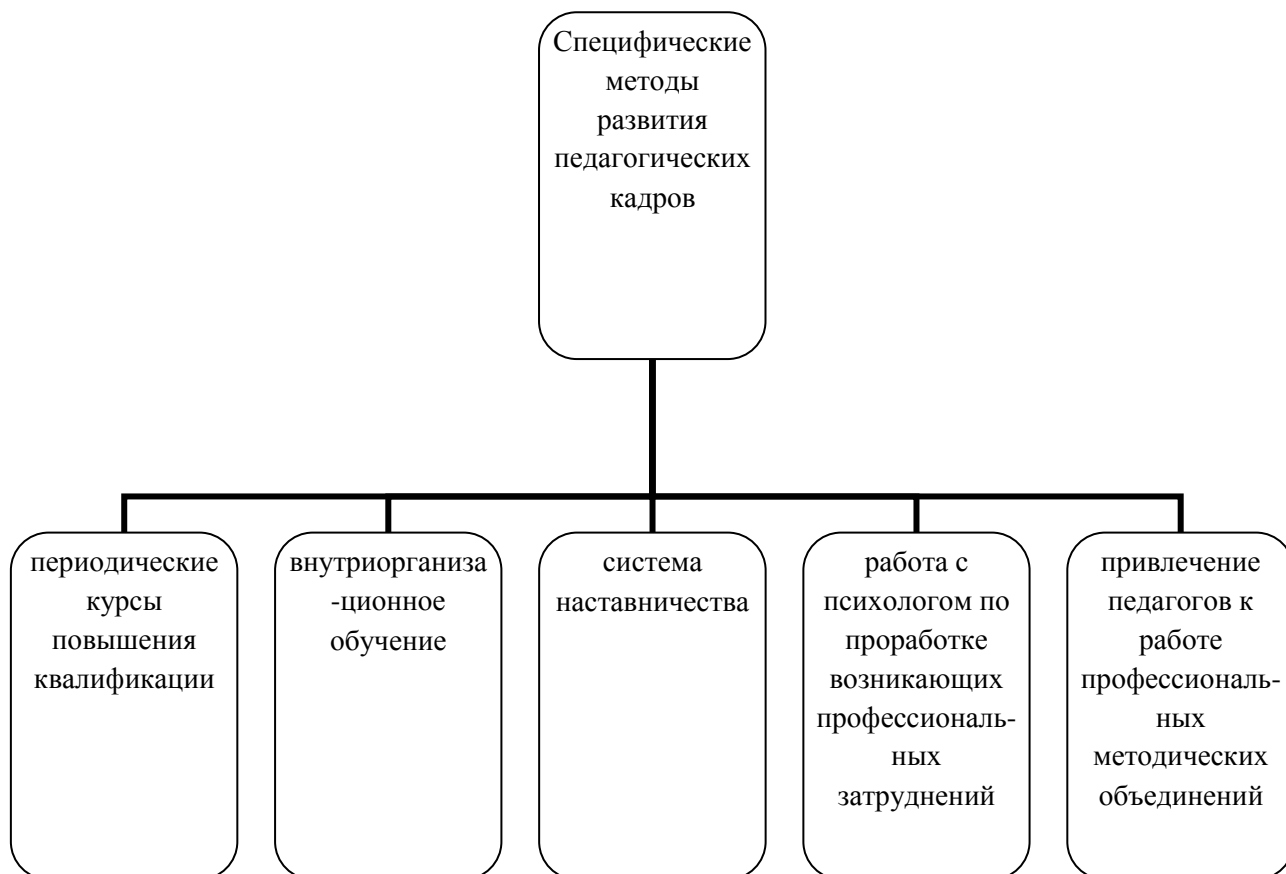


Рис. 1.5 Специфические методы развития педагогических кадров

Задача управления развитием педагогического персонала образовательного учреждения заключается в том, чтобы сделать практику удовлетворения образовательных потребностей учителя ресурсом единого методического пространства школы. Результаты деятельности работы с персоналом зависят от того, насколько правильно выстроены приоритеты, глубоко разработан и реализуется образовательный заказ.

В настоящее время образовательные учреждения обладают достаточным потенциалом для предоставления педагогическому персоналу возможности выбора и выстраивания своего профессионального пути; возможности влияния на содержание, технологии и все элементы образования; возможности приобретать современные компетентности, адекватные задачам инновационного развития страны.

Эффективность работы службы развития персонала определяется по тому, насколько та или иная функция способствует достижению целей управления персоналом, а также целей всей организации.

С целью проведения оценки и мониторинга работы службы управления персоналом по направлению профессионального развития и обучения персонала разработаны следующие показатели оценки ее деятельности:

1. Показатель результативности нормативного обеспечения формирования и управления кадровым резервом (ПР норм. рез.):

$$\text{ПР норм. рез.} = \text{Nфакт.норм.} / \text{Nнорм.} * 100\% \quad (1.1)$$

где Nфакт.норм. – фактическое количество пересмотренных нормативных документов по резерву за период;

Nнорм. – количество документов по резерву, подлежащих периодическому пересмотру, в том числе вследствие потери актуальности за период.

2. Показатель результативности реализации программ развития персонала (ПРпрп):

$$\text{ПРпрп} = \text{Nфакт.пр.} / \text{Nзапл.пр.} * 100\% \quad (1.2)$$

где Nфакт.пр. – количество реализованных программ развития персонала за период;

Nзапл.пр. – количество запланированных программ развития персонала за период.

3. Показатель результативности мероприятий по управлению карьерой (ПРфакт.поКР):

$$\text{ПРфакт.поКР} = \text{Nфакт.поКР} / \text{Nсотр.поКР} * 100\% \quad (1.3)$$

где Nфакт.поКР – количество сотрудников, для которых реализованы мероприятия по управлению карьерой за период;

Nсотр.поКР – количество сотрудников, для которых запланированы мероприятия по управлению карьерой за период.

4. Показатель результативности организации и проведения стажировки молодых специалистов (ПРстаж.м.с.):

$$\text{ПРстаж.м.с.} = \text{Nm.с.усп.стаж.} / \text{Nm.с.} * 100\% \quad (1.4)$$

где Nm.с.усп.стаж. – количество молодых специалистов, успешно прошедших стажировку за период;

Nm.с. – количество трудоустроенных молодых специалистов за период.

5. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере (ПРотч.р.и к):

$$\text{ПРотч.р.и к} = \text{Nфакт.отч.} / \text{Nплан.отч.} * 100\% \quad (1.5)$$

где Nфакт.отч. – количество сформированных отчетов за период;

Nплан.отч. – количество запланированных отчетов за период.

6. Показатель результативности определения требований к должности в части обучения и развития (ПРОпр.тр.):

$$\text{ПРОпр.тр.} = \text{Nопр.тр.} / \text{Nплан.тр.} * 100\% \quad (1.6)$$

где Nопр.тр. – количество должностей, для которых определены требования в результате организационных изменений;

Nплан.тр. – количество измененных должностей в штатном расписании, для которых необходимо переопределить требования в части обучения.

7. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (ПРфакоб):

$$\text{ПРфакоб} = \text{Nфак.об.} / \text{Nнапр.на.об.} * 100\% \quad (1.7)$$

где Nфак.об. – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

Nнапр.на.об. – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом.

