

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево)

Обучающийся

Г.М. Салахова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доц. Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Гельфиря Мистякимовна Салахова

Тема исследования: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево)».

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

Объектом исследования является МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево.

Предмет исследования - система управления персоналом муниципального дошкольного образовательного учреждения, детского сада.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом образовательного муниципального учреждения.

Наряду с поставленной целью, объектом и предметом исследования были определены задачи:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево.

Для решения выявленных в ходе анализа проблем предложено: обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, для снижения издержек и снижения кризисных ситуаций, связанных с нехваткой воспитателей; автоматизировать программу адаптации персонала.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации .....	8
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом.....	8
1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом.....	12
2 Анализ системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево .....	17
2.1 Краткая характеристика организации.....	17
2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом организации	21
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево ....	29
3.1 Пути совершенствования системы управления персоналом организации .....	29
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	32
Список используемой литературы .....	37

## Введение

«Управление персоналом 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» [1], [4].

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

В условиях становления инновационной экономики роль управленческой деятельности возрастает. Определенное воздействие на нее оказывают стихийные регуляторы и факторы, связанные с целесообразной деятельностью людей. И на наличие множества подходов к управлению персоналом, существующих в настоящее время, до сих пор не определена база для разработки эффективных стратегий развития персонала, учитывающих факторы, направленные на повышение конкурентоспособности персонала, посредством создания перспективной системы управления, ориентированной на постоянную, адекватную меняющимся условиям, подготовку работников, повышение уровня их квалификации и профессиональной ориентации.

Для решения рассматриваемой проблемы системы управления кадрами развитыми странами, такими как США, Франция, Великобритания выработаны многообразные подходы, среди которых наиболее основные следующие:

- упорядочение рекрутинга в организации;
- системное проведение на научной основе оценочных мероприятий по оценке и подбору кадров;

- обязательная процедура определения потребности в руководящем персонале.

Исследованию управления персоналом, совершенствованию этого управления, как в крупных организациях, так и на предприятиях посвящено достаточно большое количество работ зарубежных и отечественных авторов.

Так, в исследованиях известных зарубежных ученых Ю.Ф. Бригхема, Дж.К. Ванхорна, М. Миллера, Д. Орра, Д. Теннента предложены модели оптимизации персонала организации.

В отечественной литературе наиболее популярными являются модели и методы управления персоналом, разработанные И.А. Бланком, Л.Т. Гиляровой, О.В. Ефимовой, М.Н. Крейниной, Е.С. Стояновой.

Не снижая практической значимости проведенных исследований, отметим, что современной научной школой еще не сформулированы цели и задачи управления персоналом применительно к повышению разбалансированности его в современном бизнесе в условиях нарастания неопределенности российской экономики.

В настоящее время для того, чтобы функционировать в условиях постоянно развивающегося рынка услуг, любому предприятию необходимо разрабатывать и реализовать стратегию и тактику в различных аспектах его деятельности.

Объектом исследования является МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево.

Предмет исследования - система управления персоналом муниципального дошкольного образовательного учреждения, детского сада.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Наряду с поставленной целью, объектом и предметом исследования были определены следующие задачи работы:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом организации;

- провести анализ системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» села Сабакаево.

При выполнении работы были использованы такие методы исследования, как: анализ научной и методической литературы по теме исследования, сопоставление мнений различных авторов, обобщение материала, сравнительный анализ, группировки данных, а также специальные методы системного подхода, расчетно-аналитические методы.

Положения и выводы, сформулированные в работе, основаны на критическом осмыслении материалов исследований в области совершенствования управления персоналом, накопленного опыта функционирования служб организаций в области управления персоналом, планирования его, анализа финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия в условиях рыночной экономики.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении содержания контрольных процедур как элемента системы управления персоналом в бизнесе, позволяющих принимать эффективные управленческие решения по оптимизации операционного и финансового цикла предприятия. Эти процедуры позволят адаптировать бизнес-процессы исследуемого предприятия к усилению неопределенности внешней среды в России.

Практическая значимость проведенного исследования отразится в возможности применения его результатов в организациях, испытывающих подобные проблемы в работе с персоналом.

Информационная база исследования – данные об МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево, собранные автором в период написания работы, а также предоставленные начальником отдела кадров предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения,

списка используемой литературы.

В первом разделе рассматривается сущность и принципы управления персоналом, его роль в управлении персоналом организации, представлены методы управления персоналом.

Во втором разделе изучена характеристика МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево, проанализирован состав и структура персонала, исследована система управления развитием персонала организации и оценена эффективность системы управления развития персонала.

В третьем разделе исследования представлены общие направления совершенствования системы управления персоналом в МДОУ Детский сад «Рябинушка» села Сабакаево, разработаны мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом в МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево, проведена оценка предполагаемого эффекта от реализации мероприятий.

# **1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом**

«Развитие стратегии управления персоналом предприятия во многом определяется его кадровой политикой. Вызвано это тем, что стратегия и кадровая политика - связаны между собой понятия.

Управление персоналом - это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил.

Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур.

Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику» [13].

Любое социальное управление неразрывно связано с управлением людьми, персоналом. «Слово «персонал» имеет собирательное значение и обозначает личный состав какого-либо предприятия, учреждения или его часть, объединенный по профессиональным признакам» [6], [28], [29].

Можно выделить 4 концепции, наиболее четко определяющие предмет управления персоналом (рисунок 1).

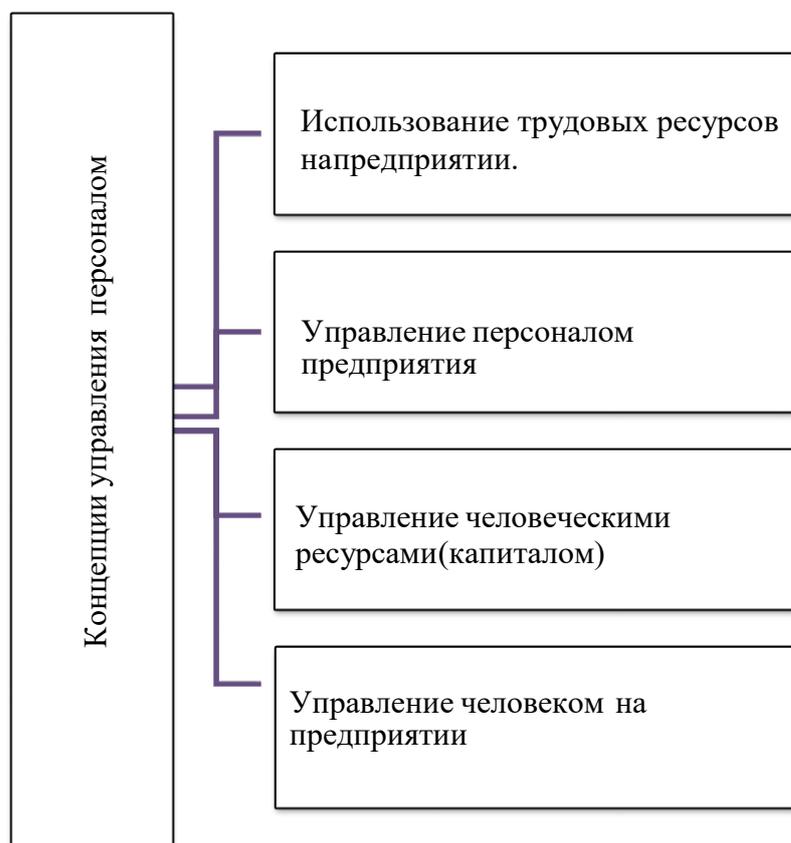


Рисунок 1 – Концепции управления персоналом

«Система управления персоналом дает возможность определить следующее:

- цели и основные направления во время работы с персоналом;
- средства, формы, методы осуществления поставленных целей;
- пути организации работы, чтобы выполнить принятые решения;
- контроль выполнения намеченных мероприятий;
- непрерывающееся совершенствование системы управления персоналом» [18].

Система управления персоналом — это функция линейных руководителей и специалистов кадровых служб, что фиксируется в концепции «двойной ответственности».

Системы управления персоналом начинает формировать во второй половине XX века, что связано со следующими причинами:

- усложнение процессов управления внутри организации;
- рост конкуренции и повышение роли человеческого фактора;

- повышение требований к квалификации персонала и его личным качествам;
- профессионализация менеджмента.

Как правило, концепции управления персоналом тесно сочетается с подходами к управлению им (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция подходов к системе управления персоналом

Подход к системе управлению персоналом	Термины, используемые для характеристики персонала	Персонал как объект управления в системе управления персоналом		Акцент в системе управления персоналом
		Сущность	Аспекты управления	
Экономический	Кадры, рабочая сила, трудовые ресурсы	Совокупность физических и духовных способностей человека, используемых им для производства потребительской стоимости	Движение, обучение, регламентация деятельности, мотивация	Организационный
Органический	Человеческий фактор, человеческий потенциал	Совокупность работников, обладающих трудовыми, творческими и предпринимательскими способностями	Мотивация, самопознания, самообучение	Творческий
Гуманистический	Человеческие ресурсы	Совокупность работников, реализующих творческие способности и имеющие потенциал к развитию в условиях корпоративной культуры	Организационная культура и развитие персонала	Культурный

Подходы к определению понятия «система управления персоналом» отражают эволюцию способов адаптации системы управления предприятия к усложняющейся внешней среде, когда решающую роль в обеспечении

адекватности реагирования хозяйствующего субъекта на внешние изменения и повышении эффективности его деятельности играют человеческие ресурсы с их творческими, мотивационными и культурными характеристиками.

Ю.Г. Одегов рассматривает два основных подхода к управлению персоналом, отмечая, что «управлением персоналом в первом подходе подразумевается оперативная работа с кадрами, а во втором – трудовые отношения на уровне предприятия...» [30], [31], [35].

А.Я. Кибанов, Д.О. Селентьева считают, что «...управление персоналом рассматривалось с точки зрения организационно-технической или социальной (как коллектив) системы» [20], [42].

