

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

**Управление деловой карьерой персонала в образовательной
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталева
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:
Шарафеев Ринат Элфетович
Обучающийся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Симонова И.А.,
канд. фил. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....	8
1.1. Общая характеристика образовательной организации.....	8
1.2. Анализ подсистем управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.....	14
1.3. Анализ принципов и подходов управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.....	21
Выводы по 1 главе.....	28
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАОУ СОШ № 171 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА).....	31
2.1. Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.....	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.....	34
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.....	35
Выводы по 2 главе.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	52

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	62
ГЛОССАРИЙ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Сегодня весь мир хорошо понимает, что успех предприятия или организации зависит, прежде всего, от «человеческого фактора», а не от внешних обстоятельств, экономических прогнозов, преимуществ в области технологий или технической оснащённости.

Главной задачей современного руководителя является самостоятельное создание высокопрофессиональной команды специалистов за счет внутренних ресурсов, продвигая талантливых и способных сотрудников по служебной лестнице, при этом формируя определенный стиль их мышления, принципиально новый подход, направленный на достижение результата. Однако в обычной ситуации руководителю трудно достичь намеченной цели, так как он не является профессионалом в области воспитания и формирования.

В этот непростой для предприятия период необходимо определить дальнейшее развитие человеческих ресурсов предприятия – главного его богатства и носителя того опыта, который позволяет организации находиться в лидирующих позициях среди конкурентов. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей человека и специфики мотивации конкретного предприятия. Именно благодаря эффективному функционированию процесса развития карьеры персонала организация обретёт конкурентоспособное положение на рынке, стабильное увеличение прибыли и успешный, развивающийся вместе с организацией персонал.

По мере того как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому все работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по служебной

лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей карьеры, включая и способы, которые ведут к этим целям. Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности. У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Перспективу своего карьерного роста работник должен осознавать и добиваться продвижения путём своего собственного развития.

В результате анализа деятельности МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга сложилось следующее **противоречие**: между необходимостью управления деловой карьерой сотрудников и неспособностью руководителя самостоятельно выполнить эту работу.

Исходя из данного противоречия, можно сформулировать следующую **проблему исследования**: невозможно управлять карьерой сотрудников в образовательной организации без разработки мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой .

В связи с этим актуальной становится тема выпускной квалификационной работы «Управление деловой карьерой персонала в образовательной организации».

Целью исследования является анализ принципов и подходов управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга и разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой.

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

- проанализировать научные источники по проблеме управления деловой карьерой персонала;
- проанализировать систему управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга;
- проанализировать управление деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга;

- обосновать нормативно-правовое обеспечение и спрогнозировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования: управление деловой карьерой персонала.

Предмет исследования: совершенствование управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга.

Методологической основой работы является труды Д. Далесандро, П.Ф. Друкера, Д. Карнеги, К. Лемайте, Дж. К. Максвелла, М.Х. Мескона, Дж. Мэрфи, Л. Якокка, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, Л.Н. Ивановой- Швец. В работах данных авторов разработаны теоретические, методологические и методические вопросы управления деловой карьерой персонала как основа инновационности МАОУ СОШ № 171, смещение управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечение управления персоналом на принципах адаптивности и адекватности. Широко исследуются проблемы управления, развития и использования персонала организации, особенности реализации функций кадровых служб в современных российских организациях.

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - анализирование, обобщение, классификация научной, правовой, экономической и методической литературы, ознакомление с нормативной документацией; эмпирические - анализ кадровой документации в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга, анкетирование, интервью, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, в котором обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы. В первой главе рассмотрена общая характеристика деятельности МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга, проанализирована система управления

персоналом, проведен анализ управления деловой карьерой персонала. Во второй главе рассмотрены мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга, нормативно-правовое обеспечение, а так же рассчитана социально-экономической эффективности этих мероприятий.

Выпускная квалификационная работа содержит 6 таблиц, 1 рисунок, список литературы из 56 источников, 4 приложения.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Общая характеристика образовательной организации

Рассматриваемая организация - Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение - средняя общеобразовательная школа № 171 (далее – МАОУ СОШ № 171).

МАОУ СОШ № 171 образована в 1989 году. Лицензия на право осуществления образовательной деятельности выдана Министерством общего и профессионального образования Свердловской области – серия 66 Л01 № 0001193 регистрационный № 13197 от 17 февраля 2011 года, срок действия лицензии бессрочно.

