



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Совершенствование процессов подготовки, переподготовки и
повышения квалификации в системе управления карьерой работников
государственных учреждений

Исполнитель Григорьева Светлана Валерьевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Пудовкина Ольга Игоревна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

09 » июня 2023г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

	Стр.
Введение	3
1 Теоретические аспекты системы управления карьерой персонала в дошкольных образовательных учреждениях.....	5
1.1 Система управления карьерой персонала: понятия, сущность, подходы ...	5
1.2 Основные особенности управления карьерой работника в дошкольных учреждениях	14
2 Анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района города Санкт-Петербурга (ГБДОУ детский сад №7).....	23
2.1 Краткая характеристика организации ГБДОУ детский сад №7 и его деятельности в системе управления карьерой	23
2.2 Анализ эффективности системы управления карьерой в ГБДОУ детский сад №7	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой организации ГБДОУ детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга	38
3.1 Пути совершенствования системы управления карьерой организации ГБДОУ детский сад №7	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий ГБДОУ детский сад №7	46
Заключение	54
Список использованной литературы.....	56
Приложение 1 Подходы к управлению карьерой работников.....	61
Приложение 2 План работы с молодыми специалистами – педагогами в ГБДОУ детский сад №7	64

Введение

Управление карьерой является одной из важнейших функций менеджмента в связи с тем, что человек в организации был и остается основной производительной и творческой силой несмотря на то, что зачастую гораздо больше внимания уделяется вопросам механизации и автоматизации производства и другим аспектам развития техники и технологии.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что проблема управления карьерой в организации актуальна так как в настоящее время приходится изыскивать новые возможности наращивания потенциала.

Цель исследования – разработка комплекса мер по совершенствованию системы управления карьерой работников Государственного Бюджетного дошкольного общеобразовательного учреждения детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга

В рамках данной работы были поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты системы управления карьерой персонала в дошкольных образовательных учреждениях;
- Провести анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга;
- Разработать мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации ГБДОУ детский сад №7.

Объект исследования - Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга.

Предмет исследования - организация процесса управления персоналом в Государственном бюджетном дошкольном образовательном учреждении детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга.

1 Теоретические аспекты системы управления карьерой персонала в дошкольных образовательных учреждениях

1.1 Система управления карьерой персонала: понятия, сущность, подходы

Каждый автор имеет свое понимание понятия «карьера». Точки зрения у многих авторов довольно разнообразные. В таблице 1.1 рассмотрим некоторые определения понятия «карьера»

Таблица 1.1 – Определения понятия «карьера»

Автор	Определение
Травин В.В., Дятлов В.А. [7]	Карьера - процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д.
Томилов В.В., Семеркова Л.Н. [7]	Карьера - это индивидуально-осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течении трудовой деятельности течении трудовой жизни.
Зайцев Г.Г.[11]	Карьера - индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в духовном, профессиональном, статусном и экономическом плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности.
Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. [9]	Карьера - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с опытом работы и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека в организации
Сотникова С.И. [15]	Карьера - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.
Шапиро С.А. [9]	Карьера - во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути. Во-вторых это получение больших полномочий по сравнению с другими работниками. В-третьих, получение более высокого статуса, престижа, власти.
Шехтерман И., Рогозина Г. [11]	Карьера представляет собой бизнес-проект, руководителем которого выступает его автор

Таким образом, анализ определений показал, что существует две точки зрения.

Первая связана с пониманием карьеры как с изменением статуса, знаний и умения, должностной позиции, самоощущения человека как индивида, как личности в течение его трудовой жизни. При таком подходе основным и практически единственным субъектом карьеры является сам человек [28].

Вторая группа определений делает акцент на внутриорганизационном характере этого явления. Соответственно, здесь управление карьерой выделяется в отдельную функцию управления персоналом, и в качестве субъектов выступают не только сам работник, но и такие субъекты управления персоналом организации, как кадровая служба, линейные руководители.

В данной работе будет использоваться определение второй группы – под карьерой будет пониматься осознанная позиция и поведение, связанные с опытом работы и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека в организации.

Так, карьера определяется двусторонним влиянием [11]. С одной стороны, она зависит от объективных потребностей самой организации, ее целей и стратегических планов развития. С другой от личных потребностей работников предприятия, их мотивации и профессиональной подготовки [30].

В данной работе карьера рассматривается как внутриорганизационная, и для лучшего понимания этого термина следует рассмотреть следующую классификацию типов карьеры внутри организации.

– Вертикальная карьера является настоящей деловой карьерой, поскольку именно вертикальное движение наиболее ощутимо [20]. Вертикальная карьера – это подъём по ступеням иерархической лестницы компании.

– Горизонтальная карьера является перемещением сотрудника в иную функциональную область трудовой деятельности [22]. Также этот вид карьеры может предполагать осуществление какой-либо роли на той ступени организационной структуры, которая не имеет формального закрепления, например, руководство временной целевой группой или программой.

– Центростремительная (скрытая) карьера является наименее очевидной для окружающих сотрудника людей. Она может заключаться в посещение сотрудником, недоступных для других, деловых встреч, совещаний, доступ к ограниченной информации, важные поручения руководства.

– Ступенчатая карьера представляет собой совмещение вертикального и горизонтального видов карьеры, то есть перемещение работника идёт через последовательную смену вертикального и горизонтального роста. Этот вид карьеры обладает высокой эффективностью [11].

Так же, в данной работе необходимо будет использовать понятие «управление карьерой».

Управление карьерой – рациональная деятельность, которая проводится кадровой службой организации, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника [22]. Этот процесс должен быть согласован с двух сторон – со стороны работника и со стороны работодателя.

Основываясь на установленном понятии управления карьерой, можно выделить следующие элементы, охватывающие процесс управления карьерой персонала (рисунок 1.1) [9].

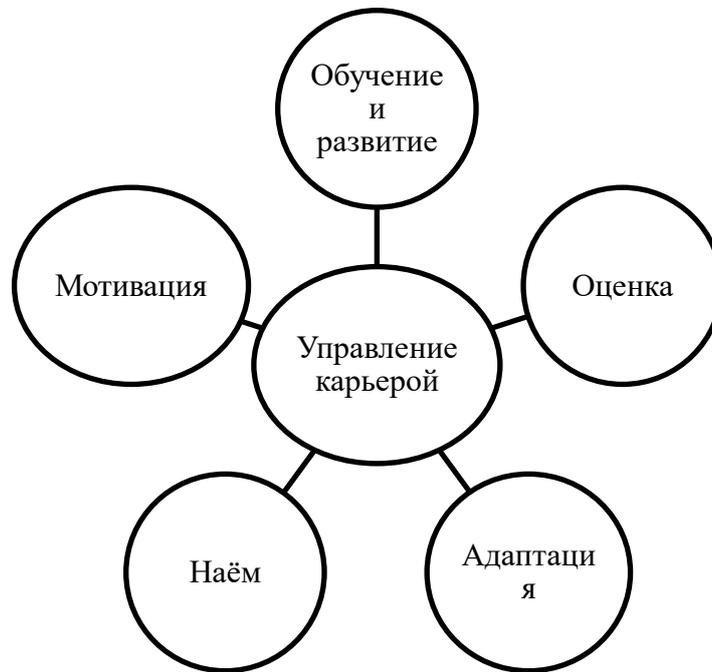


Рисунок 1.1 – Элементы, охватывающие процесс управления карьерой

Наряду с базовыми аспектами, едиными для организации процесса управления карьерой на предприятии, следует учесть, что планирование карьеры — это, прежде всего, субъективный процесс, осуществляемый в отношении каждого отдельного сотрудника [36].

Управление карьерой выгодно как для работодателей, так и для сотрудников, если организация потерпит неудачу в процессе управления карьерой, они могут остаться с демотивированными сотрудниками получить высокий уровень текучести кадров и некомпетентный персонал [30]. С точки зрения сотрудников отсутствие системы управления карьерой может привести к разочарованию и отсутствию личного роста, все это может привести к снижению производительности в целом. Система управления карьерой включает четыре этапа, а именно самооценку, проверку реальности, постановку целей и планирование действий [18].

Самым важным вопросом в системе управления карьерой в организации считается планирование карьеры. Работнику важно продумать план своей карьеры, поскольку он дает столь необходимое направление и проясняет, где работник видит себя в будущем. Это позволяет ему осознать свои сильные и

слабые стороны, а также навыки и знания, необходимые для достижения его целей в будущем [19].

Процесс планирования карьеры начинается с того, что сотрудник определяет свои цели, желания, уровень дохода, статус. Выявляются возможные варианты внутри организации, подходящие под требования работника. Выстраивается система возможных перемещений и должностей.

Управление карьерой в организации происходит через следующие этапы [26]:

- Принятие работника в организацию. На данном этапе происходит определение перспектив работника в данной организации, возможностей для карьерного роста;

- Составление индивидуального плана развития карьеры. Сюда входит перечень должностей, которые сможет занять работник на протяжении всей своей карьеры в данной компании. Этот этап должен происходить с участием непосредственного руководителя работника, потому что здесь важны его личные качества, которые руководитель с большей долей вероятности оценит верно.

- Оценка выполнения карьерного плана. Любые процессы в организации должны оцениваться с точки зрения эффективности для организации [21].

Со стороны организации система управления карьерой состоит из нескольких элементов, которые и обеспечивают адекватность системы для каждой конкретной организации. Для них нет однозначно «правильных» показателей, но каждый из них будет более подходящим для разных условий внешней и внутренней среды организации. На рисунке 2.1 рассмотрим элементы системы управления карьерой.