8. Показатель результативности формирования планов развития персонала (ПРПР) за период, в процентах:

$$\text{ПРПР} = \text{Nраб.факт.ПР} / \text{Nраб.план.ПР} * 100\% \quad (1.8)$$

где Nраб.факт.ПР – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

Нраб.план.ПР – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития.

Предложенные показатели позволяют определить эффективность деятельности службы развития персонала, как в краткосрочном периоде (до одного месяца), так и в долгосрочном (год и более).

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» является образовательной организацией, осуществляющей в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам. АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» представляет собой учреждение дополнительного образования детей разных возрастных категорий (от 1 до 18 лет) и взрослых.

Деятельность Организации направлена на развитие мотивации у детей и взрослых к познанию, реализацию дополнительных образовательных программ и услуг в интересах детей, общества, государства, для получения учащимися дополнительных знаний и навыков.

АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», Федеральным законом «Об образовании», Приказом Минобрнауки России от 29.08.2013г. № 1008 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, договором, заключаемым между Организацией и родителями (законными представителями) и другими законодательными актами Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, решением учредителя и настоящим Уставом.

Полное наименование на русском языке: Автономная некоммерческая организация дополнительного образования «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».

Организация является юридическим лицом, вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные

права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, собственный расчетный счет (включая валютный) в учреждениях банка, круглую печать и штамп со своим полным наименованием на русском языке. Организация отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и принадлежащей ему собственностью. При недостаточности у Организации указанных средств, ответственность по его обязательствам несет учредитель в порядке, определяемом законом (Приложение 1).

Предметом деятельности Организации является:

- реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности;
- разработка учебного комплекса, включающего учебные планы, образовательные программы, методическое обеспечение и т.п. для различных уровней подготовки и форм их организации;
- воспитание, обучение и развитие детей дошкольного возраста;
- оказание дополнительных образовательных услуг для детей и взрослых;
- разработка программ и мероприятий для максимального развития детей, повышения уровня и глубины знаний у взрослых;

Видами экономической деятельности Организации являются:

- дополнительное образование детей;
- обучение на подготовительных курсах для поступления в образовательные учреждения среднего профессионального образования;
- обучение на подготовительных курсах для поступления в учебные заведения высшего профессионального образования;
- образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки;

Исполнительным органом Организации является директор. Он осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью организации.

Директору подчиняются все отделы (Приложение 2). Структура управления данной Организации представлена на рисунке 1.

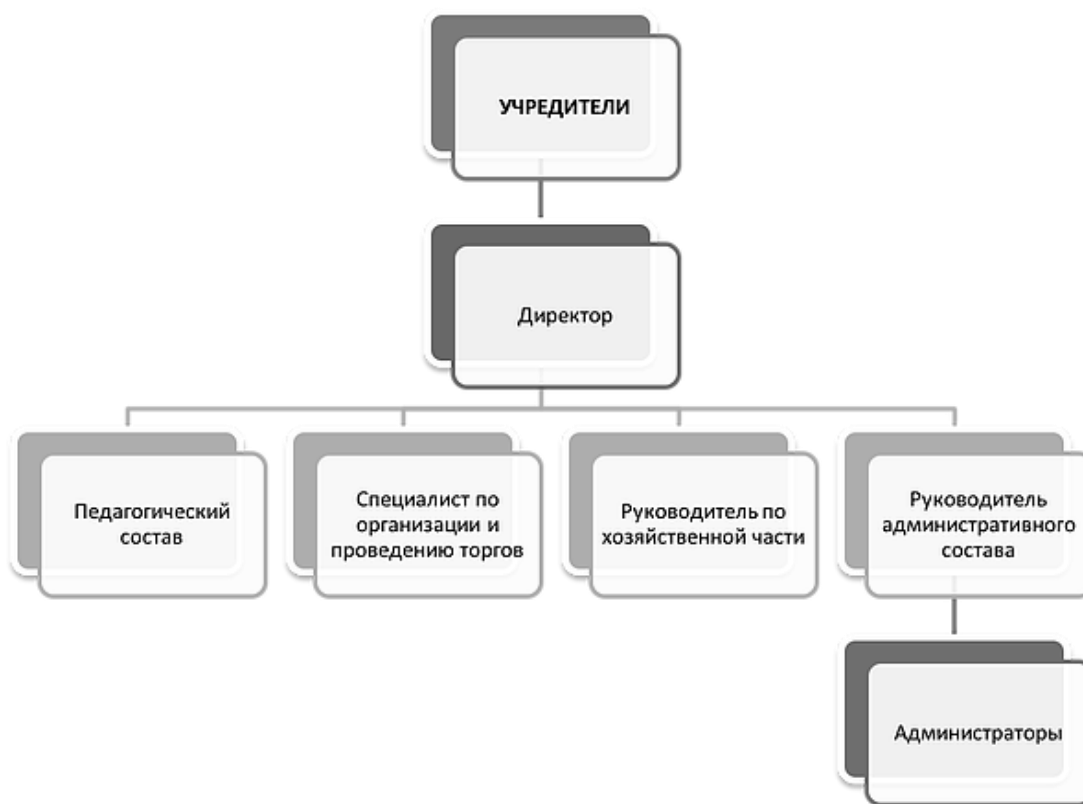


Рис. 1 Структура управления АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ».

Для достижения целей АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»:

- оказывает дополнительные образовательные услуги в порядке, установленном законодательством РФ, в соответствии с лицензией Организации, по договору с гражданами;
- привлекает на благотворительной основе средства для финансирования своих работ и программ;
- осуществляет обмен опытом в области альтернативного образования с российскими и зарубежными организациями, научными и общественными деятелями;
- проводит благотворительные акции и мероприятия;
- осуществляет предпринимательскую деятельность, участвует в деятельности других учреждений и организаций;

- организует и проводит конкурсы, образовательные игры, олимпиады, фестивали, как в Российской Федерации, так и за рубежом;
- организует работу временных центров и творческих коллективов, курсов педагогической и иной гуманитарной направленности;
- оказывает консультационные и информационные услуги по проблемам педагогики и иным, связанным с воспитанием и обучением, проблемам;
- организует работу оздоровительных лагерей, туристических походов, экспедиций;
- организует и проводит торжественные праздники, театральные мероприятия, концертные программы;

Кроме того, в данной Организации предоставляются образовательные услуги в форме проведения конференций, семинаров, консультаций, лекций, тренингов населению, предприятиям, учреждениям и другим юридическим лицам (Приложение 1).

АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» проводит репетиторство по подготовке к поступлению в средние и высшие образовательные учреждения в России и за рубежом; проводит занятия с учащимися по углубленному изучению предметов и другие услуги, выходящими за рамки соответствующих образовательных программ и государственных стандартов; по договорам и совместно с предприятиями, учреждениями, организациями проводит подготовку учащихся.

Образовательный процесс в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» осуществляется на платно-договорной основе в соответствии с реализуемыми образовательными программами. Организация реализует дополнительные образовательные программы для детей и взрослых, а также программы подготовки для поступления в средние и высшие учебные заведения.

Организация применяет к каждому обучающемуся индивидуально-дифференцированный подход для наиболее полного раскрытия его возможностей и способностей.