Управление МАОУ СОШ № 171 осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом общеобразовательного учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В управление МАОУ СОШ № 171 включены органы ученического самоуправления (Совет обучающихся). Непосредственное руководство МАОУ СОШ № 171 осуществляет директор. Состав администрации: директор и 4 заместителей директора, курирующих различные направления работы, заведующая библиотекой, заведующая хозяйством.

Деятельность каждого структурного подразделения закрепляется следующими документами:

- положение о подразделении – документы, устанавливающие цели и результаты деятельности, задачи, функции, организационную структуру, показатели эффективности;

- должностные инструкции – документ определяющий должностные обязанности сотрудника, его ответственность, взаимодействия с другими сотрудниками.

Сроки действия государственной аккредитации образовательных программ 6564 (22.03.2012 - 22.03.2024).

Являясь юридическим лицом, МАОУ СОШ № 171 владеет и пользуется обособленным имуществом, переданным ей на праве оперативного управления, отвечает по своим обязательствам, находящимся в ее распоряжении денежными средствами.

Школа имеет самостоятельный баланс, план финансово-хозяйственной деятельности, лицевой счет в органе, организующем исполнение бюджета в муниципальном образовании, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, является истцом и ответчиком в суде. Бюджетное учреждение имеет гербовую печать, штамп, бланки и другие необходимые реквизиты юридического лица.

Целью деятельности и предназначением образовательного учреждения является формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания основных общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, создание благоприятных условий для удовлетворения потребности личности в интеллектуальном, нравственном и духовном развитии, самообразовании и получении дополнительного образования детей, формирование научно-теоретического мышления, развитие основных форм человеческого сознания через профильное обучение, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к Родине, окружающей природе, семье, формирование здорового образа жизни.

Вид деятельности – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам.

В МАОУ СОШ № 171 реализуются основные общеобразовательные программы:

- основная общеобразовательная программа начального общего образования, нормативный срок освоения – 4 года;
- основная общеобразовательная программа основного общего образования, нормативный срок освоения – 5 лет;
- основная общеобразовательная программа среднего (полного) общего образования, нормативный срок освоения – 2 года;
- основная общеобразовательная программа начального общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 4 года);
- основная общеобразовательная программа основного общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 5 лет);
- дополнительного образования детей по направлениям: художественно-эстетическая; физкультурно-спортивная; туристско-краеведческая, культурологическая.

Платные дополнительные образовательные услуги в школе оказываются на договорной основе, которые предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан на основании Положения о порядке предоставления платных дополнительных образовательных услуг.

Организационная структура МАОУ СОШ № 171 представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Организационная структура МАОУ СОШ № 171

Текущее руководство МАОУ СОШ № 171 осуществляет директор школы.

От заместителей директора в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга требуются определенный уровень знания и умения: в области технологии и техники определенного производства, также мотивация и организация труда, законодательства трудового, социологии и психологии управления персоналом и труда.

Директору МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга необходимы навыки использования информационно-вычислительной техники, а также навыки общения с людьми. При этом директор – главный распространитель и носитель организационной культуры фирмы, что, безусловно, требует высокого уровня нравственно-психологических качеств.

По состоянию на 1 января 2017 г. в штате школы состоят 47 педагогов.

Среди сотрудников школы аттестовано 75% педагогов. Средний возраст педагогического коллектива 48 лет. Число обучающихся детей – 905 человек.

Персонал МАОУ СОШ № 171 состоит из четырех категорий: педагогический персонал, учебно-вспомогательный персонал, административно-управленческий персонал, обслуживающий персонал. Анализ обеспеченности МАОУ СОШ № 171 кадрами представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Обеспеченность МАОУ СОШ № 171 кадрами, 2015-2016 гг., чел.

Из представленной таблицы видно, что план по численности персонала в 2015-2016 гг. не был выполнен в полном объеме. По итогам 2015 года фактическая численность ниже плановой численности на 8 человек, в том числе по педагогическому персоналу – на 4 чел., по обслуживающему

персоналу на 4 чел. В 2016 году ситуация с обеспеченностью кадрами улучшилась.

К основным функциям осуществления трудовых отношений в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга относят: процесс ведения переговоров, процесс рассмотрения жалоб, процесс решения трудовых споров.