«Главная задача управления персоналом – обеспечение организации трудовыми ресурсами и целенаправленное их использование. В рамках организации на персонал воздействует множество факторов, которые оказывают влияние на эффективность их производственной деятельности.

Задача управления человеческими ресурсами – формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение целей организации.

При этом необходимо учитывать два основных фактора: первое - желание или мотивация; второе - способность сотрудника выполнять требуемые функции. Вклад в производство зависит от отношения работника к предприятию, поставленным целям и выполняемым задачам, от оценки соответствия стимулов внесенным в производство вкладам» [27], [32].

«Система управления персоналом как часть общей системы строится на базовых принципах управления, обладая при этом собственной спецификой и специальными нормами. Принципы построения системы управления персоналом включают правила и нормы, разделяемые применительно к процессу формирования системы управления персоналом и отдельно используемые для ее развития» [2], [3], [7].

На практике хозяйствующие субъекты при работе с персоналом, «...включают в себя подсистему линейного руководства организации, а

также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.) ...» [25], [33].

Перечислим функции системы управления персоналом:

- функция обеспечения и развития персонала в соответствие с потребностями организации;
- функция оформления трудовых правоотношений;
- функция развития отношений с органами рабочего самоуправления.

Таким образом, основным потенциалом организации для ее развития и успешного исполнения функций, является персонал, а главная цель системы управления персоналом заключается в эффективном его использовании.

## 1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом

«Оценка системы управления персоналом содержит большое количество направлений, каждое из которых в процессе организационно-кадрового аудита оценивается путем сравнения соответствия существующего положения заранее определенному эталону» [21], [22], [23].

На основе проведенного теоретического исследования, в таблице 2 представлены задачи выполнения кадровых процессов в организациях.

Таблица 2 – Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов

Задача оценки кадровых процессов	Сущность задачи
Планирование трудовых ресурсов	«процедура расчета потребности организации в персонале» [14];
Набор персонала	«поиск кандидатов, оценка результативности набора персонала организации» [14];
Отбор персонала	«оценка результативности разработанной программы оценочных процедур, анализ изменений кадрового потенциала организации» [14];

Продолжение таблицы 2

Задача оценки кадровых процессов	Сущность задачи
Разработка системы стимулирования	«анализ структуры оплаты труда, проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения» [14];
Адаптация персонала	«оценка эффективности системы адаптации персонала организации, описание проблем, возникающих в период адаптации» [14];
Обучение персонала	«составление программ обучения персонала организации, анализ системы эффективности обучения» [14];
Оценка трудовой деятельности	«оценка разработанной схемы аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации» [14];
Ротация кадров	«оценка кадровых перемещений, разработка программ индивидуального развития работников и планирования карьеры» [15];
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	«анализ подготовки программ формирования резерва функционирования и резерва развития, анализ опыта реализации программы и оценка ее эффективности» [16];
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри мероприятия	«диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации» [17].

«Оценка эффективности системы управления предполагает оценку кадрового состава и оценку кадрового потенциала.

Оценка кадрового состава должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения;
- распределение управленческих ролей;
- умение проектировать;
- инновационный потенциал;
- способность к обучению;
- удовлетворенность статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва» [24].

Таким образом, «оценка кадрового потенциала организации создает конкретную картину по:

- укомплектованности штатного расписания;
- соответствию уровня квалификации персонала требованиям должности;
- текучести кадров;
- социально-демографические характеристики потенциала;
- развитости управленческого потенциала организации.

При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ количественных и качественных характеристик персонала. Количественные характеристики персонала выражаются численностью работников организации, необходимой для достижения целей ее деятельности» [15, с. 87].

«В настоящее время организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов, рекомендуемые как в отечественной, так и в зарубежной практике, например, метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания, метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работников как личностей, отличающихся индивидуальными способностями

и возможностями, мотивацией, навыками и опытом. Именно личные качества оказывают сильное влияние на поведение работника в организации, выполнение им определенной профессиональной и социальной роли в коллективе. Современное управление должно стремиться к реализации и развитию умственных, творческих, трудовых и предпринимательских способностей работников, как для достижения общих целей, так и для удовлетворения их личных потребностей» [26, с. 242].

По определению А.С. Никитиной «оценкой эффективности системы управления персоналом является систематизированное и строго регламентированное измерение отрицательных и положительных эффектов, получаемых в результате принятия и реализации решений по системному управлению персоналом» [36].

«Управление развитием персонала - деятельность, включающая систему организационно-управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников» [10], [12].

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

Показатели эффективности управления сотрудниками представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные показатели для определения эффективности управления сотрудниками организации

Таким образом, с помощью данных показателей комплексно оценивается эффективность управления кадрами.

Итак, подводя итоги первого раздела исследования, можно отметить, что «персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Система управления персоналом строится на базовых принципах управления. При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ количественных и качественных характеристик персонала» [9].

## **2 Анализ системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

Полное наименование организации: Муниципальное дошкольное общеобразовательное учреждение «Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево Муниципального образования «Мелекесский район» Ульяновской области (далее – МДОУ «Детский сад «Рябинушка»).