Деятельность АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» финансируется его Учредителями.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Организации являются:

- средства родителей, оплачивающих обучение детей;
- добровольные взносы и пожертвования физических и юридических лиц;
- средства, выделяемые Учредителем на финансирование деятельности

Организации;

- имущество, закрепленное за Организацией Собственником;
- кредиты банков и других кредиторов;
- имущество и средства, полученные от спонсоров;
- предоставляемые гранты;
- субсидии;
- доход, полученный от ведения приносящей доход деятельности

(Приложение 1).

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» с 2015 по 2017 год представлена в таблице 2.1. Данные взяты из бухгалтерского баланса (приложение 3).

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016 г. к 2015 г.г	2017 г. к 2015г. г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2015г. г.
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	2850	3125	6948	275	4098	109,6	243,7
Себестоимость оказания услуг, тыс.	2143	2640	6524	497	4111	123,1	304,4
Рентабельность деятельности, %	1,32	1,18	1,06	-0,14	-0,26	X	X

За рассматриваемый период выручка организации увеличилась с 2 850 242 тыс. руб. до 6 948 143 тыс. руб. Тенденция увеличения происходит за счет расширения организации: открытия новых филиалов и введения 12 единиц штата.

Рентабельность деятельности показывает сколько прибыли приходится на 1 рубль затрат (расходов) Рассчитывается по формуле:

$$P = П/С; (2.1.)$$

где, P – рентабельность производства;

П – прибыль за год;

С – себестоимость (сумма расходов).

В силу расширения организации: открытия двух новых филиалов и расширения штата, выручка от оказания услуг в 3 филиалах и введения 12 единиц штата в сравнении с 2015 годом в 2017 году выросла в 2 раза, однако, себестоимость услуг также значительно возросла (в 3 раза). Соответственно, за последние три года в организации наблюдается незначительное снижение этого показателя.

Таблица 2.2

Оценка финансового состояния АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016 г. к 2015 г.г	2017 г. к 2015г. г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2015г. г.
Оборотные активы	1000	131 000	69 000	130 000	68 000	13100	680
Краткосрочные обязательства	374 000	896 000	476 000	522 000	102 000	239,5	127,2
Долгосрочные обязательства	-	-	622 000	-	-	-	-
Валюта (пассивы)	-	-	-	-	-	-	-

Капитал	368 000	900 000	1 435 000	532 000	1 067 000	244,5	159,4
Общая ликвидность	0,002	0,146	0,144	0,144	0,142	7300	7200

Коэффициент текущей (общей) ликвидности является мерой платежеспособности организации, способности погашать текущие (до года) обязательства организации. Кредиторы широко используют данный коэффициент в оценке текущего финансового положения организации, опасности выдаче ей краткосрочных займов. В западной практике коэффициент также известен под названием коэффициент рабочего капитала. Рассчитывается по формуле:

$$КЛтек = ОА/КО; (2.2)$$

где КЛтек – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем выше ликвидность активов компании. В целом, показатель ликвидности с 2015 по 2017 год характеризуется увеличением: с 2015 по 2017год его значение увеличилось на 0,144.

Таблица 2.3

Анализ показателей эффективности и результативности труда персонала
АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016 г. к 2015 г.г	2017 г. к 2015г. г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2015г. г.
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	2 850	3125	6 948	275	4098	109,6	243,7

Фонд оплаты труда, тыс. руб.	608	641	4168	33	3560	105,4	685,5
Среднесписочная численность, чел.	24	27	36	3	12	112,5	150
Среднемесячная заработная плата, руб.	8900	8900	9500	0	600	100	106,7
Выручка от оказания услуг на 1 работника, руб.	118 750	115 740	193 000	-3010	74 250	97,4	162,5

Исходя из данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что эффективность и результативность труда персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» значительно выросла с 2015 по 2017гг (162,5%), несмотря на незначительное увеличение среднемесячной заработной платы.

Таким образом, на основе анализа документации и показателей деятельности АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» можно сделать вывод о том, что в организации присутствует четкая организационная структура во главе с директором организации. Финансирование деятельности организации осуществляется учредителями организации. По результатам анализа данных динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» за 2015-2017 года следует отметить снижение показателя убыточности организации. Анализ финансового состояния организации показал, что ликвидность организации незначительно увеличилась с 2015 по 2017 год. Более того, исходя из анализа эффективности и результативности труда персонала, следует сделать вывод о том, что выручка от оказания услуг на 1 работника значительно выросла, что говорит о положительной динамике результативности труда персонала.

2.2. Анализ системы управления персоналом в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Функции кадровой службы и работу по управлению персоналом в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» выполняют директор организации, руководитель административного отдела и бухгалтер.

Среди основных задач по управлению персоналом в организации были выделены:

1. Отбор и найм персонала;
2. Адаптация персонала;
3. Обучение персонала;
4. Аттестация кадров;
5. Безопасность и охрана труда
6. Учет кадров;
7. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации;
8. Формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации.

Мотивация и стимулирования трудовой деятельности выведено в административный отдел, где ответственным за выполнение этой функции управления персоналом лежит на руководителе административного отдела Сыщиковой Юлии Олеговне (Приложение 4).

Процесс найма, отбора, приема и увольнения работников в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» осуществляется согласно ТК РФ.

Проведен анализ персонала АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» по категориям (рабочие, руководители и специалисты) удельного веса отдельных категорий, профессиям, полу, возрасту, стажу работы дал следующие результаты. Данные, полученные в результате аналитической деятельности (в том числе по численности и составу персонала) представлены в таблицах 4-9.

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 к 2015 гг.,	Относительное отклонение 2017 к 2015 гг., %
Среднесписочная численность работников, чел.	24	27	36	12	150
Принято всего, чел.	6	10	8	2	133,3
Выбыло всего, чел.	3	1	2	-1	66,6
в т. ч.:					
- по собственному желанию:	3	1	2	-1	66,6
- за нарушение трудовой		0	0	0	0
- по сокращению штатов		0	0	0	0
Коэффициент текучести кадров,%	12,5	3,7	5,5	-7	44
Коэффициент оборота по приему, %	25	37	22,2	-2,8	88,8
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,5	3,7	5,5	-7	44
Коэффициент замещения кадров, %	2	10	4	2	200

Анализируя представленные данные в таблице 2.4, можно сделать вывод, что по сравнению с 2015 годом, в 2017 году наблюдается увеличение среднесписочной численности работников на 12 человек. По собственному желанию высвобождено 2 единицы штата, по сокращению штата и за нарушение трудовой дисциплины высвобожденного персонала не имеется. Коэффициент текучести кадров не отклонен от границ нормы производственного процесса. Коэффициент оборота по приему снизился на 2,8%, коэффициент по выбытию снизился на 7%.

Структура персонала

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017/2015	Относительное отклонение 2017/2015
Персонал, всего в том числе:	24	27	36	12	150
1. Руководители	2	3	5	3	250
2. Специалисты	4	4	5	1	125
3. Педагогические работники	18	20	26	8	144,4

Таким образом, в организации за последние три года наблюдается увеличение численности персонала на 12 штатных единиц. Руководители составляют малую долю от всего количества работающих людей (в 2017 году 5 человек). К 2017 году произошло увеличение численности руководителей на 2 человека. К 2016 году изменений числа специалистов не произошло. Однако, к 2017 произошло увеличение специалистов на 1 человека, а значит за три года произошло увеличение специалистов всего на 1 единицу или на 2,7% от общего числа персонала.