Категорией персонала, которая в наибольшей степени непосредственно связана с выполнением функций МАОУ СОШ № 171, является педагогический персонал. Поэтому далее проведен анализ структуры педагогического персонала образовательного учреждения (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ структуры педагогического персонала
МАОУ СОШ № 171 за 2015-2016 гг.

Из данных, представленных в таблице 2 видно, что из общего числа сотрудников, относящихся к категории педагогический персонал, более половины в анализируемом периоде являются учителями высшей или первой категории.

Дав общую характеристику деятельности организации, можно сделать вывод, что МАОУ СОШ № 171 успешно реализует образовательные программы. В школе работают высококвалифицированные специалисты, благодаря чему, учащиеся школы показывают выдающиеся результаты на различных олимпиадах и соревнованиях.

1.2. Анализ подсистем управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга

В любой организации необходима система управления персоналом - это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации

работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, и направлены на достижение общей цели. Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению [18].

Система управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 включает в себя следующие подсистемы:

- 1) набор и увольнение персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) мотивацию и вознаграждение персонала;
- 5) организацию деятельности работников;
- 6) оценку и аттестацию кадров [18].

Рассмотрим каждую подсистему управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 подробно. Кадровыми вопросами в МАОУ СОШ № 171 непосредственно занимается заместитель директора по социально-правовому регулированию.

Набор и увольнение персонала

Подсистема набора и увольнения персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, увольнение и высвобождение персонала.

Администрация МАОУ СОШ № 171 не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ. Основным источником пополнения персонала в части молодых специалистов являются ведущие вузы Екатеринбурга, в первую очередь, УрГПУ, РГППУ, а также педагогические колледжи и училища.

При отборе в штат МАОУ СОШ № 171 выпускников учебных заведений оцениваются их качества: желание работать в отрасли «образование»; желание работать в школе; успеваемость по основным дисциплинам; готовность к переменам, мобильность; личная организованность, инициативность; самодисциплина; активность, ответственность, самостоятельность в принятии решений.

При отборе специалистов оцениваются их качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии; желание работать в школе; профессиональная компетентность; готовность учить всех без исключения детей, вне зависимости от их склонностей, способностей, особенностей развития; нравственные качества и культура поведения в коллективе, обществе; предприимчивость (тактика действий) и личная организованность; понимание интересов МАОУ СОШ № 171, сотрудников, учащихся, умение считаться с разными точками зрения; способность к творческой деятельности; способность к организации и проведению опытно - экспериментальной работы; умение работать в команде; владение современными педагогическими технологиями.

При отборе руководителей структурных подразделений, заместителя руководителя МАОУ СОШ № 171 оцениваются качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы; знание техники личной работы; профессиональная управленческая компетентность; организаторские, деловые и нравственные качества; эмоционально-волевой потенциал; умение обеспечивать необходимые условия труда, хороший морально-психологический климат; трудовая и исполнительская дисциплина; умение управлять учебно-воспитательной, методической, исследовательской и опытно-экспериментальной работой педагогического коллектива; инициативность, самостоятельность, работоспособность.

Администрация МАОУ СОШ № 171 не заинтересована в уходе успешных сотрудников, однако Школа не удерживает сотрудников, не

заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам. Администрация МАОУ СОШ № 171 благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что ранее их уход не нанес вреда.

При уменьшении объёма или изменении направлений деятельности администрация МАОУ СОШ № 171 проводит сокращение численного персонала в соответствии с ТК РФ. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются вакансии (в случае их наличия), а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Следовательно, данная подсистема полностью функционирует в МАОУ СОШ № 171.

Адаптация персонала

Все категории сотрудников принимаются на работу в МАОУ СОШ № 171 с испытанием с целью проверки соответствия работника занимаемой должности, профессии, в период которого на работника распространяются положения ТК РФ, законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов МАОУ СОШ № 171.

При наличии достижений в работе период испытания может быть сокращен, но его продолжительность должна быть не менее 1-ого месяца. Основанием к сокращению периода испытания является решение директора по представлению непосредственного руководителя, подтвержденное удовлетворительными результатами испытания. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда работник фактически отсутствовал на работе. Если срок испытания истек, а работник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание.

Таким образом, адаптация персонала в МАОУ СОШ № 171 проводится в соответствии с нормативными документами в полном объеме.

Обучение и развитие персонала

Подсистема «обучение и развитие персонала» осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, развитая во многих школах система наставничества, привлечение сил профессиональных методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района/города. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют конкурсы профессионального мастерства.