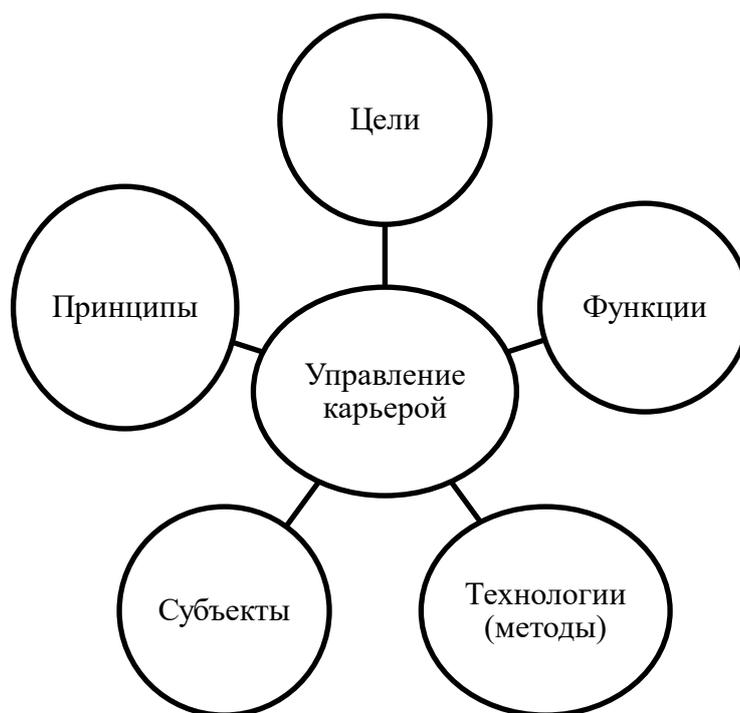


Рисунок 2.1 – Элементы системы управления карьерой [7]

Система управления карьерой персонала должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, методы, принципы, субъекты [9].

Субъектами управления карьерой являются: [22]

- Индивид. Определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели. Определяет допустимые средства их достижения. Выбирает необходимые способы их достижения. Выбирает сферу деятельности, профессию и уровень овладения ею.
- Организация в лице кадровой службы и руководителя. Формирует карьерные пути внутреннюю структуру профессий и должностей. Определяет внутриорганизационную систему перемещения кадров

Управление карьерой осуществляется через ряд функций:

- Целеполагание. Цели карьеры появляются тогда, когда у человека появляется желание занять определенную ступень, но при это целью карьеры нельзя назвать, например, конкретную должность.
- Мотивация работников. Важный этап в управлении карьерой определение мотивации работников компании, их потребностей. Например,

сотрудники могут быть ориентированы на профессиональный рост, возможность реализовать себя, на возможность карьерного роста, повышение оклада и др. Не без помощи этой информации составляются карьерные планы работников.

– Сущность планирования карьеры состоит в определении основных целей карьерного развития и путей их достижения. Кроме того, при планировании важно помнить о продолжительности прохождения каждого из этапов (ступеней) карьеры.

По мнению экспертов, в среднем работник должен проходить один карьерный шаг за 3,8 года [28]. С точки зрения исследователей в области управления персоналом, карьерный шаг в среднем должен длиться 5 лет [13]. За это время сотрудник полностью адаптируется к должности, получает определенные навыки и умения и детально изучает обязанности.

– Организация процесса управления карьерой основана на ряде документов (положение о карьере, фактические и плановые модели карьеры). С момента вступления работника в должность до момента его увольнения менеджеры предприятия осуществляют контроль за его продвижением в системе должностей или рабочих мест.

Корректировка планов карьеры – завершающая функция работы с персоналом в процессе управления карьерой [15].

Следует выделить также следующие функции системы управления карьерой:

- организация процессов обучения оценки, адаптации служащих;
- активизация карьерных устремлений, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;
- регулирование протекания карьерных процессов;
- конфликтных явлений, отклонений от нормы, в том числе проявления карьеризма;
- координация и согласование действий различных звеньев системы

управления карьерой [24].

Далее, рассмотрим подходы к управлению карьерой в таблице 1.2 (Приложение 1) [28].

Первый подход к управлению карьерой - планирование карьеры. Развитие карьеры обусловлено в первую очередь необходимостью со стороны организации для замещения вакантных мест. Из желающих работников обычно выбирают отдельных людей благодаря возрасту и стажу работы, зачастую в этом подходе руководители и специалисты менее универсальны, их готовят как узких специалистов.

Второй подход – это кадровый резерв, здесь выполняются следующие функции: обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников [28]. Организация заинтересована в том, чтобы рабочий процесс был непрерывным, поскольку из-за внезапного ухода руководителя, когда для него нет готовой замены, производство останавливается. Также в данном подходе делается акцент на профессионализме работников.

Третьим является – управление талантами – целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе. Данный подход предполагает высокую степень вовлеченности всех руководителей и самих сотрудников в управлении карьерой и в целом в улучшении системы управления персоналом. Важно не только уметь привлекать таланты, но и создавать такую обстановку, чтобы он наиболее эффективно смог раскрыть свои способности и достиг высоких результатов.

Карьерное консультирование – четвертый подход управления карьерой персонала [28]. В данном подходе роль субъектов в управлении карьерой самая высокая, требует высокой степени осознанности персонала. Суть данного подхода заключается в том, что управление карьерой имеет

синергетический эффект от слаженной совместной работы сотрудника и организации. Организация должна глубоко исследовать трудности сотрудников в плане карьеры и предоставлять нужную информацию для их решения [28]. Данный подход требует большого объема работ с системой управления персоналом, на высоком уровне должны работать системы мотивации, адаптации, развития, привлечения персонала, должна быть достаточно развита организационная культура.

Создание системы управления карьерой в организации необходимость для организаций с закрытым типом кадровой политики, в которых карьера и развитие должны быть поставлены на системный уровень [9].

В управлении карьерой заинтересован и работник, и организация. При этом инициатором, как правило, выступает организация как носитель карьерного пространства, без которого саморазвитие человека так и остается просто развитием и не обретает качества карьеры.

В то же время карьера занимает важное место в списке потребностей человека поскольку отвечает за потребность в самовыражении и самоутверждении по пирамиде Маслоу, поэтому карьера оказывает сильное влияние на качество жизни человека, на его удовлетворенность жизнью и трудом [20]. Здесь будет также уместно заметить, что на карьерные процессы (и ожидания) большое влияние оказывает менталитет и культура. Для гражданина России не последнее место занимает предсказуемость ситуации и желание получить все и сразу, из-за чего организациям следует заниматься карьерными процессами особенно внимательно.

Планирование карьеры работника – очень важная (но самостоятельная) часть системы управления карьерой [16]. Организация же только помогает работнику сориентироваться в имеющихся должностях, требованиях к ним. Работник изначально сам заинтересован в карьерном развитии.

1.2 Основные особенности управления карьерой работника в дошкольных учреждениях

Изменения в статусе дошкольных образовательных организаций, педагогического состава и всех участников в образовательном процессе рассматривают на современном этапе как потенциал развития дошкольных образовательных организаций. Процесс управления педагогическим составом очень важен для качественного функционирования дошкольной образовательной организации [32]. Под субъектом управления понимают физические или юридические лица, от которых исходят властные воздействия, в связи с наделением их определенными полномочиями в управлении какими-либо объектами [23].

В дошкольных образовательных организациях в форме объекта управления можно определить управляющее лицо или коллективный орган: заведующая и ее заместители; управляющие и педагогические советы. Объекты управления могут быть представлены физическими и юридическими лицами, а также социально-экономическими системами и процессами [14].

При управлении дошкольной образовательной организацией в качестве объектов управления можно выделить:

- Материально-техническую и экономическую базу;
- Дошкольную образовательную организацию и ее структурные отделы;
- Персонал и педагогические ресурсы;
- Образовательный процесс;
- Методическое обеспечение в образовательном процессе;
- Процесс взаимодействия организации с родителями воспитанников (заказчики образовательных услуг).

В ситуации инновационных преобразований в образовательной сфере изменяется стратегия при подготовке будущих педагогических кадров дошкольного образования. Особенное внимание у современных

исследователей уделено подготовке специалистов, которые способны к творческой реализации собственных педагогических умений в новых жизненных условиях, при быстрых переменах [16]. На основании этого в современной российской педагогике происходят противоречивые процессы, которые связаны с переменами её содержательных характеристик. Одной из отличительных критериев данных процессов является то, что осуществляют пересмотр и осмысление профпригодности выпускников из педагогических вузов в общем и педагогов в дошкольном образовании, в частности.

Особенно актуальна проблема обеспечения дошкольных образовательных учреждений профессиональными, компетентными педагогическими кадрами, которые способны к качественному управлению образовательными процессами и содействию успешного развития детей дошкольного возраста [32]. В этой связи, перед профессиональным образованием поставлена важная задача: формировать у будущих педагогов в дошкольном образовании личностные и профессиональные значимые компетентности, формирующие их профессиональную готовность работы с детьми дошкольного возраста.

Выделяя структуру в профессиональной работе педагога дошкольного образования, можно определить основные составляющие его деятельности [8]:

- Люди – родители, дети, администрация, основная педагогическая структура, младшие обслуживающие кадры, медицинские сотрудники..
- Информация – финансово-хозяйственные и служебные документы, нормативно-правовые акты, инновационные педагогические идеи, современные исследования.
- Деятельность – развитие и воспитание, культурно-просветительская (образование управленческой культуры), организационно-управленческая (организация и планирование педагогического процесса), научно-методическая работа (методическая деятельность).

Анализируя кадровую работу в дошкольной образовательной организации (ДОО), выстраивают по следующим направлениям: [31]

1. Работа с потенциальным кадровым составом – студенты в педагогических вузах и средних профессиональных образовательных организациях. Реализация этого направления включает следующее содержание: написание выпускных и курсовых квалификационных работ (по актуальным направлениям деятельности учреждения); педагогическая практика; проведение практических занятий; участие в «Ярмарке вакансий»; организация Дней открытых дверей [32].

2. Работа с молодыми специалистами: работники, получившие начальное, среднее или высшее профессиональное образование, и только поступившие на работу по специальности на протяжении одного года после периода окончания образовательной организации. Юридический статус молодого специалиста включает особенные гарантии, права и обязанности их носителей относительно остальных категорий работников [25].

3. Дальнейшее профессиональное развитие педагога.

