

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 МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка»)

Обучающийся

О.В. Петрова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.В. Петрова.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка»).

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ канд. пед. наук, доц. А.Л. Никишина \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка путей совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Методы исследования – анализ, синтез, сравнение, обобщение, формально-логический метод, а также специальные методы экономической науки: статистические методы расчетов динамики и структуры, экономическое обоснование.

С учетом выявленных проблем системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка» были предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 522,69 т. р. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, изложенные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством организации для совершенствования системы управления персоналом. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и источников, состоящего из 28 источников. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 54 страницы, и содержит 8 таблиц и 4 рисунка.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и функции системы управления персоналом.....	6
1.2 Принципы и структура системы управления персоналом.....	12
2 Анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	19
2.2 Оценка системы управления персоналом организации.....	28
3 Пути совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации.....	35
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение.....	49
Список используемой литературы.....	52

## Введение

Система управления персоналом является одной из важнейших подсистем организации. Именно от эффективной системы управления персоналом зависит общий результат деятельности организации. Ведь персонал является основным рычагом для запуска всего механизма работы субъекта ведения хозяйства. Если этот «рычаг» находится под качественным управлением, то бизнес-процессы будут проходить бесперебойно. Но поскольку конкурентная среда быстро меняется, персонал требует все новых и новых, инновационных методов управления и инструментов.

Можно точно сказать, что в любой организации отношения с персоналом является одним из тех ключевых моментов, благодаря которым она развивается. Поэтому роль управления персоналом в организации нереально переоценить. Команда хорошо подобранных и мотивированных профессионалов способна решать самые сложные задачи. И наоборот, апатичный коллектив, склонный к внутренним конфликтам и нездоровой конкуренции, что приведет к провалу даже эффективный проект. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации и оценить их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования выступает организация МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Предмет исследования – система управления персоналом МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка».

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: анализ, синтез, сравнение, обобщение, формально-логический метод, а также специальные методы экономической науки: статистические методы расчетов динамики и структуры, экономическое обоснование.

Информационная база исследования представлена учебно-методической литературой, монографиями, научными статьями, научными трудами отечественных и зарубежных ученых, данными и отчетностью организации МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка» за период 2020-2022 гг.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

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

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

Персонал является самым важным ресурсом любой организации. Любая деятельность невозможна без персонала. Персонал организации, который является неисчерпаемым резервом повышения эффективности деятельности организации, являющиеся основой стратегического потенциала организации, влияет на ее конкурентоспособность, определяет направления дальнейшего развития. Уникальная особенность персонала заключается в том, что он является основой для конкурентных преимуществ современной организаций, стремящихся укрепить свои позиции на рынке.

Следует отметить, что именно работники приносят организации высокие прибыли, наличие максимально конкурентных преимуществ, достижение важных целей и т.д. Для того, чтобы сотрудники приносили организации как можно больше пользы, необходимо правильно ею управлять. Таким образом, управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности организации и успешной реализации ее стратегии развития [21].

«В целом управление персоналом в конкурентной среде можно определить, как деятельность, направленную на достижение эффективного использования работников для достижения целей бизнеса и личных целей. Первый традиционно связан с обеспечением эффективности бизнеса. А эффективность иногда понимают в более узком смысле – как получение максимальной прибыли» [15].

«Однако все чаще эффективность рассматривается не только в экономическом плане – как рентабельность, качество, производительность, инновационность, прибыль, но и в более широком контексте и связывается с такими понятиями личностного, психологического планирования как удовлетворенность работника своей работой» [18].

Конкурентоспособное управление персоналом – это профессиональная деятельность, направленная на наиболее эффективное функционирование сотрудников в организации. Оно включает планирование требований к персоналу, подбор и расстановку кадров, организацию работы и меры стимулирования труда на основе мотивации работников.

Для эффективной координации деятельности сотрудников организации требуется система управления. «Система управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, отличающихся функциональными целями, которые действуют автономно, но направлены на достижение общей цели» [2].

Следует отметить, что «основными компонентами системы управления являются:

- субъект управления, то есть источник управленческого влияния, управляющий, выполняет функции управления и действует на объект для вывода его в новое, желаемое состояние;
- объект управления, то есть действующий под управленческим влиянием, на которое направлено влияние этого субъекта;
- управленческое влияние, то есть совокупность целенаправленных и организующих команд, средств, приемов и методов, достигающих влияния на объект и фактических изменений его состояния;
- обратная связь, то есть информация для субъекта о эффективности управленческого воздействия и изменения объекта» [9].

Рассмотрим сущность понятия «система управления персоналом» с точки зрения различных авторов.

К. Г. Кязимов понимает «под системой управления персоналом совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение стратегических целей» [11]. В данном определении отражаются свойства систем управления, однако не находят выражение свойства именно управления персоналом.

Ю. В. Щербакова, Е. В. Куприянчук определяют систему управления персоналом как «комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также методов из определенного механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [28].

В. П. Пугачев рассматривает систему управления персоналом как «совокупность методов, процедур, программ влияния организации на своих работников с целью максимального использования их трудового потенциала» [17]. Данное определение уже имеет целевую направленность, отражает специфику управления персоналом, однако не содержит атрибутов, характерных понятию «система».