В МАОУ СОШ № 171 выделяют несколько основных форм повышения квалификации учителя: методическая работа в школе, переподготовка в институтах повышения квалификации, самообразование. Эти традиционные формы наполнены новым содержанием и больше соответствуют современным требованиям к учителю, т. к. в качестве системообразующего фактора используется творческая работа учителя с личностно-ориентированными технологиями.

В этом случае вышеперечисленные формы работы приобретают для учителя личностный смысл, позволяют ему самостоятельно формулировать цели собственного профессионального роста, образуют структуру, создающую условия для зарождения и развития способностей к творчеству. В зависимости от того, на каком уровне развития находится квалификация учителя к началу деятельности по ее повышению, то работа с образовательной технологией может использоваться в одном из следующих видов: внедрение, внедрение с последующей адаптацией, модернизация,

создание новой технологии, причем в любом случае рассматривается эта работа как интегрирующий фактор, придающий динамичность всей системе, в которой повышение квалификации учителя приобретает принципиально новый, продуктивный характер.

Мотивация и вознаграждение персонала

Подсистема «мотивация и вознаграждение персонала» выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Премирование работников в МАОУ СОШ № 171 производится при условии наличия достаточных денежных средств в стимулирующей части фонда оплаты труда. Премирование работников не производится в случае отсутствия необходимых средств в стимулирующей части фонда оплаты труда работников МАОУ СОШ № 171. Размеры премий работников, устанавливаются в абсолютных (цифровых) показателях.

Премирование работников не производится в случаях:

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава МАОУ СОШ № 171 и иных локально-нормативных актов МАОУ СОШ № 171;
- поступление обращений (писем, жалоб, заявлений) в отношении незаконных противоправных действий (бездействий) работника МАОУ СОШ № 171, при условии признания этих фактов достоверными и обоснованными;
- нарушение норм культуры поведения и профессиональной этики;
- халатное отношение к закрепленным материально-техническим ценностям;
- охват горячим питанием в классе менее 50%;
- наличие замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации;

- при вынесении взыскания, премия не выплачивается в течение всего периода взыскания.

Размеры премий работников подлежат снижению в случаях:

1) однократного нарушения правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава и иных локально-нормативных актов МАОУ СОШ № 171;

2) в случае замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации.

Премирование работников производится одновременно и ежемесячно по результатам работника за месяц, либо при наступлении знаменательного события, при условии качественной работы. Ежемесячное премирование работников производится на основании сводного по всем работникам приказа по МАОУ СОШ № 171, в котором указываются размеры ежемесячной премии по каждому работнику. Единовременное премирование производится на основании приказа по МАОУ СОШ № 171, в котором указывается размер единовременной премии и показатели премирования.

Депремирование или снижение размера ежемесячной премии работника осуществляется на основании приказа по МАОУ СОШ № 171, в котором указываются причины депремирования или снижения размера ежемесячной премии работника, и размер снижения премии.

По окончании каждого месяца (четверти, года) заместители директора, председатели комиссий, руководители методических объединений представляют директору МАОУ СОШ № 171 анализ результатов деятельности работников за указанный период и ходатайство о выплате премий по вышеперечисленным основаниям (критериям).

Поощрительные выплаты педагогам, производимые из стимулирующей части ФОТ по результатам труда, согласуется с Профсоюзным комитетом ОУ. Установление размера премий, производимых из экономии ФОТ, является исключительным правом директора. Директор МАОУ СОШ № 171 издает приказ о премировании работников по итогам работы месяц

(четверть, год), либо в связи с наступлением знаменательного события как в жизни страны и трудового коллектива, так и конкретного работника.

Организация деятельности работников

Подсистема «организации деятельности работников» выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды. В МАОУ СОШ № 171 выполнение данных требований постоянно проверяется внеплановыми проверками и собранными комиссиями.

Оценка и аттестация кадров

Порядок аттестации педагогических работников в МАОУ СОШ № 171 определяет правила проведения аттестации педагогических работников, реализующих основные образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, начального профессионального и среднего профессионального образования, а также дополнительные образовательные программы (далее соответственно - педагогические работники, образовательные учреждения, образовательные программы). Аттестация проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Аттестационная комиссия в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии формируется из числа представителей федеральных органов государственной власти, органов местного самоуправления, профессиональных союзов, научных организаций и общественных объединений, органов самоуправления образовательных учреждений (советов образовательных учреждений, попечительских советов, педагогических советов) и работников МАОУ СОШ № 171.