Согласно Программе реализации управленческой работы по адаптации педагогов в ДОО, реализуются следующие аспекты:

- беседа с заведующим ДОО при приеме на работу;
- ознакомление его с условиями труда, должностной инструкцией, уставом ДОО, правилами внутреннего трудового распорядка, традициями;
- определение трудового места, обучение ведению документов и знакомство с детским садом, изучение нормативно-правовой базы;
- представление воспитателя коллективу (выбирают те методы и формы, которые в конечном итоге позволят оказать содействие дальнейшему профессиональному развитию молодого специалиста);
- новый воспитатель несколько дней под управлением старшего воспитателя стажировается у более опытного наставника-коллеги.

В целом, со специалистами в ДОО должна быть выстроена система адаптации и продвижения молодых специалистов по следующим направлениям: [12]

- профессиональная стажировка и наставничество;

- подключение в проектную работу организации;
- обучение тематическим курсам;
- включение в инновационную практику.

Основная суть реализации приведенных выше направлений состоит в:

- изучении понимания вопросов при организации педагогических процессов, личностных свойств педагога (стиль взаимоотношений в коллективе, характер, интересы, склонности и увлечение);
- оценке деловых качеств;
- выяснении уровня методической, научно-теоретической, психолого-педагогической подготовки;
- изучение результативности применяемого педагогического влияния на детей;
- определение уровня целеустремленности в работе и заинтересованности в ее итогах.

Система адаптации новых педагогов плавно переходит в систему развития профессиональных качеств молодых специалистов [30]. Эта система содержит перечень последовательных реализуемых итогов деятельности. Поддержка при осознании собственных проблем, что достижимо за счет участия педагогов в работе методических союзов; организации и проведении открытых занятий; взаимопосещений, участия в семинарах, просмотра видеозаписей; разного формата работы с детьми.

По итогу многоступенчатой системы работы с педагогами решают задачу развития, содействия и образования карьерного пути: с этапа принятия педагога в ДОО организуют планомерное движение сотрудника в профессии [9]. Таким образом, педагог осознает не только собственные перспективы на долгосрочный и краткосрочный периоды, а также и то, каких итогов в профессиональной работе ему необходимо достигнуть, чтобы рассчитывать на продвижение по карьерной лестнице.

В процессе планировании профессиональной карьеры педагога необходимо обратить внимание на следующие аспекты: [14]

– личностные индивидуальные качества (ценностные ориентации, уровень притязаний, мотивация на успех, общительность, творческие способности). Для этого проводят тестирование и диагностику, по итогам которой составляют психологический индивидуальный портрет педагога;

– качественное выполнение должностных обязанностей, уровень профессиональных навыков, интересы в профессиональной работе, ответственность. При повышении уровня профессиональных умений и навыков используют: внутреннее обучение (консультации, семинары, наставничество, мастер-классы, деловые игры), внешнее обучение (получение дополнительного профессионального образования, методические организации, функционирующие по определенной тематике, курсы повышения квалификации), участие в разных профессиональных конкурсах (на разных уровнях), самообразование [23].

Согласно Федеральному закону «Об образовании в РФ», «педагогическим работникам необходимо осуществлять свою работу на высоком профессиональном уровне, применять педагогические аргументированные и позволяющие достигнуть значительного качества образования методы обучения и воспитания, формы, регулярно повышать собственный профессиональный уровень».

Соответственно, основными целями повышения квалификации педагогических работников являются: [28]

– развитие их профессиональных компетентностей;

– формирование устойчивого навыка системной рефлексии в педагогическом процессе и его итогов;

– образование структурной целостности в педагогической деятельности каждого из работников.

Процесс повышения квалификации педагогов имеет свои особенности. В соответствии со ст. 196 ТК РФ [2], потребность в профессиональной

подготовке и переподготовке кадров для собственных потребностей определяет работодатель. Однако при этом в ситуациях, предусмотренных федеральным законодательством, прочими нормативно-правовыми актами РФ, работодателю необходимо проводить повышение квалификации сотрудников, если это представляет условие исполнения работниками конкретных видов работы. С другой стороны, статьей 197 ТК предусмотрено право работников на переподготовку, профессиональную подготовку и повышение квалификации [2].

Одна из эффективных форм повышения квалификации педагогов – курсы по повышению квалификации. Как правило их проводят в образовательных организациях (колледжи, детские сады, институты и т.д.). После прохождения курса лекций и самостоятельной практики, одной из итоговых работ может являться подготовка и защита педагогом выпускной квалификационной работы.

Одной из форм повышения педагогической квалификации является педагогический тренинг, который ориентирован на саморазвитие и на самоанализ [30]. Привлекая к общей работе опытных педагогов или психологов, можно усовершенствовать разные педагогические способы, освоить навыки работы с детьми, обучить новым педагогическим методам. Еще одна форма повышения квалификации педагогов ДОО – открытые занятия, которые представляют высокую роль, так как, педагог, осуществляющий занятие, демонстрирует собственные навыки, а те педагоги, пришедшие для просмотра, забирают качественный педагогический опыт и обучаются анализу [31].

При этом присутствуют и традиционные формы повышения квалификации: консультации и обучающие семинары. Организатором подобных форм повышения квалификации как правило является старший воспитатель ДОО или методист. Они заранее составляют план проведения консультаций, где у педагогов есть все шансы узнать новинки методической литературы, нормативных документов, современные подходы к воспитанию и

обучению [32]. Для проведения консультаций могут привлечь дополнительных специалистов: психологов, логопедов, музыкальных работников и т.д. Обучающие семинары также ориентированы на повышение теоретических знаний педагогов. В ходе семинара требуется взаимодействие с присутствующими педагогами, предложение им различных заданий, тренирующих педагогические навыки.

Со временем появилась одна из новых и результативных форм по повышению квалификации педагогов – самообразование [21]. Данный термин дает возможность предположить его значение, как самостоятельное систематическое обучение. Совершая умозаключение, возможно отметить, что педагог, который уважает себя, должен стремиться быть компетентной, профессиональной личностью, интересной как детям, так и родителям. С целью того, чтобы быть подобным педагогом необходимо побеспокоиться о развитии своих интеллектуальных и педагогических способностей, другими словами заниматься самообразованием. Педагог должен стремиться к переменам и порождать их, осуществлять самостоятельные решения и нести ответственность, для того чтобы, повышая свой профессиональный уровень, иметь в виду: обучение – это процесс, продолжающийся и развивающей личностью всю его жизнь [17]. Повышение квалификации педагогов сопряжено никак не только с формированием, расширением, углублением знаний и умений, приобретенных ранее, однако и с пересмотром прежде освоенных фактов, понятий, закономерностей, предопределенных развитием науки, возникновением новейших научных концепций. Во время повышения квалификации совершается осознание своего педагогического опыта и формирование своей педагогической концепции.

В соответствии с приказом Минобрнауки №276 от 07.04.2014, аттестацию рассматривать основой в управлении образованием, таким образом она считается процессом стимулирования педагогов к результативной профессиональной деятельности; управленческим инструментом оценивания;

устройством внутреннего контроля за итогами профессиональной деятельности [5].

Аттестация – это совокупность мероприятий, нацеленных на установление соответствия работника заданным квалификационным требованиям или на соответствие занимаемой должности [23]. Целью выполнения аттестации считается: установление квалификационной категории педагогическому работнику или подтверждение соответствия занимаемой должности. На нынешней ступени развития образования воспитателю необходимо: понимать содержание основной общеобразовательной программы дошкольного образования; обладать способностью создавать рабочую программу; понимать специфику работы по организации деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья; реализовывать деятельность по организации инклюзивного образовательного процесса на основе созданных индивидуальных образовательных программ; обладать способностью к сотрудничеству с семьями воспитанников и привлекать родителей в педагогическую деятельность, оказывая помощь в позитивной социализации дошкольников и многое другое [15]. Для того чтобы знания и умения педагогов отвечали новым требованиям необходимо повышать уровень профессиональной компетенции.

Следовательно, аттестация побуждает воспитателей к поиску инновационных технологий, содействует повышению квалификации и мастерства. Следует на достаточном уровне обеспечить профессиональную готовность педагогических работников к аттестации по средству формирование системы непрерывного профессионального образования. Педагогам не мало важно приходить на методические объединения, семинары, семинары-практикумы, педагогические советы, конференции, консультации, смотры-конкурсы, принимать участие в деловых играх, в семинарах, работать над своим самообразованием, так как все перечисленные мероприятия содействуют увеличению роста профессиональных компетенций педагогов [11].

Анализ перечисленных аспектов дает возможность установить профессиональную компетентность педагога как способность результативно осуществлять профессиональную деятельность благодаря его профессионально-содержательным, профессионально-деятельным и профессионально-личностным характеристикам. Диапазон и изменчивость этих характеристик изменяется с появлением новых документов, что устанавливает потребность в постоянном непрерывном повышении квалификации работника образования [32]. В данной ситуации немаловажно установить трудности и противоречия, какие сопутствуют процессу повышения уровня профессиональной компетентности педагога.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление персоналом в дошкольной образовательной организации можно рассматривать в разных направлениях (процессуальный, системный, деятельностный, функциональный) [21]. В настоящее время при формировании эффективной системы управления в дошкольной образовательной организации учитывают разные технологии, которые являются ресурсом оптимизации управленческого цикла и обеспечивают достижение запланированных итогов, качественно сопровождают процесс и результат образования, реализацию образовательных программ.

Образуя компетентную модель педагогических кадров в дошкольном образовании, необходимо максимально учитывать специфику их профессиональной деятельности и формулировать перечень особых педагогических компетентностей, которые требуются для успешной реализации профессиональной практики в условиях дошкольного образования.

Среди ведущих особенностей управления карьерой педагогического работника в дошкольной образовательной организации выделены: профессиональная подготовка, адаптация, переподготовка, повышение квалификации и аттестация [9].