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

Организационно-правовая форма организации: Муниципальное бюджетное учреждение.

Тип: организация дошкольного образования.

Место нахождения организации:

Юридический адрес: 433540 Ульяновская область, Мелекесский район, с. Сабакаево, ул. Труда 2а.

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, на основании постановления Главы Мелекесского района от 16.10.1995 года №235.

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

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;
- иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- нормами, регулирующими отношения в сфере образования;

- Постановлениями и Распоряжениями Администрации города Ульяновска, другими нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления муниципального образования «Мелекесский район»;
- Уставом, а также принимаемыми в соответствии с ними локальными актами Учреждения.

Гарантией обеспечения трудовых прав и свобод работников Учреждения, создания для них благоприятных условий труда является Коллективный договор на 2018 – 2021 гг. зарегистрированный Государственным казенным учреждением службы занятости населения Ульяновской области «Ульяновский центр занятости» от 06.06.2018 г.

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» располагает необходимыми нормативными и организационно-правовыми документами на ведение образовательной деятельности, реальные условия которой соответствуют требованиям, содержащимся в них.

Управление МДОУ «Детский сад «Рябинушка» со стороны органов государственной власти основано по иерархическому типу на основе дивизиональной организации управления и осуществляется в рамках единой государственной политики в сфере образования на принципах законности, демократии, автономии и информационной открытости образовательной организации, учета общественного мнения, носит государственно-общественный характер и представлено на рисунке 3.

На МДОУ «Детский сад «Рябинушка» как организацию, осуществляющую образовательную деятельность на территории субъекта РФ Ульяновской области распространяются полномочия Министерства образования и молодежной политики Ульяновской области (далее – Министерство образования) по государственному контролю (надзору) в сфере образования, лицензированию образовательной деятельности и государственной аккредитации образовательной деятельности, а также финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных

программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами.



Рисунок 3 - Система управления организацией со стороны государственной власти

Управление учреждения со стороны финансово-хозяйственной деятельности обеспечивает МКУ ЦБ и МТО образовательных учреждений города Ульяновска путем прямого взаимодействия с управлением образования. К компетенции МКУ ЦБ и МТО относится организация и ведение бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с действующим законодательством, регламентирующим ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности, а также в соответствии с иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Свердловской области, города Екатеринбурга.

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» самостоятельно в формировании своей структуры. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, с учетом особенностей, установленных Федеральным законом «Об образовании в Российской

Федерации», нормативными правовыми актами, действующими на территории области и муниципального образования, Уставом, на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели функционирования МДОУ «Детский сад «Рябинушка» (таблица 3).

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности, млн. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абс. Откл. 2020/ 2019	Абс. Откл. 2021/ 2020
Доходы, в т.ч.	9780325,47	9340740,99	11185637,59	-439584,48	1844896,6
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсация затрат	9 780 325,47	9340740,99	11185637,59	-439584,48	1844896,6
Расходы, в т.ч.	10851895,67	8179944,61	11686665,22	-2671951,06	3506720,61
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	6735724,17	6837594,3	7933461,81	101870,13	1095867,51
Оплата работ, услуг	886 963,87	795929,24	1206121,19	-91034,63	410191,95
Социальное обеспечение	465 716,31	409789	634259,65	-55927,31	224470,65
Прочие расходы	34 019,52	20125,99	7568,78	-13893,53	-12557,21
Расходы по операциям с активами	1 839 837,79	2018424,58	1905253,79	178586,79	-113170,79
Чистый операционный результат	-1 071 570,20	-741122,12	-501027,63	330448,08	240094,49

«До 2020 года финансовые показатели учреждения росли. Но из-за снижения количества потребителей услуг с 1 сентября 2020 года и

невыполнения показателей муниципального задания на 2020 и плановый период 2021 и 2022 годов, финансирование учреждения было уменьшено» [38], [39], [40].

Таким образом, функционирование МДОУ «Детский сад «Рябинушка» осуществляется в соответствии с намеченными планами работы образовательных дошкольных муниципальных учреждений.

## 2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом организации

Оценка эффективности управления персоналом – важная задача топ-менеджмента. Достижение запланированных результатов в установленные сроки, реализация стратегических целей компании зависит от профессионализма работников и их готовности продуктивно работать.

Начнем анализ эффективности управления персоналом с того, что проанализируем кадровый состав МДОУ «Детский сад «Рябинушка» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ кадрового состава МДОУ «Детский сад «Рябинушка»

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абс., +/-	Удел. вес, %
Руководители	2	14,29	2	18,18	2	18,18	-	3,9
Основной персонал воспитатели	8	57,14	6	54,55	6	54,55	-2	2,60
Специалисты	2	14,29	2	18,18	2	18,18	-	3,9
Рабочие	2	14,29	1	9,09	1	9,09	-1	5,19
Итого	14	100	11	100	11	100	-3	-

За анализируемый период в структуре персонала по категориям сотрудников за анализируемый период наибольший удельный вес занимал основной персонал, доля которых уменьшилась с 57,14% в 2019 году до 54,55% в 2021 году.