Таким образом, МАОУ СОШ № 171 имеет достаточно высокий квалификационный уровень педагогического персонала. Педагоги, имеющие

высшее профессиональное образование, составляют 100 % от общей численности состава. Положительным в деятельности МАОУ СОШ № 171 является и то, что 85 % всех педагогических работников в 2016 году имеет стаж более 10 лет и лишь 15 % имеют стаж работы до 10 лет.

Проанализировав систему управления персоналом в образовательном учреждении можно сделать вывод, что в МАОУ СОШ № 171 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (делается акцент на обучение персонала), мотивацию и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организацию деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценку и аттестацию кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

1.3. Анализ принципов и подходов управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга

Проанализировав труды зарубежных и отечественных авторов мы выявили, что карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служенной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [24].

Деловая карьера – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом

последовательность целей личного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода [24].

Управление деловой карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [37].

Проанализируем процесс управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171. Для того чтобы проанализировать процесс управления деловой карьерой мы должны проанализировать сам процесс управления. Рассмотрим этапы управления по А.Я. Кибанову:

- планирование: новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста;

- составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника (перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста);

- реализация плана развития карьеры (план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг));

- оценка эффективности управления деловой карьерой [25].

Рассмотрим, каким образом проводится управление деловой карьерой в организации.

В качестве методов исследования были выбраны: беседа, устный опрос и анкетирование, изучение документов МАОУ СОШ № 171.

Для планирования карьеры сотрудников в МАОУ СОШ № 171 разрабатывается оперативный план работы с персоналом по следующим признакам:

- детализированный по временному признаку (год, квартал, месяц, рабочий день);
- объектному признаку (функциональное подразделение, рабочее место);
- структурному признаку (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение).

В МАОУ СОШ № 171 для разработки оперативного плана работы с персоналом получают данные:

- 1) о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);
- 2) о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);
- 3) о текучести кадров;
- 4) о потере времени из-за простоев, по болезни;
- 5) о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну или несколько смен, продолжительность отпусков);
- 6) о зарплате сотрудников (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- 7) об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

В ходе беседы с администрацией было выяснено, что в МАОУ СОШ № 171 постепенно складывается система управления деловой карьерой сотрудников. По словам директора, ее алгоритм состоит из следующих этапов:

1. Определение стратегических целей организации, понимание того, кто будет нужен предприятию – не сейчас, а через год-два-три.
2. Определение качеств человека на конкретном рабочем месте, составление его «портрета».
3. Разработка критериев подбора таких людей.
4. Оценка кандидатов.
5. Составление индивидуальных планов. Включение в эти планы элементов обучения, позволяющих усовершенствовать профессиональные навыки сотрудника, и, возможно, развить и скорректировать какие-то личностные качества.
6. Предоставление сотрудникам возможности попробовать себя в новой роли на практике.

Директор МАОУ СОШ № 171 отмечает, что обязательным моментом в управлении деловой карьерой является регулярное поддерживание обратной связи – успешно ли движется сотрудник в заданном направлении, чего ему еще не хватает, как он себя чувствует. Если что-то идет не так, надо вовремя скорректировать ситуацию.

При управлении деловой карьерой руководство рассматривает 10-летнюю перспективу – на этот период можно обрисовать контуры будущей позиции достаточно четко. Затем составляется план на 5 лет и делается годовая разбивка. Если в течение года должна открыться какая-то вакансия, из кадрового резерва выбирают наиболее подходящего человека и начинают целенаправленно готовить его именно к этой должности. Процесс включает в себя обучение на рабочем месте, решение все более сложных задач, постепенную передачу функций и полномочий. Однако карьерограммы на сотрудников не составляются.

В МАОУ СОШ № 171 также отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей и специалистов. Помимо этого отсутствует Положение об управлении карьерой.