2 Анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района города Санкт-Петербурга (ГБДОУ детский сад №7)

2.1 Краткая характеристика организации ГБДОУ детский сад №7 и его деятельности в сфере системы управления карьерой

Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга (далее – ГБДОУ детский сад №7) является некоммерческой организацией - государственным образовательным учреждением.

Сокращенное наименование используется наряду с полным наименованием в символике и документах образовательное учреждения.

Место нахождения организации: 195252, Санкт-Петербург, проспект Науки, д. 30, корп. 2, лит. А; 195252, Санкт-Петербург, Северный проспект, д. 89, корп. 3, лит. А.

Учредитель ГБДОУ детский сад № 7 - Комитет по образованию Санкт-Петербурга, а также Администрация Калининского района Санкт – Петербурга.

Основной вид деятельности организации: предоставление общедоступного бесплатного дошкольного образования по основным программам.

ГБДОУ детский сад №7, по мимо основного вида деятельности, оказывает платные образовательные услуги в рамках дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, таких как:

- Танцевальная фитнес – аэробика;
- Программа «Маленький конструктор»;
- Программа «по дороге в школу».

По каждому курсу программ дополнительного образования проводятся групповые занятия. При формировании групп учитывается возраст и навыки ребенка. Количество детей в группах: 8 человек.

Основными целями ГБДОУ детский сад № 7 являются:

- повышение качества услуг дошкольного образования;
- создание эффективной системы, обеспечивающей доступность и равенство возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;
- создание оптимальных условий для реализации образовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС;
- сохранение уникальности и самоценности детства, как важного этапа в общем развитии человека, сохранение единства образовательного пространства

Ключевыми задачами для учреждения, осуществляющего общеобразовательную программу, являются:

- усиление внимания к личности каждого воспитанника, создание благоприятных условий для полноценного и своевременного развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, для раскрытия и реализации способностей и творческого потенциала каждого ребенка;
- охрана и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия;
- обновление содержания образования путём внедрения новых технологий, изменения структуры образовательного процесса; изменение форм и методов работы с детьми;

– повышение качества образования путём эффективного использования информационно-коммуникационных технологий, создание современной информационно-образовательной среды;

– создание условий для профессионального роста педагогов, развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса, как ведущее условие реализации ФГОС и повышения качества образования;

– совершенствование материально – технического и программно-методического обеспечения;

– обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Создание равных образовательных условий, обеспечивающих саморазвитие обучающегося как субъекта собственной жизнедеятельности с учетом его психофизиологических особенностей. Для достижения данных целей учреждение осуществляет деятельность по реализации дополнительных общеразвивающих программ для детей с 1,5 до 7 лет.

Преподаватели ГБДОУ детский сад № 7, реализуют дополнительные общеразвивающие программы для детей с 1,5 до 7 лет, согласно тематическому планированию, утвержденного ГБДОУ детский сад №7, что способствует эффективному отслеживанию результатов образовательной деятельности, своевременному внесению корректив в образовательный процесс.

Непосредственно организованная образовательная деятельность проводится согласно утвержденного режима занятий и учебному плану. Образовательная нагрузка соответствует требованиям СанПиН. Одной из важнейших составляющих деятельности педагогического коллектива является деятельность по сохранению и укреплению здоровья обучающихся,

применение здоровьесберегающих технологий и создание развивающей среды.

Непосредственное руководство учреждением осуществляет заведующая в соответствии с действующим законодательством, и она же несет ответственность за руководство образовательной, научной работой и организационно-хозяйственной деятельностью учреждения. Основными партнерами в реализации педагогического процесса в детском центре являются родители воспитанников, отношения с которыми выстраиваются на договорной основе. Взаимодействие с родителями выстраивается на позициях единомышленников, союзников, активных участников обучения и воспитания детей.

Рассмотрим структуру рабочей силы ГБДОУ детский сад №7, в первую очередь, для определения направлений эффективного использования трудового потенциала, по нескольким основным признакам:

- по категории должностей;
- по гендерному признаку
- по возрастному признаку;
- по уровню образования;
- по стажу работы в профессиональной сфере;

Всеми вопросами по работе с персоналом занимается заведующая. Всего среднесписочная численность ГБДОУ детский сад № 7 к концу 2022 г. составила 105 человек, а именно руководители – 1 человек; заместитель заведующего по административно- хозяйственной работе – 1 человек, старшие воспитатели – 2 человека, медицинские работники – 4 человека, работники кухни порядка 10 человек, педагогические работники, реализующие основную образовательную программу дошкольного образования – 53 человека, а так же помощники воспитателя – 20 человек.

Рассмотрим структура персонала ГБДОУ детский сад № 7 по категориям должностей (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Структура персонала ГБДОУ детский сад № 7 по категориям должностей, чел.

Наименование категории должности	2020 г., кол-во	2021 г., кол-во	2022 г., кол-во
Руководитель	1	1	1
Заместитель заведующего по АХР	2	1	2
Старший воспитатель	2	2	2
Делопроизводитель	2	1	1
Педагогические работники	45	48	55
Медицинские работники	4	4	4
Работники кухни	10	10	10
Помощники воспитателя	21	47	54
Рабочие	7	8	11
Всего:	94	96	105

Из представленных в таблице 2.1 данных можно сделать следующий вывод: руководитель ГБДОУ детский сад №7 остается неизменным, что подтверждает стабильность управленческого звена организации и эффективность структуры организации. Значительный прирост – по 10 человек наблюдается – в категориях «педагогические работники» и «помощники воспитателя».

В целом, за отчетный период можно отметить стабильную тенденцию к росту числа персонала.

Далее рассмотрим гендерную структуру персонала за 2020 – 2022 гг. в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ гендерной структуры персонала ГБДОУ детский сад №7

Пол	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
Женщины	90	92	96
Мужчины	4	4	9
Всего	94	96	105

Как видно из представленных в таблице 2.2 данных, в структуре персонала по полу большее количество сотрудников составляют женщины. Однако, за анализируемый период количество персонала как женского, так и мужского пола увеличивалось.

Далее, проведем анализ структуры персонала по стажу работы в ГБДОУ детский сад №7.

Как видно из представленных данных в таблице 2.3 численность персонала, имеющих опыт работы в данной организации от 1 до 5 лет,

увеличилась с 21-го до 27-ми человек, от 6-ти до 10-ти лет – численность персонала увеличилась на 10 человек, и персонал, имеющий опыт работы более 10 лет, только уменьшался.

Таблица 2.3 – Анализ структуры персонала по стажу работы в ГБДОУ детский сад №7

Стаж работы	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
От 1 до 5 лет	21	27	32
От 6 до 10 лет	31	41	48
Более 10 лет	42	28	25
Всего	94	96	105

После рассмотрения структуры персонала по категориям, полу и стажу работы рассмотрим такой показатель, как текучесть кадров.

Проведем анализ численности пришедших на работу, а также уволившихся с работы в ГБДОУ детский сад №7 за период 2020-2022 гг., учитывая абсолютные и относительные показатели, (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Численность поступивших и уволившихся сотрудников ГБДОУ детский сад № 7

	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
Уволившиеся	18	17	21
Поступившие	12	14	16
Всего	94	96	105

Из данных таблицы 2 видно, что наибольшее количество уволившихся сотрудников насчитывалось в 2020 году (21 человек), далее наблюдается неравномерное соотношения уволившихся и поступивших на работу, где категория «уволившиеся» занимает высшее место. Таким образом, на период с 2020 по 2022 гг. штат сотрудников в ГБДОУ детский сад № 7 сократился, что говорит о текучести кадров в организации.

Отдельным направлением в работе по организации управления карьерой в ГБДОУ детский сад №7 является работа с молодыми специалистами.

В ГБДОУ детский сад №7 по-прежнему существует проблема, как привлечь грамотных молодых специалистов, и как удержать их.

В таблице 2.5 рассмотрим структуру персонала детского сада №7 по возрасту.

Таблица 2.5 – Структура персонала по возрасту

Возраст, лет	2020 г., кол-во	2021 г., кол-во	2022 г., кол-во
<30	16	21	25
31-55	57	56	62
56-60	13	12	9
>60	8	7	9
Всего	94	96	105

Из данных таблицы 2.5 можно сделать следующий вывод: более половины сотрудников детского сада традиционно находятся в возрастной категории от 31 до 55 лет, и процентная доля их в общем составе растет. Чаще всего, люди, принадлежащие такой возрастной категории – опытные, квалифицированные и инициативные специалисты, именно такие сотрудники могут обеспечивать эффективное и рациональное функционирование организации.

На протяжении 3 лет показатель «количество молодых специалистов» (до 30 лет) не стабилен. Данная категория специалистов увеличивается с каждым годом, что несет положительную характеристику для организации. Показатель «количество пожилых специалистов» (56-60 и более 60 лет) так же находится в неустойчивом положении. По-видимому, специалисты не торопятся покидать свою рабочее место. Эти данные являются подтверждением того, что ГБДОУ детский сад №7 недостаточно заинтересован в привлечении молодых специалистов и в передаче им опыта. Хотя ведь именно новые, молодые сотрудники с новыми идеями и инициативами помогут «обновить» деятельность организации, тем самым способствуя выполнению новых задач детского сада и повышению эффективности.

Следовательно, для ГБДОУ детский сад №7 в данный момент не актуальна проблема старения персонала, многочисленная часть персонала находится в возрасте 31-55 лет, что говорит о том, что коллектив организации достаточно опытен и квалифицирован, что немало важно для данной отрасли.

2.2 Анализ эффективности системы управления карьерой в ГБДОУ детский сад №7

Для анализа успешности управления карьерой педагогов ГБДОУ детский сад № 7 были проанализированы меры содействия образовательным учреждением в развитии социально-квалификационной карьеры педагогов через анализ документации организации (раздел официального сайта ГБДОУ детский сад №7 «Работа детского сада», аттестация, план повышения квалификации воспитателей, динамики участия педагогов в профессиональных конкурсах).

В качестве критериев анализа и оценки эффективности становления социально-квалификационной карьеры были определены: личностный критерий - динамика показателей карьерного роста педагога (развитие индивидуальных образовательных инициатив, результативного педагогического опыта и др.); социальный, характеризующий уровень развития карьерной среды (становление самоорганизующихся подсистем, динамика достижений методических объединений, творческих групп и др.).