Большое количество составляют педагогические работники в организации. Доля педагогов от всей численности персонала в 2017 году – 72,2%. За три года количество педагогических работников увеличивается на 8 единиц, а именно на 44,4%.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Педагогические работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе пед. раб.
До 25	-	-	-	-	5	19,2

25 – 29	1	20	4	80	10	38,4
30 – 39	4	80	-	-	8	30,7
40 – 50	-	-	1	20	3	11,5
50 – 60	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	5	100	5	100	26	100

По данным таблицы можно сделать вывод, что количество руководителей в возрасте 30-39 лет (80%) больше, чем количество руководителей в возрасте 25 – 29, так как на руководящие должности могут быть устроены люди с большим стажем и опытом работы и, как правило, на руководящую должность берутся люди, которые в прошлом работали на более низких должностях. Важно отметить, должности руководителей и специалистов не занимают работники до 25 лет, однако 3 человека, из которых 1 является руководителем, а 4 специалистами работают в возрасте 25-29 лет. Среди данных категорий персонала работников пенсионного возраста не наблюдается.

Анализируя состав педагогических работников, следует отметить, что самое большое количество работников в возрасте 25-29 лет (38,4% от общего числа рабочих). Далее следует категория работников в возрасте 30-39 лет – 30,7%. Преимущество школы состоит в том, что наблюдается тенденция возможности работать по педагогическому направлению молодым людям до 25 лет, которые продолжают обучение в высшем учебном заведении или только что окончили получение высшего образования. Персонал в возрасте до 25 лет в школе представлен 5 людьми, что составляет 19,2% от общего числа работников данной группы.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-	% по группе
Руководите	1	20	4	80

Специалисты	-	-	5	100
Педагогические работники	3	11,5	23	88,5
Итого	4	11,1	32	88,9

Данные о распределении персонала по полу, представленные в таблице 2.7, указывают на то, что в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» преимущественно работает персонал женского пола – 88,9%. Мужчины составляют 11,1%, а именно 4 человека. Ситуация, при которой наблюдается большее количество женщин, прослеживается во всех категориях персонала.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Педагогические работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	3	60	11	42,3
От 5 до 10	2	40	1	20	8	30,8
От 10 до 15	3	60	1	20	5	19,2
От 15 до 20	-	-	-	-	2	7,7
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Распределение персонала по трудовому стажу показало, что в категориях руководителей трудовой стаж у персонала от 10-15 лет в преимуществе, 60%. У специалистов большее количество людей со стажем до 10 лет – 4 человека (80%). Трудовой стаж у педагогических работников в основном не превышает 5 лет (42,3%). Выделены педагогические сотрудники со стажем от 5 до 10 лет в количестве 8 человек (30,8%). Среди персонала АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» также выявлены сотрудники со стажем работы более 15 лет в количестве 2 человек, а именно 7,7%.

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Педагогические работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	3	11,5
высшее	5	100	5	100	20	77
ученая степень	-	-	-	-	3	11,5

Среди руководителей и специалистов не выявлено работников со средним образованием или с незаконченным высшим образованием. 100% (5 человек) руководителей имеют высшее образование. Основной коллектив педагогических работников, т.е. 77 % или 20 человек имеют высшее образование. Также 11,5% (3 человека) имеют ученую степень, которой нет у других категорий персонала. Среди педагогического персонала 11,5 % (3 человека) имеют незаконченное высшее образование.

Таким образом, в пункте 2.2 была рассмотрена деятельность службы кадров АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». В службе работает 3 человека, которые выполняют различные функции по управлению персоналом, такие как отбор и найм персонала, адаптация персонала, обучение персонала, аттестация кадров, безопасность и охрана труда, учет кадров, обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации, формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации. Далее представлена характеристика и структура персонала по категориям, полу, возрасту, трудовому стажу, образованию. В организации самую большую долю занимает педагогические

работники, в которой работают преимущественно женщины в возрасте от 25 до 29 лет, с трудовым стажем до 5 лет с высшим образованием.

2.3. Анализ текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Компонент СУП «Развитие персонала» включает в себя следующие аспекты анализа:

- Профессиональное обучение;
- Ротация персонала.

Система профессионального обучения предполагает наличие следующих аспектов:

- Развитие профессиональных знаний и навыков;
- Развитие профессионально важных качеств (управленческих навыков, коммуникативных навыков, навыков самоорганизации, личностных качеств);
- Комплексное развитие кадрового резерва компании.

С целью описания текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» был проведен анализ документации, регуливающей вопросы развития персонала. В таблице 2.10 представлен перечень документации, необходимой для эффективной работы по развитию персонала и указано наличие/отсутствие каждого вида документации в организации.

Таблица 2.10

Наименование документа	Наличие документа в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»
Положение об отделе профессионального развития персонала	отсутствует
Положение об обучении персонала	отсутствует
Положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров	отсутствует

Продолжение табл. 2.10

Положение об управлении карьерой	отсутствует
Положение о кадровом резерве	отсутствует
График обучения персонала	отсутствует
Программа профессионального развития	отсутствует
План индивидуального развития	отсутствует
Бюджет на обучение и развитие персонала	отсутствует

В учреждении абсолютно не регламентирована и не поставлена работа по развитию профессиональных знаний и навыков (нет системы технического обучения, системы повышения квалификации), в компании не разработано Положение об организации повышения квалификации.

Отличительной особенностью организации в сфере организации обучения выступает то, что компания не имеет своего учебного комбината, поэтому все преподаватели – это штатные сотрудники (специалисты и руководители).

Повышение квалификации с отрывом от производства во внешних учебных заведениях, также проводится, в основном, по техническим или узко – профессиональным аспектам. Следует отметить, что программа повышения квалификации составляется на основе анализа предложений учебных заведений, а не на основе анализа потребностей компанией. Т.е. сбор заявок руководителей и анализ потребностей подразделений проводится, но вот поиск соответствующих учебных программ по различным учебным заведениям – нет.

В качестве положительного момента в организации учебного процесса во внешних учебных заведениях необходимо отметить мониторинг качества образовательных программ (по оценке прошедших обучение) и систему передачи знаний другим сотрудникам.

В связи с несовершенством системы развития профессионально важных качеств система комплексной подготовки кадрового резерва функционирует не

в полной мере, т.к. в ней присутствуют только аспекты, связанные с развитием профессиональных знаний и получения практического опыта выполнения работы по должности, на которую сотрудник состоит в резерве.

В отношении ротации персонала следует отметить, что плановая работа в этом направлении в организации не ведется. Горизонтальные и вертикальные ротации сотрудников в компании осуществляются ситуативно, по решению высшего руководства.

Рассчитаем текущие показатели эффективности системы развития персонала в организации:

1. Показатель результативности реализации программ развития персонала (ПРпрп):

$$\text{ПРпрп} = 1/3 * 100\% = 33,3\%$$

где $N_{\text{факт.пр.}}$ – количество реализованных программ развития персонала за период;

$N_{\text{запл.пр.}}$ – количество запланированных программ развития персонала за период.

2. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере (ПРотч.р.и к):

$$\text{ПРотч.р.и к} = 1/6 * 100\% = 16,6\%$$

где $N_{\text{факт.отч.}}$ – количество сформированных отчетов за период;

$N_{\text{план.отч.}}$ – количество запланированных отчетов за период.

3. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (ПРфакоб):

$$\text{ПРфакоб} = 1/9 * 100\% = 11,1\%$$

где $N_{\text{фак.об.}}$ – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

$N_{\text{напр.на.об.}}$ – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом.

4. Показатель результативности формирования планов развития персонала (ПРПР) за период, в процентах:

$$\text{ПРПР} = 0/36 * 100\% = 0\%$$

где $N_{\text{раб.факт.ПР}}$ – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

$N_{\text{раб.план.ПР}}$ – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития.

Анализ показателей эффективности системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» выявил низкий уровень показателей результативности реализации программ развития персонала, результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере, результативности определения потребности в подготовке персонала и крайне низкий уровень результативности формирования планов развития персонала

В целях выявления уровня заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии, обучении и повышении квалификации был проведен анализ персонала АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». В опросе приняли участие 31 человек; из них: 2 человека – руководители, 3 человека – специалисты, 26 человек – педагогические работники. В ходе анализа были проведены следующие опросы и наблюдения: опрос по методике Т. Элерса для изучения мотивации достижения успеха (Приложение 6), по методике «Личный профессиональный план» Е. А. Климова в адаптации Л. Б. Шнейдера (Приложение 7), изучение мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфира в модификации А. Реана (Приложение 8); проведено анкетирование «Направления личного профессионального развития» (Приложение 9).

Изучение мотивации профессиональной деятельности проводилось по методике К. Замфира в модификации А. Реана. Данная методика широко применяется для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу

положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные.

Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

На основании полученных результатов анкетирования определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий — внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, тем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

В результате опроса персонала АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» был выявлен следующий мотивационный комплекс: ВМ (4,5) > ВПМ (4) > ВОМ (3).

Таким образом, на основании результатов проведенной методики можно сделать вывод о том, что педагогический состав высоко мотивирован к развитию профессионально – значимых качеств с целью достижению высоких результатов в своей профессиональной деятельности.

Результаты изучения мотивации достижения успеха с помощью опроса по методике Т. Элерса представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Уровень мотивации достижения успеха сотрудников АНО ДО
«ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Категория сотрудников	Низкий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Умеренно высокий уровень мотивации	Слишком высокий уровень мотивации
Руководители			1	1
Специалисты		1	2	
Педагогические работники	3	4	17	2

Из данных таблицы видно, что руководящий состав организации высоко мотивирован к достижению успеха. Однако следует отметить, что высокий уровень мотивация человека к успеху - достижению цели, значительно снижает его готовность к риску. Среди специалистов преобладает умеренно высокий уровень мотивации, 66,7%. Педагогический состав организации имеет разные уровни мотивации к успеху, однако большинство педагогических работников имеют умеренно высокий уровень мотивации (65,3%), средний уровень мотивации выявлен у 15,3% сотрудников данной группы. Полярные значения уровня мотивации к успеху (низкий уровень и слишком высокий уровень мотивации) отмечены у меньшинства педагогических работников, 12,5% и 7,6% соответственно. Таким образом, следует сделать вывод, что большинство

сотрудников (64,5%) имеет наиболее оптимальный, умеренно высокий уровень мотивации достижения успеха.

Исходя из результатов, полученных при анализе ответов на опросник по методике «Личный профессиональный план» Е. А. Климова в адаптации Л. Б. Шнейдера, можно сделать вывод о том, что наиболее популярными глобальными профессиональными целями среди сотрудников организации являются открытие собственного дела и максимальная реализация сотрудника как специалиста (35,4% и 38,7% соответственно).



Рис.1 Результаты опроса по методике «Личный профессиональный план»

Для достижения своих профессиональных целей сотрудники АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» считают необходимым следующее:

1. повышение квалификации;
2. повышение уровня иностранного языка;
3. получение дополнительных навыков и опыта при помощи вебинаров, мастер-классов, а также дистанционного обучения;
4. самообучение;

Более того, по результатам анкеты для изучения удовлетворенности трудом можно сделать вывод о том, что 58% сотрудников в целом не

удовлетворены своей работой. Наиболее частыми причинами неудовлетворенности трудом являются низкая оплата труда (отмечено у 70,9% респондентов), несправедливая оценка результатов труда (54,8% сотрудников), невозможность сделать карьеру(74,1%) и невозможность развиваться, повышать свой профессиональный уровень (87%).

В связи с вышеизложенным, основная проблемная зона в сфере развития персонала – отсутствие системы развития профессионально важных качеств сотрудников при достаточно высокой мотивированности сотрудников к обучению и повышению своего профессионального уровня. Особенно отсутствие такой системы сказывается на развитии управленческих и педагогических кадров.

ГЛАВА 3. Разработка программы мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

3.1 Направления совершенствования системы развития персонала

Планирование развития персонала нацелено на определение необходимых мероприятий, которые подготовят сотрудников к работе не только с текущими, но и будущими задачами организации. К неотъемлемым элементам планирования развития персонала относятся:

- 1 знания и умения сотрудников;
- 2 задачи, определяющие требования к сотрудникам в будущем;
- 3 стремление сотрудников соответствовать современным требованиям, а так же потребности их личностного роста.

Целью всех мероприятий по планированию развития персонала является достижение отсутствия дефицита знаний и навыков сотрудников для эффективной работы организации.

Планирование образования и планирование карьеры являются неотъемлемыми аспектами в планировании развития персонала и являются важным элементом работы службы управления персоналом.

В результате анализа текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» было определено, что руководство организации не уделяет достаточного внимания проблеме обучения и повышению квалификации своих сотрудников. Ярким свидетельством этому выступает тот факт, что на подготовку специалистов средства из фонда оплаты труда не выделяются .

Кроме того, по результатам анализа текущего состояния организации был выявлен ряд проблем, связанных с процессом развития и обучения персонала. В таблице 3.1 перечислены существующие в организации проблемы, представлены возможные мероприятия по их решению, а также предполагаемый результат от реализации данных мероприятий.

Таблица 3.1

№	Проблема	Мероприятия по решению проблемы	Результаты
1	Отсутствие системы управления развитием персонала	1. Создание службы управления развитием персонала. 2. Введение должности менеджера по подготовке и развитию персонала. 3. Назначение сотрудника на должность менеджера по подготовке и развитию персонала.	1. Наличие организованной системы развитием персонала. 2. Наличие сотрудника, ответственного за профессиональное развитие персонала
2	Отсутствие положения об обучении персонала, повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров	Введение положения об обучении персонала, повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров	Наличие регламентированных норм обучения персонала, повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров
3	Отсутствие положения кадровом резерве	Введение положения о кадровом резерве	Наличие актуальной информации о кадровом резерве и необходимости обучения персонала
4	Отсутствие графика обучения персонала	Составление графика обучения персонала	Наличие календарного планирования обучения и повышения квалификации сотрудников
5	Отсутствие программы профессионального развития	Составление программы профессионального развития	Наличие плана по профессиональному развитию персонала
6	Отсутствие плана индивидуального развития	Составление плана индивидуального развития	Регламентация и планирование процесса индивидуального развития сотрудника
7	Отсутствие бюджета на обучение и развитие персонала	Разработка бюджета на обучение и развитие персонала	Прогнозирование затрат на обучение и развитие персонала

Таким образом, были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие в организации службы, отвечающей за развитие и обучение персонала;

- отсутствие нормативного закрепления, положений и правил проведения мероприятий по развитию персонала.