Основной категорией персонала, относящихся к основным, являются воспитатели, которые являются костяком детского сада, выполняя основную работу по присмотру и уходу за детьми.

Удельный вес руководителей увеличился с 14,529% в 2019 году до 18,18% в 2021 году, тогда как численность руководителей за анализируемый период не изменилась.

Удельный вес специалистов увеличился с 14,29% в 2019 году до 18,18% в 2021 году, тогда как их численность за анализируемый период не изменилась.

Удельный вес рабочих уменьшился с 14,29% в 2019 году до 9,09% в 2021 году.

Далее рассмотрим гендерную структуру персонала за 2019-2021 года (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ гендерной структуры персонала

Пол	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абс., +/-	Удел. вес, %
Мужчины	2	14,29	2	18,18	2	18,18	0	3,9
Женщины	12	85,71	9	81,82	9	81,82	-3	-3,9
Итого	14	100	11	100	11	18,18	-3	-

Как видно из представленных в таблице 5 данных, в структуре персонала по полу наибольший удельный вес занимали женщины, доля которых уменьшилась с 85,91% в 2019 году до 81,82% в 2021 году. Это вызвано уменьшением численности женщин на 3 сотрудницы в 2021 году.

Численность мужчин за анализируемый период составляла 2 человека, тогда как их удельный вес увеличился с 14,29% в 2019 году до 18,18% в 2021 году.

Далее проведем анализ структуры персонала по стажу работы (таблица б).

Таблица 6 – Анализ структуры персонала по стажу работы

Стаж	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абс., +/-	Удел. вес, %
От 1 до 5 лет	12	85,71	8	72,73	7	63,64	-5	-22,08
От 6 до 10 лет	1	7,14	2	18,18	3	27,27	2	20,13
Более 10 лет	1	7,14	1	9,09	1	9,09	0	1,95
Итого	14	100	11	100	11	100	-3	-

Как видно из представленных данных в таблице 6 численность персонала, имеющих опыт работы в данной организации от 1 до 5 лет, уменьшилась с 12-ти до 7-ми человек, от 6-ти до 10-ти лет – увеличилась с 1-го до 3-х, и более 10-ти лет – за весь период это был один человек.

Все это свидетельствует о росте числа сотрудников, которые давно работают в данной организации, что указывает на приверженность персонала МДОУ «Детский сад «Рябинушка».

Далее рассмотрены некоторые основные инструменты и методы в управления персоналом, в рамках кадровой политики, проводимой в МДОУ «Детский сад «Рябинушка».

В организации функции управления персоналом (ведение кадрового делопроизводства, привлечение, набор и отбор персонала, адаптация, аттестация и т.д.) распределены между заместителем заведующей и делопроизводителем.

«Планирование потребности в персонале проводится делопроизводителем на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе (по действующему штатному расписанию) и фактического состояния обеспеченности кадрами на определенную дату, то есть планирование проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе» [37], [43].

Набор и отбор персонала осуществляется на основе заявки, поданной заместителем заведующей.

«Этапы приёма на работу новых сотрудников в МДОУ «Детский сад «Рябинушка»:

- потребность организации в сотруднике;
- подбор кандидатов;
- отбор кандидатов;
- соответствие требованиям;
- прием на работу» [41], [44].

Далее менеджер по персоналу размещает объявление о вакансии в различных внешних источниках (в СМИ, на сайте компании, в кадровые агентства и центры занятости).

Далее ведется работа с входящим потоком кандидатов.

Заместитель заведующей просматривает и отбирает анкеты кандидатов, затем делопроизводитель созванивается с кандидатами и согласовывает дату и время собеседования.

После собеседования и отбора кандидата заместитель заведующей определяет дату выхода на работу кандидата, прошедшего отбор.

«Организация адаптации новых сотрудников проводится следующим образом: нового работника представляют руководству и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит работать, взаимодействовать, при этом разъясняя должностные полномочия сотрудников; ознакомление с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка, должностными обязанностями и т.д.; привлечение к адаптации высококвалифицированных работников (подробный рассказ о должностных обязанностях новичка)» [37], [45].

Количество сотрудников, прошедших процесс адаптации представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Количество сотрудников, прошедших процесс адаптации, из числа всего среднесписочного состава персонала за 2019 – 2021 гг., чел.

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Темпы роста, 2021 – 2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс., +/-	Удел. вес, %
Общая численность персонала, в т.ч.:	14	100	11	100	11	100	-3	78,5
Принято	11	23,4	9	17,3	12	22,2	1	9,9
Прошли процесс адаптации	5	10,6	2	3,8	2	3,7	-3	-60,0
Не прошли процесс адаптации	6	12,7	7	13,4	10	18,5	4	66,6

Таким образом, в целом процесс организации адаптации новичков можно оценить неудовлетворительным, так как в течение трех месяцев большое количество сотрудников принятых на рабочие места не проходит процесс адаптации (2021 г. к 2019 г. 66,6%; 2021 г. к 2020 г. 42,8%).