Начнем анализ эффективности управления карьерой с того, что проанализируем структуру персонала детского сада №7 по уровню образования. Количество персонала в ГБДОУ детский сад №7, имеющее высшее педагогическое образование, изображен на рисунке 2.1

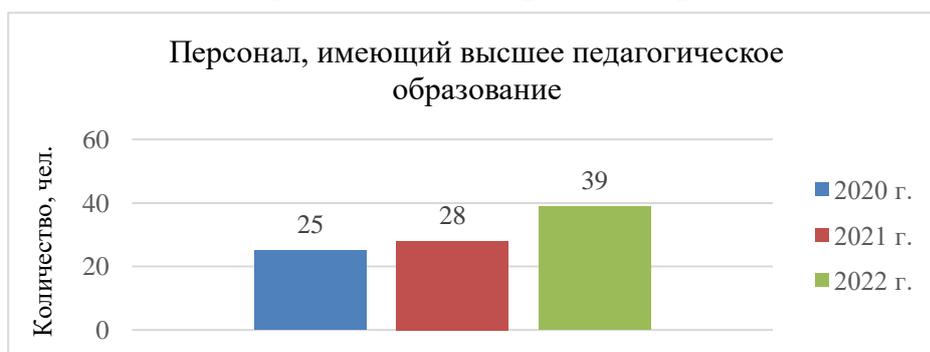


Рисунок 2.1 – Персонал в ГБДОУ детский сад №7, имеющий высшее педагогическое образование

Количество персонала в ГБДОУ детский сад №7, имеющее иное высшее образование, изображен на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Персонал в ГБДОУ детский сад №7, имеющий высшее иное образование

Из данных рисунка 2.2 можно отметить за исследуемые 3 года практически не изменилось число персонала, который имеет высшее иное образование. Только в 2022г. произошел прирост на 1-го человека.

Количество персонала в ГБДОУ детский сад №7, имеющее среднее профессиональное образование, изображен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Персонал в ГБДОУ детский сад №7, имеющий среднее профессиональное образование

По данным рисунка 2.3, можно заметить значительный спад сотрудников со средним профессиональным образованием. Тем самым, можно судить о том, что персонал, имеющий среднее специальное образование в ГБДОУ детский сад №7, стремится получать новые умения и навыки.

Из представленных данных на рисунках 2.1, 2.2, 2.3 можно сделать вывод о том, что в общей степени весь персонал разделился на три практически равных группы. Показатели «сотрудники с педагогическим

образованием» и «сотрудники с иным высшим образованием» довольно-таки высоки. Но, к сожалению, небольшое количество педагогов имеет высшее педагогическое образование. К 2022 г. ситуация с сотрудниками гораздо улучшилась, показатель персонала с высшим образованием повысился. В показателе «сотрудники со средним специальным образованием» в большей степени отнесся персонал, которому и не требуется высшее образование на занимаемой должности, к примеру, такие как: помощники воспитателя или же работники кухни. Одним из объяснений данной тенденции будет являться то, что с каждым годом к педагогу и высшему руководству предъявляются все более жесткие и высокие требования. Каждое из этих требований необходимо исполнять в срок и качественно.

Далее, рассмотрим структуру персонала по уровню образования на 2022г. на рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Уровень образования сотрудников ГБДОУ детский сад №7 на 2022г.

Рассмотрев рисунок 2.4, можно заметить, что сотрудники ГБДОУ детский сад №7 находятся в относительно равных долях по отношению к уровню образования. Но все же, большее количество сотрудников определено с высшим педагогическим образованием. Это обусловлено тем, что ГБДОУ детский сад №7 предъявляет высокие требования к педагогическому составу,

ведь именно он составляет основу для ведения деятельности организации в сфере образования.

В системе управления карьерой работника в детском саду немало важное место занимает адаптация сотрудника. В данной сфере деятельности, чаще всего процесс адаптации проходит персонал основной категории, а именно педагогические работники, а также руководство. Тем самым, численность персонала с 2020 по 2022 гг., которой необходимо проходить адаптацию будет равна 50 чел., 52 чел., 60 чел. соответственно. Количество сотрудников, прошедших период адаптации представлено, а таблице 2.6

Таблица 2.6 – Количество сотрудников, прошедших процесс адаптации, из числа всего среднесписочного состава персонала за 2020г. – 2022г.

Показатель	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
Общая численность персонала, в т.ч.:	50	52	60
Принято	45	37	54
Прошли процесс адаптации	22	11	15
Не прошли процесс адаптации	23	28	39

Таким образом, процесс адаптации сотрудников в ГБДОУ детский сад №7 можно считать недоброкачественным, так как с 2020 г. по 2022 г. большое количество сотрудников, принятых на рабочие места, не проходили процесс адаптации.

Аттестация персонала проходит раз в год и при поступлении на работу сотрудников, сдаются экзамены. Руководящий состав проходит аттестацию один раз в три года, и так же сдаются экзамены. В таблице 2.7 представлена аттестация персонала ГБДОУ детский сад №7 за 2020 – 2022 гг.

Таблица 2.7 – Аттестация персонала, из числа руководителей и педагогических работников ГБДОУ детский сад №7 за 2020г. – 2022г.

Показатель	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
Общее число заявленных	50	52	60
Прошли аттестацию	38	47	51
Из них повторно	24	38	36
Не аттестованы	12	5	9

Продолжение таблицы 2.7

Соответствуют занимаемой должности	50	52	60
------------------------------------	----	----	----

Из таблицы 2.7 следует отметить, что в организации довольно большое количество сотрудников своевременно проходит аттестацию, тем самым повышая свой профессиональный опыт.

В ГБДОУ детский сад №7 ежегодно проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в соответствии с законодательством. В таблице 2.8 представлено количество сотрудников, которые повышают квалификации различными способами.

Таблица 2.8 – Повышение квалификации работников ГБДОУ детский сад №7 за 2020 – 2022 год

Показатель	2020 г., кол-во чел.	2021 г., кол-во чел.	2022 г., кол-во чел.
Общее число сотрудников	50	52	60
Прошли курсы повышения квалификации	33	47	49
Прошли инструктажи	48	52	58
Поступили на обучения в институты на смежные специальности в высшие учебные заведения	3	0	5

По итогам аттестации, курсов повышения квалификации, инструктажей, а также получения дополнительного образования проводятся необходимые изменения в должностном положении и системе оплаты труда аттестованных работников.

Далее рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации. В качестве методов исследования были выбраны: беседа и изучение документов ГБДОУ детский сад №7.

Для планирования карьеры сотрудников в ГБДОУ детский сад №7 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, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации).

В ходе беседы с администрацией было выяснено, что в ГБДОУ детский сад №7 постепенно складывается система управления карьерой сотрудников. По словам заведующей, 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.

Заведующая ГБДОУ детский сад №7 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.

С целью изучения карьерных потребностей сотрудников ГБДОУ детский сад №7 проведен опрос, в котором приняло участие 86 человек. На рисунке 2.5 представлены ответы на вопросы о том, существует ли для опрошенных сотрудников перспективы карьерного роста в ГБДОУ детский сад №7



Рисунок 2.5 – Результаты опроса сотрудников ГБДОУ детский сад №7

Исходя из данных рисунка 2.5, можно заметить, что большинство сотрудников не знают или затрудняются ответить о возможностях своего профессионального роста в организации.

Однако, в ходе беседы с заведующей, было выявлено, что карьерограммы на сотрудников не составляются, что отрицательно влияет на знания сотрудников о возможностях профессионального роста.

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 руководство ГБДОУ детский сад №7 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 детского сада?» «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 ГБДОУ детский сад №7, 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 руководство ГБДОУ детский сад №7 решила сделать ставку на молодых сотрудников, способных в будущем занять руководящую должность.

В ГБДОУ детский сад №7 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.

Проанализировав организацию и систему управления деловой карьерой в ней, можно отметить, что в ГБДОУ детский сад №7 руководитель ведет определенную деятельность по управлению деловой карьерой сотрудников. Но наряду с этим анализ работы руководителя позволил выявить ряд существенных проблем:

- на сотрудников не составляются карьерограммы.
- отсутствие адаптации персонала, что выражается в текучести кадров, так как в течение трех месяцев большое количество сотрудников, принятых на рабочие места, не проходит процесс адаптации.

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

Все это требует разработки мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала ГБДОУ детский сад №7.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой организации ГБДОУ детский сад №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга

3.1 Пути совершенствования системы управления карьерой организации ГБДОУ детский сад №7

Проведенный анализ системы управления карьерой в ГБДОУ детский сад №7 в параграфе 2.2 показал, что системы управления карьерой недостаточно реализуемая, так как в данном процессе были выявлены следующие проблемы:

- В ГБДОУ детский сад №7 на сотрудников не составляются карьерограммы.
- отсутствие адаптации персонала, что выражается в текучести кадров, так как в течение трех месяцев большое количество сотрудников, принятых на рабочие места, не проходит процесс адаптации.

В связи с выявленными проблемами в ГБДОУ детский сад №7 были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1 – Составление карьерограммы для каждого педагога-сотрудника;

Мероприятие 2 – разработка плана работы «Школа молодого педагога» для успешной адаптации молодых специалистов.

Рассмотрим каждое мероприятие подробно.

Мероприятие 1 – 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.

Составлять карьерограмму необходимо из двух частей:

– В первую часть необходимо включить перечень должностей, занимаемых подопечным в течение всего собственного карьерного пути со сроками занятия должностей в годах, которые выстроены в последовательную цепочку по восходящей линии.

– Во второй части представить характеристику видов обучения, необходимых для прохождения на карьерном пути с периодами прохождения обучения.

При этом в карьерограмме необходимо учитывать не только знания и профессиональную квалификацию, но и жизненный опыт, а также способы мотивации, которые покажут наилучший результат в каждом конкретном случае педагога.