Самым сложным в построении карьеры сотрудников является определение их потенциала. Немаловажную роль здесь играет оценивание каждого работника. Одна из его целей – персональное планирование их обучения и развития. Ежегодно администрация МАОУ СОШ № 171 оценивает результаты работы сотрудников – на этом основана система мотивации труда. Кроме того, раз в год проводится анкетирование, где есть такие вопросы: «Как вы видите свое развитие внутри школы?» «Какую должность вам бы хотелось занять?» Это позволяет взглянуть на ситуацию со стороны персонала. И третья составляющая – текущие наблюдения. Если речь идет о продвижении на управленческую позицию, важно, как сотрудник разговаривает с другими, как решает небольшие проектные задачи, которые дает ему руководство. Далее проходит знакомство работника с возможными вариантами развития событий, устанавливаются некие контрольные точки. Человек знает, каких результатов он должен достичь, чтобы подняться на ступеньку выше.

На основании слабых и сильных сторон каждый сотрудник составляет план повышения своей квалификации на текущий период.

Политика обновления кадрового потенциала, проводимая в МАОУ СОШ № 171, преследует цель: повышение профессионального уровня работников с ориентацией на достижение повышения качества образовательных услуг. Для этого старые кадры будут постепенно заменяться молодыми работниками, но с учетом передачи последним опыта и навыков, приобретенных старшим поколением. В последнее время администрация МАОУ СОШ № 171 решила сделать ставку на молодых сотрудников, способных в будущем занять руководящую должность.

Руководство МАОУ СОШ № 171 ставит задачу творческого переосмысления и переработки всего накопленного потенциала.

В МАОУ СОШ № 171 планируется проводить семинары по повышению специальных знаний работников, направлять их на курсы повышения квалификации, создавать условия для обучения сотрудников в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от работы.

Поскольку этот организационный процесс управления деловой карьеры направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления деловой карьерой. Обратимся к показателям, характеризующим управление деловой карьеры в организации (таблица 3).

Таблица 3 - Показатели, характеризующие управление деловой карьерой в
МАОУ СОШ № 171

Анализируя специфические показатели МАОУ СОШ № 171 за последние 2-3 года, следует отметить:

- в планировании и развитии карьеры участвует большинство сотрудников организации;

- продвижение в должности получило 4 человека – 7 % (два учителя получили 1 квалификационную категорию, один учитель – высшую квалификационную категорию, один учитель получил степень магистра по направлению «педагогическое образование»);

- все освободившиеся должности, в том числе и ключевые, заняли работники МАОУ СОШ № 171;

- в мониторингах по выявлению карьерных потребностей участвуют все сотрудники.

С целью изучения карьерных потребностей сотрудников МАОУ СОШ № 171 проведен репрезентативный анкетный опрос, в котором приняло участие 14 человек.

Вопросы анкеты разработаны по нескольким блокам: общие данные (возраст, пол, стаж работы, образование, семейное положение); микроклимат в коллективе; трудовые отношения; условия для должностного и профессионального продвижения; трудовая мотивация; карьерная ориентация (Приложение 1).

Результаты опроса представлены в Приложении 2.

По результатам анкетирования можно судить, что преимущественная часть персонала с уверенностью смотрит в будущее. В целом в коллективе царит дружеская и доброжелательная обстановка, но наблюдаются напряженные моменты в отношениях некоторых сотрудников. Большинство работников имеют четкое представление о возможностях карьеры в данной организации, отмечают у себя мотивацию и личный потенциал для достижения карьерных целей, определяют свои перспективы в данном направлении. В развитии карьеры сотрудниками движет желание решить свои материальные проблемы и гарантия рабочего места.

Часть персонала удовлетворена своим рабочим местом, но некоторых сотрудников волнует несправедливая оценка труда и отсутствие профессионального роста.

Таким образом, можно отметить, что в МАОУ СОШ № 171 руководитель ведет определенную деятельность по управлению деловой карьерой сотрудников.

Но наряду с этим анализ работы руководителя позволил выявить ряд существенных проблем:

- отсутствует Положение об управлении карьерой;
- отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей и специалистов;
- на сотрудников не составляются карьерограммы.

Решение данных проблем позволит повысить эффективность деятельности руководителя по управлению деловой карьерой и учреждения в целом.

Выводы по 1 главе

Проанализировав организацию и систему управления деловой карьерой в ней, сделаем следующие выводы:

В МАОУ СОШ № 171 реализуются основные общеобразовательные программы и дополнительное образование детей по направленностям: художественно-эстетическая; физкультурно-спортивная; туристско-краеведческая, культурологическая.