«Аттестация персонала проходит раз в год и при поступлении на работу сотрудников, сдаются экзамены. Руководящий состав проходит аттестацию один раз в три года, сдаются экзамены» [37], [46].

В таблице 8 представлена аттестация персонала МДОУ «Детский сад «Рябинушка» за 2020 – 2021 гг.

Таблица 8 – Аттестация персонала, из числа руководителей и работников МДОУ «Детский сад «Рябинушка» за 2020 – 2021 гг., чел.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Темп роста	
			Абс., +/-	Удел. вес, %
Общее число заявленных	11	11	0	0,0
Прошли аттестацию	6	5	-1	100,0
из них повторно	6	5	-1	100,0
Не аттестованы	5	6	+1	100,0
Соответствуют занимаемой должности	11	11	0	0,0

В МДОУ «Детский сад «Рябинушка» ежегодно проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в соответствии с потребностями

предприятия (таблица 9).

Таблица 9 – Повышение квалификации работников МДОУ «Детский сад «Рябинушка» за 2020 – 2021 год

Показатель	2020 г.	2021 г.	Темп роста	
			Абсол., +/-	Удел. вес, %
Общее число сотрудников	11	11	0	0,0
Прошли курсы повышения квалификации	3	2	-1	66,6
Прошли инструктажи	11	11	0	0,0
Поступили на обучение в институты на смежные специальности в высшие учебные заведения	1	0	-1	100,0

По итогам аттестации проводятся необходимые изменения в должностном положении и системе оплаты труда аттестованных работников.

Следующая составляющая системы управления персоналом – это мотивация персонала. Система мотивации труда МДОУ «Детский сад «Рябинушка» имеет как материальную, так и нематериальную составляющую.

Материальные стимулы включают прямые стимулы (базовый оклад, премии, учитывающие эффективность труда и премии за дополнительный объем работ) и косвенные (отчисления в пенсионный фонд, оплата больничных листов, оплата отпусков, компенсация мобильной связи, материальная помощь).

Нематериальные и материальные стимулы воздействуют на удовлетворенность сотрудников.

Нематериальные стимулы:

- личное и профессиональное обучение;
- повышение квалификации.

К сожалению, в данной организации редко производятся премии за добросовестный труд, нет карьерного роста, нет стимулирования за переработку, праздничные дни, что является следствием текучести кадров.

Оценка фонда заработной платы персонала организации представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Фонд заработной платы персонала за 2020 – 2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Изменения, +/-
Фонд заработной платы, тыс. руб.	27500	30000	+2500
В том числе:			
- переменная часть	10500	12800	2300
- постоянная часть	17000	17200	200
МОП, тыс. руб.	6420	6600	+180
Производство работ на рубль зарплаты, руб.	0,27	0,27	0

Судя по данным таблицы 10, МДОУ «Детский сад «Рябинушка» имеет тенденцию к снижению уровня показателей эффективности использования фонда заработной платы.

«Недостатки планирования кадровых ресурсов негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых издержек на набор (привлечение) персонала» [9] (таблица 11).

Как видим, следствием проблем в кадровой политике является большой средний срок закрытия вакансии и высокие издержки на набор персонала.

Согласно расчету в таблице 11, финансовые издержки на одну вакансию составляют 15325 руб. Кроме того, анализ функций управления персоналом показал, что не проводится планирование адаптации персонала, а именно: отсутствует типовая программа адаптации персонала, ответственные за адаптацию лица структурно не закреплены.

Таблица 11 – Оценка затрат на срок закрытия вакансии на набор персонала МДОУ «Детский сад «Рябинушка» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	Период		
	2019	2020	2021
Средний срок закрытия вакансии рабочего, дней	46	48	51
Дополнительная оплата рабочему за совмещение в этот срок	456 р./день * 46 дней = 20976 р.	456 р./день * 48 дней = 21888 р.	456 р./день * 51 день = 23256 р.
Средний срок закрытия вакансии служащего, дней	55	56	59
Дополнительная оплата служащему за совмещение в этот срок	412 р./день * 55 дней = 22660 р.	412 р./день * 56 дней = 23072 р.	412 р./день * 59 дней = 24308 р.

Продолжение таблицы 11

Показатели	Период		
	2019	2020	2021
Затраты на набор персонала в том числе:	15325 р.	15325 р.	15325 р.
- размещение объявлений о вакансии	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца
- рабочее время делопроизводителя	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.
- рабочее время заместителя заведующей	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.
- рабочее время заместителя заведующей на адаптацию новичка	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.

В результате зачастую новый сотрудник проходит мероприятия по адаптации с задержкой по времени, т.к. действия не скоординированы.

Уровень текучести кадров является одним из показательных критериев кадровой политики в организации, а проведенный анализ системы управления персоналом показал, что уровень текучести кадров МДОУ «Детский сад «Рябинушка» за год вырос на 184,04%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год.

Итак, в системе управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка» выявлены следующие проблемы:

- неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала;

- 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 (2021 г. к 2019 г. 66,6%; 2021 г. к 2020 г. 42,8%).