Для составления карьерограммы заведующей ГБДОУ детский сад №7 необходимо следовать по следующим шагам:

– Шаг 1. Составить оптимальную схему движения работника по карьерной лестнице. В ГБДОУ детский сад №7 это чаще всего горизонтальное развитие. На каждом этапе карьеры — свои требования к квалификации и свой уровень оплаты. Информацию о требованиях и оплате необходимо внести в карьерограмму.

– Шаг 2. Далее необходимо, составить список требований для каждого этапа карьеры: квалификация; компетенции; виды выполняемых работ.

– Шаг 3. Так же необходимо зафиксировать обязательства, которые несет компания в отношении карьеры сотрудника.

– Шаг 4. Затем указываем меры поощрения или наказания за достижение или не достижение работников целей карьерограммы.

Карьерограмма для сотрудника — это удобный инструмент построения карьеры. Карьерограмма дает полную картину о реальных возможностях роста в организации.

Для ГБДОУ детский сад №7 карьерограмма — это прежде всего инструмент мотивации. Карьерограмма — является некой формой договора между работником и организацией. ГБДОУ детский сад №7 сможет гарантировать профессиональный рост, повышение оплаты труда только в том случае, если педагог будет выполнять свои обязательства: учиться, ходит на курсы, проходит тесты, сдает экзамены и т.д.

Основными преимуществами метода карьерограммы является:

- карьерограмма эффективно мотивирует на достижение результата;
- стимулирует к профессиональному и личностному росту;
- обеспечивает прозрачность, понятность и справедливость системы формирования карьеры.

Далее, рассмотрим мероприятие 2, которое предполагает разработку плана работы «Школа молодого педагога» для успешной адаптации молодых специалистов.

Основной целью плана является создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого педагога в ГБДОУ детский сад №7.

Основные идеи плана «Школа молодого педагога»:

- используя возможности организации методической работы в ГБДОУ детский сад №7 создать условия для развития профессиональных качеств молодых педагогов;

– используя возможности методического совета создать условия для формирования у молодого педагога готовности к самообразованию и самосовершенствованию.

Задачи плана «Школа молодого педагога»:

- помочь адаптироваться педагогу в коллективе;
- определить уровень профессиональной подготовки;
- выявить затруднения в педагогической практике и принять меры;
- сформировать творческую индивидуальность молодого педагога;
- создать условия для развития профессиональных навыков молодых педагогов, в том числе навыков применения различных средств, форм обучения и воспитания, психологии общения со школьниками и их родителями;
- развивать потребности у молодых педагогов к профессиональному самосовершенствованию и работе над собой.

Работа по предлагаемому плану должна вестись в нескольких направлениях:

- Диагностика затруднений молодых педагогов и выбор форм оказания помощи на основе анализа их потребностей.
- Планирование и анализ деятельности молодого педагога.
- Разработка рекомендаций о содержании, методах и формах организации воспитательно-образовательной деятельности.
- Помощь молодым специалистам в повышении эффективности организации учебно-воспитательной работы.
- Ознакомление с основными направлениями и формами активизации познавательной, научно-исследовательской деятельности учащихся во внеучебное время (конкурсы, смотры)
- Организация мониторинга эффективности деятельности молодых педагогов.

– Создание условий для совершенствования педагогического мастерства молодых воспитателей.

– Организация встреч с опытными воспитателями, демонстрация опыта успешной педагогической деятельности.

План работы с молодыми специалистами – педагогами в ГБДОУ детский сад №7 представлен в таблице 3.1 (Приложение 2)

В рамках данного плана «Школы молодого педагога», целью которого является успешная адаптивность молодых специалистов – педагогов, предлагаются следующие мероприятия, пути решения проблем работы с персоналом, участники мероприятия, а также сроки реализации программы (таблица 3.2)

Таблица 3.2 Паспорт программы мероприятий

Проблемы	Неэффективное планирование потребности в персонале; Отсутствие адаптации персонала, что выражается в текучести кадров, так как в течение трех месяцев большое количество сотрудников, принятых на рабочие места, не проходит процесс адаптации.
Наименование мероприятия	Обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы. Автоматизировать программу адаптации персонала.
Заказчик Программы	ГБДОУ детский сад №7
Сроки реализации	1 месяц
Участники программы	– Заведующая организацией – заместитель заведующей – делопроизводитель

С целью совершенствования процесса адаптации персонала предлагается разработать соответствующую программу. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести работнику ГБДОУ детский сад №7, ответственному за адаптацию.

Процесс внедрения новой программы адаптации персонала в организации направлен на осуществление следующих моментов в деятельности предприятия:

1) Разработка документационного обеспечения, регламентирующего и функционально закрепляющего процедуру социальной адаптации работников организации.

2) Использование программы адаптации позволит упростить и значительно усовершенствовать процесс вхождения нового сотрудника в организацию и максимально провести активизацию творческого потенциала уже работающего персонала.

3) Улучшение уровня сплоченности и внутреннего интегрирования, что будет способствовать развитию коллектива в целом.

Исходя из актуальности проблемы адаптации сотрудников предприятия, предлагается определенный перечень мероприятий, входящий в программу адаптации сотрудников ГБДОУ детский сад №7. Этот процесс будет начинаться с первого дня их работы в детском саду.

Разрабатывая программу адаптации, необходимо учитывать следующие задачи:

Во-первых, выделить факторы, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, а также выработать критерии оценки эффективности процедуры адаптации.

Во-вторых, определить круг мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил.

В-третьих, определить круг лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

В следующей таблице обозначим планируемые мероприятия и обозначим ответственных за реализацию предложенных мероприятий в ГБДОУ детский сад №7 (таблица 3.3).

Предложенные мероприятия будут целевыми, т.е. им будет присуща конечная цель.

Таблица 3.3 – Проблемы адаптации персонала на предприятии и пути их

Проблема	Мероприятия	Ответственный
Отсутствует нормативное обеспечение системы адаптации персонала на предприятии	Разработка положения о наставничестве, новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об аттестации	Специалист по адаптации
Отсутствует программа адаптации персонала	Принять на работу специалиста по адаптации Разработка программы адаптации.	Руководитель отдела кадров Специалист по адаптации
Отсутствует наставничество персонала	1. Формирование «Памятки наставника» 2. Отбор и обучение наставников.	Руководитель отдела кадров
Трудности в общении между работниками коллектива	1. Прохождение новым сотрудником адаптации 2. Проведение тренингов	Специалист по адаптации
Текучесть кадров	Внедрение программы адаптации	Специалист по адаптации

Для успешного внедрения адаптации молодых специалистов в программу адаптации персонала предприятия ГБДОУ детский сад №7 необходимо разделить процесс адаптации на пять этапов.

Основными блоками данной программы будут подготовительный, начальный, этап приспособления, завершающий и этап подведения итогов (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Основные этапы программы адаптации персонала

№ шага	Этап	Содержание этапа
1	Подготовительный этап	Оформление необходимых документов приема на работу
2	Начальный этап	Знакомство нового работника со своим рабочим местом
3	Этап приспособления	Введение нового сотрудника в подразделение. Наставник, ориентируясь на индивидуальность сотрудника, должен создать благоприятную среду для адаптации и обучения новичка
4	Завершающий этап	Получение инструментов для подведения итогов и принятия решения по результатам прохождения испытательного срока
5	Подведение итогов испытательного срока	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности, уровня исполнительской дисциплины, потенциала, и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность

Таким образом, после прохождения этапов адаптации за 5 рабочих дней до окончания испытательного срока заведующая на основании документов, предоставленных руководителем структурного подразделения, предоставляет

заведующему рекомендации для принятия решения о результатах испытания. При успешном прохождении программы адаптации заведующая устно информирует работника о продолжении трудовых отношений.

Далее, важным является донести до руководителя необходимость адаптации новых сотрудников, сформировать институт наставничества.

Подготовка наставников состоит из следующих этапов:

1. Проведение внутренних PR-мероприятий, направленных на формирование позитивного отношения к программе адаптации новых сотрудников и повышение статуса наставника. Такими мероприятиями станут:

статьи об адаптации и наставничестве на стенде отдела по работе с персоналом; позиционирование работы наставника как почетной и статусной работы.

2. Инструктаж начальников отделов по особенностям организации и внедрения системы адаптации сотрудников.

3. Отбор и обучение наставников.

На должность наставников выбираются сотрудники отделов по следующим показателям:

- успешный опыт работы в должности;
- умение обучать людей и передавать знания;
- желание заниматься наставничеством.

Кандидатов в наставники выдвигает начальник отдела по работе с персоналом. Списки наставников согласуются с заведующей. Все наставники, перед тем как приступить к работе получают «Памятку наставника».

4. Внедрение мероприятий, направленных на поддержание системы адаптации персонала. А именно, проведение круглых столов с начальниками отделов, организация «групп встреч» для наставников, индивидуальная работа с наставниками

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.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий ГБДОУ детский сад №7

При внедрении предлагаемых мероприятий важное значение имеет экономический эффект, который они принесут в результате внедрения.

Экономическая эффективность изменений в системе управления персоналом ГБДОУ детский сад №7 включает в себя решение задач, стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Таким образом, изменения в системе управления карьерой носят двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников.

Следовательно, изменений в системе управления карьерой имеет как социальный, так и экономический характер.

Рассмотрим затраты на внедрения мероприятия 1 – «Составление карьерограммы для каждой категории сотрудников».

На данный момент в ГБДОУ детский сад №7 работают 55 сотрудников педагогов.

Если брать в расчёт, что час работы заведующей детского сада в среднем в Санкт-Петербурге стоит примерно 600руб/час.

Для составления индивидуальной карьерограммы педагога в среднем необходимо 3 часа.

Таким образом, для составления карьерограммы для всех сотрудников заведующей понадобится 165 часов, или же 21 полный рабочий день.