В связи с вышеизложенным, первоочередным направлением совершенствования системы развития персонала является внедрение в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» формальной системы управления развитием персонала, планирования и развития карьеры.

Основополагающим направлением совершенствования системы развития персонала является создание службы управления профессиональным развитием персонала. К задачам службы относятся:

- подбор кадров;
- профессиональная адаптацию новых сотрудников;
- организация производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала;
- проведение аттестации и ротации работников;
- формирование кадрового резерва;
- управление карьерой персонала.

В связи с созданием службы управления профессиональным развитием персонала возникает необходимость назначения ответственного лица. должности менеджера по подготовке и развитию персонала. Ответственным за организацию и контроль процесса обучения должен быть назначен менеджер по подготовке и развитию персонала.

Менеджер по адаптации и развитию персонала призван выполнять следующие функции:

1. Организация мероприятий по адаптации персонала.
2. Организация различных форм обучения сотрудников.

3. Разработка нормативных документов и инструкций по вопросам профессионального развития персонала.

4. Взаимодействие с различными учебными заведениями по вопросам организации обучения сотрудников.

5. Взаимодействие с профильными учебными заведениями по вопросам организации производственной практики для учащихся на базе организации.

6. Формирование учебно-методической базы для профессионального обучения персонала.

7. Организация подбора и профессионального развития сотрудников, включая аттестацию и ротацию кадров, проведение стажировок и конкурсных отборов.

8. Ведение ежемесячной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров.

9. Формирование методологической базы для проведения социологических исследований внутри организации.

10. Составление деловых характеристик работников.

Анализ уровня мотивированности сотрудников организации показал высокий уровень мотивации у сотрудников, в связи с чем необходимо разрабатывать программы планирования карьеры в отношении всех постоянно работающих в организации специалистов.

Данная программа основана на комбинации потребностей организации с профессиональными и личными интересами работников. Программы планирования карьеры для всех постоянно работающих в организации специалистов должны разрабатываться ежегодно, базируясь на анализе оценок возможностей развития их карьеры.

Одной из задач менеджера по адаптации и развитию персонала является разработка плана и бюджета на обучение сроком на год. В рамках планирования годового бюджета на обучение 20% бюджетных средств выделяется на

внеплановое обучение персонала по производственной необходимости, а 80% - на плановое обучение персонала.

Бюджет и план развития персонала организации должен быть утвержден директором Организации. План и бюджет на развитие персонала на следующий год формируются в декабре текущего года и утверждаются в январе следующего.

Обязанности по организации планового обучения лежат на менеджере по адаптации и развитию персонала и руководителях структурных подразделений. Среди основных задач по организации планового обучения следует выделить разработку, на основе ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, программ обучения и программ повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа обучения включает следующую информацию:

- цели и задачи обучения;
- содержание обучения;
- периодичность и продолжительность обучения;
- состав обучаемых сотрудников;
- стоимость обучения.

Направление сотрудника на внеплановое обучение может быть обосновано переводом на другую должность, повышением квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей или расширение функциональных обязанностей.

Процесс организации внепланового обучения представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Руководитель подразделения определяет наличие потребности в обучении по производственной необходимости.
2. Руководитель подразделения подает заявку на внеплановое обучения сотрудника (не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения) менеджеру по адаптации и развитию персонала.

3. Менеджер по адаптации и развитию персонала организует прохождение сотрудником внепланового обучения.

Руководитель может инициировать направление сотрудника на внеплановое обучение только по прошествии 6 месяцев с начала работы сотрудника в компании. Однако, по решению руководителя, сотрудник может быть направлен на внеплановое обучение уже после успешного прохождения испытательного срока.

Другим немаловажным направлением совершенствования системы развития персонала является разработка и внедрение в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» положения «об обучении», которое позволит регламентировать работу по обучению и развитию персонала в организации, а также положения «о кадровом резерве», основным назначением которого является обеспечение актуальной информацией о кадровом резерве и необходимости обучения персонала.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты (руб.)
1	Создание службы управления развитием персонала.	9.01 2019 – 8.02.2019 (4 недели)	Информационные, временные, человеческие, материальные	Технические средства - 25000
2	Назначение сотрудника на должность менеджера по подготовке и развитию персонала.	9.01 2019 – 8.02.2018 (4 недели)	Информационные, временные, человеческие, финансовые	Месячная заработная плата – 27 000
				Годовая заработная плата – 324 000
3	Разработка положения об обучении персонала, повышении квалификации и переподготовке кадров	11.02. 2019 – 1.04.2019 (6 недель)	Информационные, временные, человеческие	-

4	Разработка положения о кадровом резерве	01.04.2019 – 6.05.2019 (4 недели)	Информационные, временные, человеческие	-
5	Составление программы профессионального развития	1. 6.05.2019 - 3.06.2019 (4 недели) 2. 3.06.2019 – 8.07.2019 (4 недели) 3. 8.07.2019 – 16.09.2019 (10 недель)	Информационные, временные, человеческие	-

Таким образом, реализация мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в организации будет способствовать:

- регламентации мероприятий по развитию и обучению сотрудников в организации;
 - своевременному планированию обучения и развития персонала;
 - мотивации сотрудников к личностному и профессиональному росту;
 - формированию коллектива высококвалифицированных сотрудников;
- что является неотъемлемым условием достижения целей организации.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

Предложенные рекомендации, описанные в пункте 3.1, должны иметь экономические и социальные обоснования для выявления финансовых возможностей АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» внедрения предложенных мероприятий и оценки их возможных преимуществ.

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}; (3,1)$$

где, Э - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.; Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Пв} = \text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100)); (3,2)$$

где, Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$$\text{Пв} = 6948000 + (6948000 * (15/100)) = 7990200$$

Из расчетов, представленных в формуле 3.2, мы выяснили, что с планируемым приростом эффективности труда на 15% выручка увеличится на 1042200 руб. и составит 7990200 руб.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»:

$$\text{Э} = 7990200 - 349000 - 6948000 = 693200$$

Положительное значение экономического эффекта мероприятий означает, что затраты на проведение предложенных мероприятий не превышают дополнительной прибыли, следовательно АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ»

может позволить внедрить предложенные мероприятия с предложенными затратами на их реализацию.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в организации за счет вызванного ими прироста выручки от реализации услуг:

$$B = Zp / \text{Э}, (3,3)$$

где B - время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Zp - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$B = 349000/693200 = 0,5$$

$$B = 36,5 = 1,2$$

Согласно данным расчетам затраты на внедрение предложенные мероприятия окупятся за 0,5 года или 6 месяцев, то есть за 183 дня.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала окажут влияние на эффективность работы данной системы в целом.