Все это требует разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево**

#### **3.1 Пути совершенствования системы управления персоналом организации**

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом в МДОУ «Детский сад «Рябинушка» неэффективна, так как в данном процессе существуют проблемы.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие пути решения, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – 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.
Цель	Совершенствование системы управления персоналом
Заказчик программы	МДОУ «Детский сад «Рябинушка»
Сроки реализации	1 месяц
Участники программы	Заведующая организацией, заместитель заведующей, делопроизводитель

Мероприятие 1. Обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы.

Внедрение прогноза потребности организации в человеческих ресурсах. В частности, для этого необходимо собирать информацию о состоянии человеческих ресурсов. За это мероприятие отвечает

делопроизводитель. Прогноз кадровой потребности организации – это расчет необходимого количества сотрудников, а также их расстановка согласно стратегической задаче.

Заранее разработать прогноз кадровой потребности (оценить будущие потребности конкретных должностей и их количества) и подготовить перспективные кадровые решения. За это мероприятие отвечает не только делопроизводитель, но и заместитель заведующей, так как у них есть информация о производственных планах. Более того, это связано с тем, что кадровая политика должна быть неотъемлемой частью общего процесса планирования в организации. «Основными кадровыми решениями, в частности, могут быть планирование найма и подбор персонала (выбор источников найма, выбор методов отбора персонала, сроки, затраты на планирование найма персонала), оценка компании. Корпоративная оценка персонала – это целенаправленный процесс, позволяющий установить соответствие качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Это позволит обеспечить организацию в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей организации.

Кадровое планирование будет способствовать совершенствованию процесса приема на работу, т.к. планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы» [34].

Мероприятие 2. Внедрить современные HR-инструменты для адаптации персонала.

В 2022 году работодателям пришлось столкнуться с такими вызовами, которые было сложно себе даже представить. Теперь выстраивать отношения с кандидатами и сотрудниками приходится в полной неопределённости. Чтобы быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям, важно

использовать современные HR-инструменты, но и к ним сейчас предъявляются особые, более жёсткие требования с точки зрения информационной безопасности.

«Цель программы: создать наиболее комфортные для работника условия труда для полной и эффективной адаптации в организации» [19].

Автоматизация адаптации не заменяет живого контакта между сотрудником и работодателем. Но она систематизирует и упорядочивает знакомство новичка с компанией, рабочим функционалом, коллективом. Помогает со сбором обратной связи и выстраиванием разноформатной отчетности для руководителей, отражает реальную картину по новым кадрам. Для коммуникаций с сотрудниками можно выбрать Telegram – наиболее удобный мессенджер. В Telegram необходимо сделать брендированный канал и подключить чат-бот.

«На каждом этапе общения с чат-ботом должна быть кнопка «поговорить с HR», чтобы сотрудник при необходимости мог максимально оперативно получить консультацию по интересующим его вопросам. Когда сотрудник нажимает на кнопку, HR-менеджеру приходит соответствующее уведомление. Бот сопровождает новичка в первые дни работы и делится всей необходимой информацией для начала работы: например, в каких системах работает компания, как найти нужного человека в структуре компании, как попасть в закрытые чаты компании и прочими ценными знаниями, затем пишет через неделю и узнаёт, поставлены ли для новичка задачи, познакомился ли он со своим руководителем и т.д.

В конце испытательного срока - через 75 дней - чат-бот возвращается к новичку и спрашивает, изменилась ли обратная связь по процессу адаптации, а также готов ли он остаться в команде. Более того, чат-бот автоматически напоминает линейному менеджеру, что нужно принять решение по сотруднику» [4], [5].

Таким образом, с помощью чат-бота появляется возможность обеспечить постепенную интеграцию новичков в рабочие процессы, и

сотрудники не перегружаются информацией.

Общее руководство реализацией программы возлагается на заведующую организацией, а непосредственное руководство ею - на заместителя заведующей.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие 1. Обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы.

Данные о размере финансовых издержек на набор персонала до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации МДОУ «Детский сад «Рябинушка» наглядно представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Финансовые издержки на набор персонала в МДОУ «Детский сад «Рябинушка» до и после внедрения мероприятий, руб.

Показатели	Период (до внедрения мероприятий)			После внедрения меропр, 2022 г. план
	2019	2020	2021	
Затраты на набор персонала (одного сотрудника), в т.ч.:	15325	15325	15325	15325
размещение объявлений о вакансии	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца	-
рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	-
рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	-
рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	-
Количество уволенных за период работников / Затраты на набор персонала, всего за год	10 чел. / 153250 р.	11 чел. / 168575 р.	11 чел. / 168575 р.	6 чел. / 91950 р.

По данным таблицы 13, учитывая, что финансовые издержки на одну вакансию составляют 15325 руб., экономический эффект от снижения финансовых издержек на набор персонала за счет совершенствования системы управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка» составит 76625 р. за год.

Мероприятие 2. Разработать программу адаптации персонала.

Согласно данным, устранение выявленных в системе управления персоналом проблем позволит снизить уровень текучести кадров в два раза, а значит, количество уволенных за год составит в 2 раза меньше (таблица 14).