По мимо этого, не стоит забывать о затратах на расходные материалы, такие как: копировально-множительные работы подразумевают под собой распечатку нормативных документов, анкет, а также закупку канцелярских принадлежностей. В расходы по этой категории входят картридж и бумага. что в среднем в месяц составляет около 15000 тыс. руб., следовательно, для составления карьерограммы, затраты на расходные материалы составят: 15 000 руб. (40 рабочих дней/месяц) / 21 рабочий день. Затраты на 21 рабочей день будут равны 7 875 руб.

Вычисление общих затрат на составления карьерограммы для каждого сотрудника – педагога.

$$600\text{руб/час} * 165\text{часов} + 7875 = 106875 \text{ руб}$$

Таким образом, общая сумма для составления карьерограммы для всех сотрудников составит 106 875 рублей.

Но стоит учитывать, что карьерограмма – это долгосрочный план индивидуального развития сотрудников. Тем самым, вложив и составив единожды планы индивидуального развития. Однако, необходимым будет являться пересмотр индивидуального плана, который проводится ежегодно. Возможна досрочная корректировка плана по заявке сотрудника.

Социальный эффект данного мероприятий для организации выразится в том, что кадровая текучесть снизится, а эффективность труда улучшится, потому что работники получают большую заинтересованность в своем развитии, работе а также в повышении своей квалификации и возможность карьерного роста.

Мероприятие 2. Разработка плана работы «Школа молодого педагога» для успешной адаптации молодых специалистов.

В связи с тем, что на текущий момент 2023 г. адаптацией сотрудников в ГБДОУ детский сад №7 занимается старший воспитатель, что не входит в ее обязанности согласно должностной инструкции. Старший воспитатель физически не успевает проводить адаптацию новых специалистов должным образом. Возможно, именно по этой причине на данный момент процесс

адаптации протекает не самым лучшим образом.

Поэтому для разработки новой программы и контроля ее выполнения необходимо принять на работу специалиста, который занимался внедрением системы адаптации на предприятии. Он будет выполнять следующую работу:

– разработка и внедрение мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.

– доработка существующей системы премирования адаптация ее к существующей действительности, а именно премирование работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили свою производительность и качество труда. В заключение рекомендаций приведем калькуляцию затрат на совершенствование системы адаптации персонала организации (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Предполагаемые мероприятия на совершенствование адаптации в ГБДОУ детский сад №7.

Вид затрат	За месяц, руб.	За год, руб.
Среднемесячная зарплата специалиста по адаптации	25 530	306360
Затраты на бумагу	1 500	18 000
Затраты на распечатку рекламных буклетов	10 000	120000
Итого постоянных затрат	37 030	444360

По данным, представленным в таблице, на мероприятия по адаптации персонала предприятия потребуется 37 030 руб. в месяц.

Программа адаптации новых сотрудников будет действовать с 1 сентября 2023 года.

Общие затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации составят: 442 360 руб. в год.

При наёме специалиста по адаптации персонала, у молодого специалиста появляется есть грамотный наставник в необходимой области, снижается риск того, что молодой специалист не выдержит непривычных условий и уволится сразу после окончания испытательного срока. Очередной уход не справившегося с обязанностями или растерявшегося нового сотрудника — это время, финансы и другие ресурсы компании, потраченные впустую.

Правильная адаптация в организации поможет повысить лояльность «свеженанятого» специалиста — он захочет расти карьерного и финансово и приносить максимум пользы.

По мимо вышеперечисленного, специалист по адаптации мог бы разработать свои документы и методические материалы с описанием всех этапов адаптации, которые молодые сотрудники – специалисты смогут использовать как инструкции.

Они будут отражать ключевые положения ГБДОУ детский сад №7, например:

- сценарий ознакомительной экскурсии по офису — расположение кабинетов, туалета, переговорной, и столовой;
- внутренние правила и законы — график работы, совещаний и корпоративных мероприятий, особенности дресс-кода;
- порядок трудоустройства — подписание договора, длительность испытательного срока;
- коммуникации в коллективе — рабочие чаты и мессенджеры, доступ к корпоративной почте.

Тем самым, сотрудник по адаптации возьмет на себя обязанности по внедрению молодых специалистов в коллектив и будет введет в курс делановых сотрудников. Ведь обычной о вышеперечисленных положениях сотрудники узнают уже вливаясь в коллектив в процессе работы.

Обобщим все задачи специалиста по адаптации по работе с молодым персоналом в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Программа адаптации

Задачи	Ответственные лица	Сроки выполнения
Подготовка рабочего места	Специалист по адаптации	До поступления сотрудника на работу
Введение в организацию, проведение ознакомительной беседы	Специалист по адаптации	1-ый рабочий день
Знакомство с коллективом и рабочим местом	Специалист по адаптации	1-ый рабочий день
Постановка задач на период испытательного срока	Непосредственный руководитель	1-ый рабочий день
Беседа о технике безопасности, ответственности и обязанностях, ответы на волнующие нового сотрудника вопросы	Специалист по адаптации	1-ый рабочий день
Контроль результатов	Непосредственный руководитель	По окончанию испытательного срока

Немаловажное значение для успешной реализации программы адаптации новых сотрудников и, соответственно, для их полноценной адаптации имеет:

- чёткое и последовательное выполнение новыми работниками и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;
- полный, своевременный и объективный контроль за ходом выполнения мероприятий программы;
- оказание эффективной помощи новому сотруднику, по каким-либо причинам испытывающему трудности с адаптацией;
- подведение итогов реализации программы адаптации, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала нового сотрудника, выработку практических рекомендаций, которые будут направлены на эффективное применение его знаний и умений в интересах организации

Совершенствование системы адаптации персонала способствует повышению эффективности деятельности предприятия. Благодаря реализации разработанных предложений по оптимизации системы адаптации предполагаются следующие положительные результаты:

- Снижение текучести кадров;
- Более быстрое «вхождение» в должность и начало эффективной работы.

Конечным итогом реализации представленных рекомендаций должно стать: повышение производительности труда в ГБДОУ детский сад №7.

Внедрение предложенных рекомендаций реально, если в 2023 году кардинально не изменится финансовая ситуация как в стране, так и в организации ГБДОУ детский сад №7.

Социальная эффективность предложенной программы адаптации выразится в более быстрой адаптации работников, формировании положительного отношения работника к компании, улучшении отношений между работниками, снижении текучести персонала, уменьшении времени на адаптацию, снижении конфликтности.

Внедрение мероприятий будет способствовать существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанный процесс адаптации гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работу предприятия ГБДОУ детский сад №7.

В заключение представим сравнительную характеристику системы управления адаптацией персонала предприятия до и после предложенных мероприятий.

Таблица 3.9 – Сравнительная характеристика системы управления адаптацией персонала предприятия до и после предложенных мероприятий

Критерии	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий
Программа адаптации персонала	Отсутствует	Имеется

Продолжение таблицы 3.9

Специалист в области подбора и адаптации персонала	Отсутствует	Имеется
Трудности в общении между работниками коллектива	Имеется	Преодолены, контакты налажены
Нормативное обеспечение системы адаптации персонала	Непроработанное положение об адаптации персонала	Положение о наставничестве, новые должностные инструкции, Памятка нового сотрудника, Положение об аттестации
Наставничество персонала	Отсутствует	Имеется
Текучесть кадров	Рост	Снижение

В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала предприятия, организация рассчитывает снизить уровень текучести кадров и улучшить социально - психологический климат в коллективе.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы адаптации в ГБДОУ детский сад №7 будет иметь положительный социальный эффект, который выразится в следующих моментах:

- Повысится лояльность сотрудников своей организации, поскольку сотрудники (особенно – вновь поступившие на работу) будут ощущать заботу со стороны организации в их отношении, а так же ценность своего труда
- Снизится уровень конфликтов и стрессов в организации.
- Улучшится социально-психологический климат в организации и отношения между сотрудниками
- Улучшатся отношения «по вертикали» (между руководителями и подчиненными).

Таким образом, оптимизация какого-либо процесса управления персоналом (в том числе – процесса адаптации) приведет к положительным социально-экономическим изменениям в деятельности.

Итак, создание оптимального управления современной образовательной организацией невозможно без стратегического мышления, знания основ

проектного управления. Его сущность заключается в осознании цели развития, способов ее достижения, в обязательном и быстром реагировании на изменения, происходящих во внешней и внутренней среде.

Стратегическое мышление управленцев образовательной организацией предполагает изучение современных потребностей, социальных процессов, открытие новых возможностей; создание благоприятных условий деятельности, а также умение видеть в долгосрочной перспективе трудности, которые могут возникнуть на пути в будущем.

Подводя итоги, следует заметить, что как финансовые, так и социальные результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Заключение

Подведем итог дипломному исследованию. В проекте были изучены теоретические основы системы управления карьерой персонала, рассмотрены понятие и сущность системы управления персоналом. 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

Объект исследования данной работы Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение детский сад №7. Оценка текущего состояния системы управления персоналом свидетельствует о том, что предприятие нацелено на благоприятное развитие персонала.

Результаты анализа персонала показали, что ГБДОУ детский сад №7 обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал организации склонен к росту и достижению высоких финансовых результатов. Но в процессе исследования данного предприятия было выявлено, что на предприятии нет специалистов, которые бы занимались адаптацией вновь поступившего персонала.

На основании проведенного исследования процесса адаптации, можно сделать вывод о том, что система адаптации работников на предприятии является не совершенной и требует тщательной доработки.

С целью ликвидации выявленных недостатков, в третьей главе были предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ГБДОУ детский сад №7.

Для повышения стабильности работы предприятия и разработки

эффективной системы управления персоналом разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые состоят в следующем:

- в ГБДОУ детский сад №7 на сотрудников не составляются карьерограммы.