Рассчитаем показатели эффективности системы развития персонала в организации после проведения предложенных мероприятий:

1. Показатель результативности реализации программ развития персонала (ПРпрп):

$$\text{ПРпрп} = 2/3 * 100\% = 66,6\%$$

где Nфакт.пр. – количество реализованных программ развития персонала за период;

Nзапл.пр. – количество запланированных программ развития персонала за период.

2. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере (ПРотч.р.и к):

$$\text{ПРотч.р.и к} = 6/6 * 100\% = 100\%$$

где Nфакт.отч. – количество сформированных отчетов за период;

$N_{\text{план.отч.}}$ – количество запланированных отчетов за период.

3. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (ПРфакоб):

$$\text{ПРфакоб} = 7/9 * 100\% = 77,7\%$$

где $N_{\text{фак.об.}}$ – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

$N_{\text{напр.на.об.}}$ – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом.

4. Показатель результативности формирования планов развития персонала (ПРПР) за период, в процентах:

$$\text{ПРПР} = 36/36 * 100\% = 100\%$$

где $N_{\text{раб.факт.ПР}}$ – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

$N_{\text{раб.план.ПР}}$ – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития.

Данные показатели демонстрируют значительный рост эффективности системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» в случае проведения предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала.

Кроме того, предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала имеют ярко выраженную социальную эффективность, которая проявляется в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

К позитивным социальным изменениям следует отнести:

1. Благоприятный социально-психологический климат.

Персонал организации имеет возможность внутренней коммуникации, информирован обо всех возможностях личного и профессионального развития и повышения квалификации. Более того, обеспечивается бесконфликтная

коммуникация между руководством и сотрудниками организации по вопросам обучения и развития.

2. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.

Сотрудники имеют возможность реализовать и развивать свои личные способности, что приводит к снижению текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями развития. Кроме того обеспечивается использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями.

3.Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.

Наличие положения об обучении персонала, положения о кадровом резерве и программы профессионального развития дают основания для перемещения персонала на другие должности и делают данный процесс более прозрачным для всех сотрудников.

4. Обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма.

Служба управления развитием персонала проводит мероприятия, обеспечивающие своевременное и регулярное обучение персонала и повышение его профессионального уровня, что имеет положительное воздействие как на эффективность работы организации, так и на личностный рост сотрудников.

5. Обеспечение полной реализации трудового потенциала работников организации.

Проведение регулярных мероприятий по обучению, повышению квалификации и развитию профессиональных навыков обеспечивает полную реализацию трудового потенциала сотрудников.

6.Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников.

Каждый сотрудник имеет личные интересы и индивидуальные способности, которые должны быть учтены при назначении данного сотрудника

на конкретную должность, а также при разработке плана индивидуального развития.

7. Повышение конкурентоспособности персонала.

Конкурентоспособный персонал – это гарант успешной деятельности организации, поэтому повышение уровня конкурентоспособности является одной из целей работы службы управления развитием персонала.

8. Обеспечение достойного уровня жизни персонала.

Для обеспечения надлежащего уровня жизни сотрудника в организации обеспечиваются благоприятные условия труда, работники получают достойную заработную плату и все необходимые социальные блага и услуги.

9. Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

Сходство личных целей сотрудников и целей организации в целом является необходимым фактором для успешного развития и процветания организации, поэтому организация занимается управлением и развитием карьеры персонала. Важным положительным эффектом для организации является сокращение требуемой продолжительности периода адаптации.

10. Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями.

Организация обеспечивает все условия для всесторонней адаптации персонала к условиям эффективной работы в организации.

Более того, предлагаемые меры дают возможность избежать нанесения ущерба личности сотрудников, предотвращая интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, а также стрессовые ситуации.

Стоит отметить, что предложенные мероприятия оказывают положительное воздействие на развитие организационных структур управления.

В том числе:

- обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников;

- обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением;

- обеспечение способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды.

Говоря об экономической и социальной эффективности развития персонала, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в первой главе данной выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты развития и обучения персонала. Эффективное функционирование и развитие организации напрямую зависит от уровня качества ее главного ресурса – персонала, который в ней работает. Высококвалифицированные, первоклассные работники могут вывести организацию на высшие позиции в своей нише, оставив конкурентов далеко позади.

Для поддержания кадрового состава на соответствующем уровне и задачам организации следует повышать их профессиональное мастерство, формировать у них современный тип мышления, раскрывать и развивать их индивидуальные способности – все это является функциями системы обучения и развития персонала в организации. Развитие человеческих ресурсов - это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Результатами работы системы обучения и развития персонала являются повышение производительности труда и эффективности функционирования организации в целом, своевременная адаптация персонала под быстроменяющиеся условия современной действительности, а также обеспечение полной реализации трудового потенциала работников организации, что подтверждает факт необходимости существования данной подсистемы в рамках системы управления персоналом.

Важно отметить, что стратегия, планы и цели организации являются основополагающими факторами для развития и планирования работы системы обучения и развития персонала, следовательно, развитие организации и развитие персонала должны быть синхронизированы. Контроль соответствия направлений развития сотрудников целям и задачам, стоящим перед

организацией лежит на руководстве организации и отделом по управлению персоналом.

В пункте 1.1 были даны определения основных понятий, таких как «персонал», «развитие», «развитие персонала». Более того, были представлены основные виды и принципы развития персонала в современных организациях.

Во втором пункте представлены основные методы развития и обучения персонала в организации. Были рассмотрены традиционные и современные методы развития и обучения персонала. Традиционными методами обучения являются самостоятельное обучение, семинары и лекции. К современным методам развития и обучения персонала были отнесены методы активного обучения, такие как тренинги, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, метод “case-study”, basket- метод и др.

В пункте 1.3 рассмотрена специфика работы системы обучения и развития персонала в образовательных организациях. Среди особенностей управления развитием педагогического персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что в этом процессе традиционно сильны некоторые специфические, присущие только системе образования, методы: периодические курсы повышения квалификации, система наставничества, привлечение педагогов к работе профессиональных методических объединений, формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Специфическим методом развития для педагогов может выступать работа с психологом по проработке возникающих профессиональных затруднений.

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы была представлена организационно-экономическая характеристика АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ», на базе которого происходило исследование заданной темы. АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» является образовательной организацией, осуществляющей в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам. АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» представляет

собой учреждение дополнительного образования детей разных возрастных категорий (от 1 до 18 лет) и взрослых. Был проведен анализ финансовых показателей организации, основываясь на данные бухгалтерского баланса за последние три года. По результатам анализа данных динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» за 2015-2017 года следует отметить снижение показателя убыточности организации, незначительное увеличение показателя ликвидности. Более того, анализ эффективности и результативности труда персонала показал положительную динамику результативности труда персонала, однако заработная плата работников увеличилась крайне незначительно.

В пункте 2.2. представлен анализ системы управления персоналом в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». Функции кадровой службы и работу по управлению персоналом в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» выполняют директор организации, руководитель административного отдела и бухгалтер. В таблице 2.5 мы проанализировали показатели основных кадровых процессов за 3 года и провели анализ структуры персонала, который разделен на производстве на руководителей, специалистов и рабочих (таблица 2.5), распределили персонал по возрасту (таблица 2.6), полу (таблица 2.7), трудовому стажу (таблица 2.9), образованию (таблица 2.10).