В МАОУ СОШ № 171 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (делается акцент на обучение персонала), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

Изучив теоретические источники по управлению деловой карьерой, мы выявили, что деловая карьера – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода. Управление деловой карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей,

потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Проанализирована текущая деятельность директора МАОУ СОШ № 171 по управлению деловой карьерой. Директор МАОУ СОШ № 171 отмечает, что обязательным моментом в управлении деловой карьерой является регулярное поддержание обратной связи – успешно ли движется сотрудник в заданном направлении, чего ему еще не хватает, как он себя чувствует. Если что-то идет не так, надо вовремя скорректировать ситуацию.

Политика обновления кадрового потенциала, проводимая в МАОУ СОШ № 171, преследует цель: повышение профессионального уровня работников с ориентацией на достижение повышения качества образовательных услуг. Для этого старые кадры будут постепенно заменяться молодыми работниками, но с учетом передачи последним опыта и навыков, приобретенных старшим поколением.

Выявлены следующие проблемы:

- отсутствует Положение об управлении карьерой;
- отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей и специалистов;
- на сотрудников не составляются карьерограммы.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАОУ СОШ № 171 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА)

2.1. Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбург

При анализе системы управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует Положение об управлении карьерой;
- отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей и специалистов;
- на сотрудников не составляются карьерограммы.

Представим содержание мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 (таблица 4).

Таблица 4 - Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171

Продолжение таблицы 4

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Создание положение об управлении карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171.

Разработанное положение об управлении карьерой включает в себя 8 разделов, а именно:

1. Общие положения.

2. Принципы управления деловой карьерой работников.
3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками.
4. Порядок организации наставничества над сотрудниками.
5. Порядок разработки индивидуального плана развития работника.
6. Порядок формирования и развития кадрового резерва.
7. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления деловой карьерой (Приложение 3).

Настоящее положение обеспечивает плановость и организованность в работе менеджера по персоналу в вопросах управления деловой карьерой, все функции четко регламентированы и деятельность по управлению карьерой сотрудников имеет нормативно-правовую основу.

Разработка индивидуального плана карьерного роста персонала.
Индивидуальный план карьерного роста персонала – это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост. Это план составляется с учетом потребностей как учреждения, так и работника и демонстрирует предполагаемые этапы карьерного роста.

Нами предложено включить в Индивидуальный план развития следующий перечень развивающих мероприятий:

- обучение (как в МАОУ СОШ № 171, так и внешнее), самостоятельное;
- участие в проектах, где сотрудник может получить ценный опыт;
- ротацию персонала;
- наставничество и коучинг;
- стажировки;
- выполнение дополнительных задач, ролей, поручений.

Стоит отметить, что Индивидуальный план развития является еще и элементом нематериальной мотивации; повышает лояльность и качество выполняемой работы. Пример индивидуального плана учителя представлен в Приложении 4.

Составление карьерограммы для каждой категории сотрудников.

Карьерограмма представляет собой инструмент управления деловой карьерой, графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Карьерограмма отражает должностное продвижение, процесс повышения образовательного уровня, а также может представлять несколько путей достижения предполагаемой должности.

Реализация мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников в МАОУ СОШ № 171 позволит не только ликвидировать выявленные проблемы, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом МАОУ СОШ № 171 заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом в МАОУ СОШ № 171 относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Если говорить о правовом обеспечении мероприятий по управлению карьерой, необходимо отметить, что оно осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);

- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.

Основные положения о деятельности МАОУ СОШ № 171 закреплены в Уставе.

Положение об управлении деловой карьерой МАОУ СОШ № 171 - документ, регламентирующий деятельность по управлению карьерой организации: задачи, функции, права, ответственность. Так как в организации отсутствует такое Положение, то разработаем его (Приложение 3).

Типовая структура положения включает семь разделов:

- общие положения;
- задачи;
- функции подразделения;
- права и обязанности персонала и руководителя;
- ответственность руководителя.

Для совершенствования управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга будет использоваться Положение об управлении деловой карьерой.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой в МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга

Для руководителя важно сохранить квалифицированный персонал, увеличивать производительность труда и поддерживать комфортные условия труда. Для того чтобы посчитать насколько рационально проводить мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой необходимо рассчитать социально-экономическую эффективность.