- внедрить программы для адаптации персонала

Эти изменения в системе управления карьерой персонала ГБДОУ детский сад №7, прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

Таким образом, была достигнута цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ГБДОУ детский сад №7.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законом РФ о поправках к Конституции РФ от 01.07.2020 №11 – ФКЗ, 06.10.2022) // Текст Конституции, включающий новые субъекты Российской Федерации — Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область и Херсонская область, приведен в соответствии с официальной публикацией на Официальном интернет-портале правовой информации (www.pravo.gov.ru), 6.10.2022.
2. Трудовой кодекс от 30.12.2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) (с изм. от 19.12.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации от 07.01.2002 N 1 (часть I) ст. 3.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273 – ФЗ (с изм. от 14.04.2023) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 31.12.2012 №53 (часть I) ст.7598.
4. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.10.2013 г. №1155 (с изм. от 08.11.2022) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»//Российская газета от 25.11.2013 №265.
5. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7.04.2014 г. № 276 (с изм. от 23.12.2020) «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»//Российская газета от 04.06.2014 №124.
6. Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 13.04.2015 г. №1625-р «Об утверждении Устава Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга»// Официальный сайт Государственного бюджетного дошкольного

образовательного учреждения детского сада №7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга.

7. Абдулхаирова, Э.М. Мотивация персонала через управление деловой карьерой / Э.М. Абдулхаирова // Символ науки. 2020. № 5. С. 75-76.

8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

9. Березина, Е.С. Особенности управления деловой карьерой персонала в современных компаниях на примере Приволжского филиала OSTIN // Е.С. Березина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV-LV междунар. науч.-практ. конф. № 10-11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2019.

10. Вересников А.П. Эффективное лидерство. – М.: Академия, 2018. – 380 с.

11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2021. - 410 с.

12. Глухенькая, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н.М. Глухенькая // Профессиональное образование. Столица. – 2019. — №1. – С. 42 – 44

13. Гребенюк, Т. А., Бусоедов, И. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А. Гребенюк, И.А. Бусоедов // Молодой ученый. -2022. -№11. -С. 682-684.

14. Завьялова, Т. П. Методика обучения и воспитания в области дошкольного образования. Туризм в детском саду : учебное пособие для вузов [Текст] / Т. П. Завьялова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — С.71

15. Какадий, И.И., Шамина, А.К.. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы / И.И. Какадий, А.К. Шамина // Научный журнал Дискурс. 2019. № 2 (4). С. 133-140.

16. Каштанова, Е.В. Методы развития персонала при различных типах стратегии организации / Е.В. Каштанова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 129-136.
17. Кокин, Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2020. — 686 с.
18. Кончатова, Я. А. Управление карьерой как инструмент мотивации персонала / Я.А. Кончатова // Молодой ученый. -2021. -№5. — С. 180-183.
19. Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2022. № 6. С. 112-115.
20. Майорова, И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 4 (16). С. 64-70.
21. Малюгина, А. Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала / А.Н. Малюгина //Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2019. № 5. С. 213–217.
22. Маслова, С. Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективности деятельности организации / С.Ю. Маслова // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2017 г.). -Пермь: Меркурий, 2019. -С. 1-2.
23. Методика воспитания и обучения в области дошкольного образования : учебник и практикум для вузов [Текст] / Л. В. Коломийченко [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Коломийченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — С.74
24. Миллер, А.И. Проблемы управления карьерой сотрудников / А.И. Миллер // Наука через призму времени. 2021. № 8 (8). С. 40-45.

25. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К0, 2020. – 281 с.
26. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2019- с. 352
27. Никулин Л.Ф., Бусалов Д.Ю., Исаева К.В. Управление изменениями. М.: Прима-пресс Экспо, 2020. С. 13
28. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2019. — №2. – С.82-90.
29. Поворина, Е.В. Ротация кадров как метод развития персонала / Е.В. Поворина // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 2 (6). С. 123-129
30. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 408 с.
31. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для вузов [Текст] / Н. А. Виноградова [и др.] ; под редакцией Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — С.78
32. Фуряева, Т. В. Сравнительная педагогика. Дошкольное образование : учебное пособие для вузов [Текст] / Т. В. Фуряева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 335 с.
33. Положение об использовании и совершенствовании методов обучения и воспитании, образовательных технологий, электронного обучения в Государственном бюджетном дошкольном образовательном учреждении детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга// Официальный сайт Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга URL: <http://dou7spb.petersburgedu.ru>

34. Правила внутреннего трудового распорядка Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга// Официальный сайт Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга URL: <http://dou7spb.petersburgedu.ru>

35. Официальный сайт Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад № 7 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей Калининского района Санкт-Петербурга URL: <http://dou7spb.petersburgedu.ru>

Таблица 1.2 – Подходы к управлению карьерой работников

Подход	Планирование карьеры	Кадровый резерв	Управление карьерой в рамках управления талантами	Карьерное консультирование
Цель	Улучшение конкурентной позиции на рынке труда как со стороны работника, так и со стороны организации	Пополнение руководящий кадров высококвалифицированными работниками	Выявить особые способности работников и использовать их наилучшим образом для самого специалиста и компании в целом	Помощь индивидам в решении проблем развития их карьеры
Принципы	– Свобода в стремлении работников к удовлетворению Материальных и духовных потребностей, в распоряжение своей способности к труду – профессиональное обучение создает основу для продвижения на определенную должность; многоуровневая организационная иерархия.	– все сотрудники равны – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом – соответствие кандидата должности и типу резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной	– особенных сотрудников выделяют из общей массы, в них вкладывают инвестиции и на них делают ставку, ведь именно эффективные сотрудники повышают результативность компании; Руководители следуют установке на построение хорошей команды.	– внимание к интересам человека – сотрудники являются главным ресурсом организации – сотрудник – специалист ему нужно только создать возможность для развития

Продолжение таблицы 1.2

<p>Субъекты</p>	<p>Инициатива исходит, В основном, со стороны кадровой службы. Работник может заявлять себе и своем желании развиваться обучаться, но решение всегда принимает организация. Со стороны организации: - обучение, оценка.</p>	<p>Больше инициативы проявляет кадровая служба, работник в большей степени старается показать себя. Со стороны организации и: оценка, обучение, удержание, мотивация</p>	<p>Работник и организация в равной степени заботятся о карьере. Работник совместно организацией: – Определяют цели развития и карьеры – Определяют последовательность шагов и время – Разрабатывают план действий, обучения и развития Со стороны организации: диагностика, обучение и развитие, удержание, мотивация, адаптация. А также: – Предоставлять релевантную информацию – Согласовывать планы развития – Создавать возможности обучения и развития</p>	<p>Сотрудник: – Осознает для себя возможности, ограничения, выборы и последствия – Определяет цели развития и карьеры Организация: – Оценивает реализм работника – Разделяет ответственность за развитие карьеры работника – Контролирует /развивает планы – Создавать возможности обучения и развития</p>
-----------------	---	--	--	--

Продолжение таблицы 1.2

Методы	Наставничество, планирование	Курсы повышения квалификации; Получение дополнительного образования; Лекции, беседы, семинары и другие обучающие мероприятия; Профессиональная стажировка.	В рамках системы управления талантами рост сотрудников может подразумевать не только перемещение вверх по карьерной лестнице, но и вовлечение в новые перспективные проекты, расширение зон ответственности. При это предприятие, в свою очередь, получает результат наиболее полного использования креативных идей, опыта и возможностей сотрудников.	Коучинг, участие в проектах, неформальное обучение
Функции	Поиск определенного типа работников с конкретным набором компетенций	Отбор лучших профессионалов и подготовка их к перемещениям. Обеспечение преемственности управленческих кадров. Предотвращение проблем, возникавших в случае ухода ключевых сотрудников.	Выявляют способности кандидата отборе в компанию, во время собеседования, подбирают позицию под особенности кандидата. С помощью оценки определяют, в чем именно талантливы штатные сотрудники, и перемещают их на лучшую для их умений должность. Диагностика выявления и талантов.	Создавать для работников поле для развития, консультировать их. Все функции управления персоналом включены.

Таблица 3.1 – План работы с молодыми специалистами – педагогами в ГБДОУ детский сад №7

Содержание работы	Ожидаемые результаты	Методы	Дата проведения
Тема «Знания и умения учителя - залог творчества и успеха учащихся». Познакомить с учебным планом, программой, календарно-тематическим планированием, с документами строгой отчётности.	Знать практические требования и содержание программы; уметь отбирать учебный материал; грамотно вести документацию, оформлять личные дела учащихся, классные журналы.	Консультация, знакомство с инструкциями.	Сентябрь
1. Проблемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся. 2. Игра-тренинг	Ставить цели, задачи, планировать этапы, соблюдать баланс времени, осуществлять отбор учебного материала, уметь соотносить существенную информацию с содержанием учебника. каждый участник показывает свои варианты начала урока.	Консультация, посещение и анализ уроков у учителей наставников; практикум.	Октябрь
Технология уроков Дискуссия «Факторы, влияющие на качество преподавания»	Знать традиционные и нетрадиционные типы уроков, уметь их провести, оптимизировать процесс обучения.	Самостоятельная работа по повышению уровня теоретической и практической подготовки.	Ноябрь
Проектная методика обучения	Знать и применять алгоритм подготовки работы над проектом, критерии оценивания, организовать самостоятельную деятельность учащихся.	Чтение и ознакомление с проектной технологией, посещение уроков у учителей	Декабрь

Продолжение таблицы 3.1

Самоанализ урока Дискуссия: «Трудные ситуации на уроке и ваш выход из нее».	Уметь делать самоанализ урока, видеть сильные и слабые стороны урока, корректировать слабые стороны урока и улучшать их.	Практикум, самообразование, чтение методической литературы, проведение уроков для наставника.	Январь
Контроль оценки знаний учащихся. Дискуссия «Домашнее задание: как, сколько, когда?»	Уметь объективно оценивать учащихся в соответствии с нормами оценивания.	Консультация, чтение методической литературы, практические занятия.	Февраль
Планирование работы классного руководителя. Дискуссия «Факторы, влияющие на уровень воспитанности школьников».	Уметь найти контакт с родителями, привлечь их к работе в классе, установить деловые отношения с учащимися.	Чтение методической литературы, консультации психолога, изучения опыта общения с детьми у опытных учителей.	Март
Выявление затруднений	Уметь анализировать свой опыт.	Анкетирование, беседа.	Май