Далее проведен анализ текущего состояния системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». Были выявлены основные проблемы в сфере развития персонала: отсутствие системы развития профессионально важных качеств сотрудников при достаточно высокой мотивированности сотрудников к обучению и повышению своего профессионального уровня.

В главе 3 мы представили систему мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ». В таблице 3.1 представлены существующие в организации проблемы, меры по их решению, а также предполагаемый результат от реализации данных мероприятий. Среди

первостепенных направлений совершенствования системы развития персонала было выделено внедрение в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» формальной системы управления развитием персонала, планирования и развития карьеры.

Кроме того, в качестве неотъемлемого направления совершенствования системы развития персонала было предложено разработать и внедрить в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» положение «об обучении», которое позволит регламентировать работу по обучению и развитию персонала в организации; а также положение «о кадровом резерве», основным назначением которого является обеспечение актуальной информацией о кадровом резерве и необходимости обучения персонала.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала имеют ярко выраженную экономическую и социальную эффективность. Затраты на внедрения Предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в АНО ДО «ФАБРИКА ЗНАНИЙ» составили 349000 руб. Экономический эффект 693200 руб. Планируемый показатель выручки увеличится на 1042200 руб. Срок окупаемости составит 6 месяцев или 183 дня.

Социальный эффект предложенных мероприятий выражается в формировании благоприятного социально-психологического климата, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, повышении обоснованности кадровых решений о перемещении персонала, стимулировании роста профессионализма и профессиональной компетентности, обеспечении условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма и полной реализации трудового потенциала работников организации, обеспечении соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, повышении конкурентоспособности персонала, обеспечении достойного уровня жизни персонала, а также обеспечении согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2006. - № 1. – С. 50-52.
2. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов [Текст] / В.Бавыкин. – М.: Экономика, 2000. – 75 с.
3. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учеб.пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 366с.
4. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала [Текст] / Н.Ю. Богданов, Ю.В. Зорин, А.Д. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
7. Виханский, О.С.. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : Учебное пособие / О.С.Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 2000. – 91 с.
8. Габитов, И. Кадровая политика – в центре внимания [Текст] / И. Габитов // Экономика и управление. – 2007. - № 4. – С. 31-32.
9. Драккер, П. Управление, нацеленное на результаты [Текст] /Пер. с англ. / Драккер П. - М.: Технолог, школа бизнеса, 2002. – 169 с.
10. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - С. 83-88.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.

12. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Наука, 2007. – 50 с.
13. Зайцева, О.В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру [Текст] / О.В. Зайцева. – М.: Наука, 2005. – 131 с.
14. Иванов, П.С. Как подбирать сотрудников и их учить [Текст] / П.С. Иванов // За рубежом. – 2011. -№33. – С.10-18.
15. Иванов, П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм [Текст] / П.И. Иванов // Труд за рубежом. - 2000. - N4. – С. 15.
16. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2004. – 183 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / И.Б. Дуракова.– М.: Экзамен, 2004. – 416 с.
18. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. 2010. -№ 12.-С. 21-23.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – М.: Финстатинформ, 2001. – 296 с.
20. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом.- 2007.- № 1. - С. 38-41.
21. Краснова Н.А. Развитие персонала компании. [Текст] / Н.А. Краснова. –М.: МФПА, 2011. –96
22. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. [Текст] / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007 - 85 с.
23. Кургаева, Ж. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева; Казанский гос. технол. ун-т. - Казань : КГТУ, 2007 (Казань : Офсет. лаб. Казан. гос. технол. ун-та). - 127 с.

24. Либерман К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи [Текст] / К. Либерман // Кадровый вопрос.-2012. -№9.-С. 34-37.

25. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.

26. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с

27. Мельников О.Н. Новые принципы управления трудовыми ресурсами предприятия [Текст] / О.Н. Мельников // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 (20). – с. 105-111.

28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] : Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

29. Мищенко С.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг [Текст]: Методические указания. М.: МГАДА, 2011.-91 с.

30. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] : Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

31. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. [Текст] / Е.Б. Моргунов. –М.: Бизнес школа «Интел –Синтез», 2010. –464 с

32. Непогодина, А. Н. Практика применения компетентностного подхода для оценки качества внутрифирменного обучения персонала [Текст] / А.Н. Непогодина // Образование и наука. – 2008. – № 4.– С. 43-59.

33. Перегудова Л. Н. Трудовые ресурсы как важнейшая часть ресурсного потенциала организации [Текст] / Л.Н. Перегудова // Сибирский медицинский журнал. – 2013. – 38-44 с.

34. Поляков, В.А. Технология карьеры. Практическое руководство [Текст] / В.А. Поляков. - М.: «Наука», 2006. – 43-44 с.

35. Поташник, М. М. Содержание работы с педагогическими кадрами [Текст] / М. М. Поташник // Народное образование. – 2009. – № 1. – С. 111-119.
36. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] : учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2011. - 426 с.
37. Пяткина Н.Е. Понятие развитие персонала и проблемы моделирования его развития [Текст] / Ломоносовские чтения. 2012. Аспиранты. Том 1. // Электронная библиотека социологического факультета МГУ им М.В. Ломоносова.
38. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций [Текст] / П.В. Романов. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014 – 284 с.
39. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2001. – 256 с.
40. Спивак, В.А. Основы управления персоналом [Текст] / В.А. Спивак. — СПб., 2013. – 340 с.
41. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело ЛТД, 2003. – 203 с.
42. Удина, Т. Н. Оценка персонала образовательного учреждения [Текст] / Т. Н. Удина // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2009. – № 2. – С. 44- 51.
43. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Э.А.Уткин, А.И. Кочеткова. – М.: Акалис, 2002. – 516 с.
44. Федоров В.А., Чеберева И.Н. Обучая, обучаюсь сам. [Текст] / В.А. Федоров, И.Н. Чеберева //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. - № 3. – С. 61.
45. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2010. - 254 с.

46.Цапенко И.В., Миронова Д.Д. Человеческий капитал и инновационные факторы его развития [Текст] / И.В. Цапенко, Д.Д. Миронова // ИВД. 2012. №2 С.153-163

47.Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. - СПб.: ПИТЕР, 2000. – 301 с.

48. Шалаева В.А., Ваховский В.В. Состояние и прогнозируемые тенденции развития трудовых ресурсов [Текст] / В.А. Шалаева, В.В. Ваховский // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16 (262). – 76-87 с.

49. Шарапова С.А.Стратегическое управление персоналом [Текст] : учебное пособие / С.А. Шарапова. - М.: МГАДА, 2008. -253с.

50. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. [Текст] : учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - М.: Вершина, 2009. – 214 с.

51.Шевченко Т.В., Нестандартные методы обучения персонала [Текст]/ Т.В. Шевченко. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128с.

52. Шекшня, С.В. Управление персоналом [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2006. - 268 с.

53. Шлендер П.Э. Управление персоналом. [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.

54. Юнг, П. Концепция развития персонала в альянсе VAG [Текст] / П. Юнг. – М., 2009. – 143 с.