Таблица 14 – План движения производственного персонала на 2021 год

Показатель	Ед. изм	2021 г.	2022 г. план	Темп роста, %
				2022 г. к 2021 г.
Принято на предприятие	Чел.	3	5	166,66
Выбыло с предприятия:	Чел.	12	0	0,0
на пенсию и по др. причинам, предусмотренные законом	Чел.	0	0	0,0
по собственному желанию	Чел.	12	0	0,0
Среднесписочная численность персонала	Чел.	11	13	18,51
Коэффициент выбытия кадров	%	0,222	0	0,0
Коэффициент приема кадров	%	0,055	0,156	183,6
Коэффициент стабильности кадров	%	0,055	0,156	183,6
Коэффициент текучести кадров	%	0,222	0	0,00

Таким образом, после внедрения мероприятий текучесть кадров снизится на 0,222%.

Всё это говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка» и необходимости их внедрения.

## Заключение

«Система управления персоналом как часть общей системы строится на базовых принципах управления, обладая при этом собственной спецификой и специальными нормами. Принципы построения системы управления персоналом включают правила и нормы, разделяемые применительно к процессу формирования системы управления персоналом и отдельно используемые для ее развития» [11].

«При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ количественных и качественных характеристик персонала» [8].

Объектом исследования является Муниципальное дошкольное общеобразовательное учреждение «Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево Муниципального образования «Мелекесский район» Ульяновской области (МДОУ «Детский сад «Рябинушка»).

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, на основании постановления Главы Мелекесского района от 16.10.1995 года №235.

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

Юридический адрес: 433540 Ульяновская область, Мелекесский район, с. Сабакаево, ул. Труда 2а.

МДОУ «Детский сад «Рябинушка» располагает необходимыми нормативными и организационно-правовыми документами на ведение образовательной деятельности, реальные условия которой соответствуют требованиям, содержащимся в них.

Анализ финансово-экономических показателей деятельности организации выявил, что до 2020 года финансовые показатели учреждения

росли. Но из-за снижения количества потребителей услуг с 1 сентября 2020 года и невыполнения показателей муниципального задания на 2020-2021 гг. и плановый период 2022 года, финансирование учреждения было уменьшено.

Проведенный анализ системы управления персоналом показал, что кадровая политика учреждения осуществляется неэффективно, в данном процессе существуют проблемы.

В системе управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка» были выявлены следующие 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 (2021 г. к 2019 г. 66,6%; 2021 г. к 2020 г. 42,8%).

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие пути решения.

Мероприятие 1. Обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы.

Мероприятие 2. Автоматизировать программу адаптации персонала.

В 2022 году работодателям пришлось столкнуться с такими вызовами, которые было сложно себе даже представить. Теперь выстраивать отношения с кандидатами и сотрудниками приходится в полной неопределённости. Чтобы быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям, важно использовать современные HR-инструменты, но и к ним сейчас предъявляются особые, более жёсткие требования с точки зрения информационной безопасности.

Цель программы: создать наиболее комфортные для работника условия труда для полной и эффективной адаптации в организации.

Автоматизация адаптации не заменяет живого контакта между сотрудником и работодателем. Но она систематизирует и упорядочивает

знакомство новичка с компанией, рабочим функционалом, коллективом. Помогает со сбором обратной связи и выстраиванием разноформатной отчетности для руководителей, отражает реальную картину по новым кадрам.

Для коммуникаций с сотрудниками можно выбрать Telegram – наиболее удобный мессенджер. В Telegram необходимо сделать брендированный канал и подключить чат-бот.

Общее руководство реализацией программы возлагается на заведующую организацией, а непосредственное руководство ею - на заместителя заведующей.

По всем вышеперечисленным мероприятиям были рассчитаны затраты и доходы, в результате сделаны выводы, о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МДОУ «Детский сад «Рябинушка» и необходимости их внедрения.

## Список используемой литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления кадрами : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления кадрами : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2021. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление кадрами: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление кадрами в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления кадрами организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с кадрами : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление кадрами предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление кадрами : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении кадрами : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
14. Десслер, Г. Управление кадрами / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление кадрами организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении кадрами / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление кадрами организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление кадрами в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления кадрами : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
25. Ловчева, М.В. Управление кадрами: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления кадрами организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление кадрами в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении кадрами : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

30. Маслова, В. М. Управление кадрами : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
31. Менеджмент и управление кадрами: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление кадрами: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление кадрами: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
35. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
36. Одегов, Ю.Г. Управление кадрами : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Официальный сайт МДОУ Детский сад «Рябинушка» с. Сабакаево [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ds-sabakaevo.nubex.ru>
38. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению кадрами : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

39. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении кадрами : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 282 с.
40. Пугачев, В. П. Управление кадрами организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
41. Пугачев, В. П. Управление кадрами организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
42. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления кадрами организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
43. Семенова, В.В. Управление кадрами: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
44. Тебекин, А.В. Стратегическое управление кадрами : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
45. Толкунова, Е.Г. Управление кадрами в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
46. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.