Расходы на реализацию данных мероприятий представлены в смете (таблица 5). Разработать и утвердить внутренние локальные документы: 2 недели (80 рабочих часов), 1 час работы заместителя директора по социально-правовому регулированию составляет 110 рублей. Следовательно, затраты на выполнение мероприятий составят:

1 мероприятие: $50 \text{ час.} \times 110 \text{ руб.} / \text{ час.} = 5\,500 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30 \% = 4\,560 \text{ руб.}$

2 мероприятие: $20 \text{ час.} \times 110 \text{ руб.} / \text{ час.} = 2\,200 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30 \% = 4\,560 \text{ руб.}$

3 мероприятие: $10 \text{ час.} \times 110 \text{ руб.} / \text{ час.} = 1\,100 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30 \% = 4\,560 \text{ руб.}$

Таким образом, общая сумма составит 11 440 рублей.

Планируется провести обучение и дальнейшее продвижение 4 педагогов. Обучение 4 человек на программах профессиональной подготовке в объеме 250 часов обойдется в 25 000 руб. / чел. Курсы будут выбраны в зависимости от специфики деятельности сотрудника. Общие затраты составят 100 000 руб. / год.

Копировально-множительные работы подразумевают под собой распечатку нормативных документов, анкет и т. д. В расходы по этой категории входят картридж и бумага.

Увеличение заработной платы работникам, поднявшимся в должности и выполняющим роль наставника, с учетом отчислений во внебюджетные фонды (12 000 рублей) составит 48 000 рублей.

Таблица 5 - Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления деловой карьерой в 2017 г.

Так как мы рассматриваем образовательное учреждение, то рассчитать экономическую эффективность в полной мере невозможно. Рассчитаем экономический эффект в сравнении мероприятий до и после их внедрения (таблица 6). Согласно данным заместителя директора по социально-правовому регулированию МАОУ СОШ № 171 г. Екатеринбурга, затраты на управление деловой карьерой в 2016 г. составили 228 000 руб.

Таблица 6 – Экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой в 2017 гг.

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. После проведения мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала, экономический эффект составит 67 360 рублей.

Социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению карьерой сотрудников организации можно выразить внешним и внутренним эффектом.

Внешний социальный эффект:

- для потенциальных сотрудников - создание для образа привлекательного работодателя;

- для потребителей образовательных услуг - создание образа стабильного и надежного образовательного учреждения.

Внутренний социальный эффект: работа с персоналом - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Выводы по 2 главе

Цели управления карьерой персонала в рамках реализации кадровой политики МАОУ СОШ № 171 заключаются в следующем: формирование и развитие профессионального потенциала, как каждого сотрудника, так и всей организации в целом; организация нацелена на обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры; организация выступает за достижение взаимопонимания со своими сотрудниками по вопросам их развития и продвижения; организация создает благоприятные условия для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 позволит не только ликвидировать выявленные проблемы, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала организации можно выразить следующими показателями:

- для потенциальных сотрудников - создание для МАОУ СОШ № 171 образа привлекательного работодателя;

- для потребителей образовательных услуг - создание образа стабильного и надежного образовательного учреждения;

- для персонала - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Экономический эффект составит 67 360 руб. Соответственно, мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171 экономически эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе анализа специальной и методической литературы, мы пришли к определенным выводам.

Мы определили, что результативность любого процесса зависит от того, насколько развит и реализован трудовой потенциал человека. Таким образом, повышение формирования эффективной команды работников, даже в образовательной организации - не только средство и условие развития общественного производства, но и приоритетная цель качественного улучшения современной экономики.

Исходя из задач, поставленных в начале исследования, мы пришли к следующим выводам: управление карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

В МАОУ СОШ № 171 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (делается акцент на обучение персонала), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

Выявлены следующие проблемы:

- отсутствует Положение об управлении карьерой;
- отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей и специалистов;

- на сотрудников не составляются карьерограммы.

На основе проведенных исследований были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171:

1. Создание положение об управлении карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171.
2. Составление карьерограммы для каждой категории сотрудников.
3. Разработка индивидуального плана карьерного роста персонала.

Для реализации предложенных мероприятий были разработаны Положение об управлении деловой карьерой персонала в МАОУ СОШ № 171, а также Пример индивидуального плана учителя.

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров и составит 67 360 руб.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала организации можно выразить следующими показателями: создание для МАОУ СОШ № 171 образа привлекательного работодателя; для потребителей образовательных услуг - создание образа стабильного и надежного образовательного учреждения; для персонала - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Социально-экономическая эффективность планируемых мероприятий подтверждает целесообразность их внедрения. Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.