Т. Ю. Базаров считает, что «главная цель системы управления персоналом заключается в создании необходимой базы обеспечения кадрами, организацию их эффективного использования, моральное, духовное и профессиональное ее развитие, а также достижение оптимального уровня динамичности персонала» [3]. Однако, в данном определении требуется уточнение содержания понятий «динамичность персонала» и обоснование его «оптимального уровня».

В. Р. Веснин определяет, что система управления персоналом должна быть способной обеспечить организации стойкую рыночную позицию, экономическую стабильность и стратегическое развитие, чем и определяет стратегическое назначение системы управления персоналом [5].

В.М. Маслова под системой управления персоналом понимает совокупность взаимосвязанных элементов, которые обслуживают процесс управления персоналом в соответствии с определенными целями, задачами и основными направлениями деятельности организации, которая в свою очередь выступает важной подсистемой общей системы управления персоналом [12]. В этом определении демонстрируется связь системы управления персоналом со стратегическим менеджментом, место системы управления персоналом в

общей системе управления организацией, интеграция системного и процессного подходов.

Обобщив подходы ученых к определению понятия «система управления персоналом», под системой управления персоналом будем понимать совокупность структурных элементов (подсистем), что имеют функциональное назначение, объединены взаимосвязями единого процесса количественного и качественного обновления персонала, и направленных на достижение стратегических целей управления персоналом организации.

Формирование системы управления персоналом имеет ряд основных целей (таблица 1).

Таблица 1 – Цели формирования системы управления персоналом [25]

Группа целей	Сущность цели
Экономические	Обеспечение организации высококвалифицированными работниками и учет экономической выгоды.
Социальные	Предполагают обеспечение комплекса условий и факторов рационального использования персонала;
Правовые	Соблюдение правовых норм в процессе управления персоналом.
Организационные	Создание соответствующей организационной структуры.

Основными задачами системы управления персоналом в конкурентных условиях является обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами, эффективная организация работников, профессиональный рост и решение социальных проблем.

«Система управления персоналом, как целостная система, выполняет следующие функции:

- организационную – планирование потребностей и источников комплектования персонала;
- социально-экономическую – обеспечение комплекса условий и факторов, направленных на рациональное закрепление и использование персонала;
- производственную – обеспечение развития персонала» [23].

Система управления персоналом реализуется при следующих условиях: необходимые условия труда; заинтересованность организации в профессиональном росте сотрудников и развитие лидерского потенциала; наличие работников из высокой степени квалификации и возможность ее повышения. Вместе с тем процесс управление персоналом является результатом использования основных средств управления. Их можно разделить на прямые и косвенные. К прямым относится оценка работы каждого работника, его мотивация к повышению качества работы, предоставление полной информации персонала по их функциям в организации. К косвенным относится поддержка новых сотрудников, их адаптация к предложенной работе, определение сложности и условий труда [24].

Именно с помощью этих инструментов управления персоналом руководство организации получает информацию о профессионализме сотрудников, их производительность и целесообразность их профессионального роста или возможного увольнения.

Процесс усовершенствования управления персоналом предполагает достижение определенных целей организации: экономических (увеличение доходов организации, повышение эффективности работы за счет модернизаций), коммерческо-производственных (увеличение объемов производства и сбыта), социальных (создание необходимых условий для труда) [26].

Несмотря на то, что персонал сегодня является важнейшим ресурсом организации, а усовершенствование управления этим ресурсом является одним из главных его целей, на отечественных организациях наблюдается ряд отрицательных тенденций по использованию персонала:

- неадекватное управление персоналом в отдельных организациях, нежелание прислушиваться к креативным работникам, генерирующим новые идеи;
- рост безработицы;

- постоянный рост конкурентоспособности каждого работника, что влечет за собой обесценение стоимости «рабочих» товаров;

- уменьшение денежного стимулирования работников вследствие неспособности организации настроить свою работу в соответствии с рыночными условиями [19].

Отечественные организации должны создать благоприятные условия для повышения квалификации работников, опираясь на профессиональное развитие и учитывая изменяющиеся потребности рынка. Соответственно усовершенствование системы управления персоналом организации должно предусматривать:

- при отборе и карьерном движении работников сведение всех рисков до нуля;

- подбор работников, которые будут генерировать новые идеи, которые будут способствовать развитию организации, улучшению конкурентных позиций на рынке, увеличению прибыльности и устойчивости организации;

- согласование развития организации и процесса усовершенствования управления персоналом организации с учетом этапов жизненного цикла;

- формирование уверенности работников в завтрашнем дне с использованием как материальной, так и социальной защиты, несмотря на возможную экономическую нестабильность организации [1].

Совершенствование всей системы управления персоналом в конкурентной среде должно развиваться по следующим направлениям: совершенствование системы оценочных показателей «персонала»; повышение качества управления персоналом; разработка научно-методических подходов для оценки трудоспособности персонала организации; развитие интеллектуального потенциала при подготовке; - развитие санаторно-курортного комплекса для профилактического лечения персонала организации [22].

Рассмотрев понятие, сущность и функции системы управления персоналом можно сделать вывод о том, что система управления персоналом – это совокупность структурных элементов (подсистем), что имеют функциональное назначение, объединены взаимосвязями единого процесса количественного и качественного обновления персонала, и направленных на достижение стратегических целей управления персоналом организации. Основными задачами системы управления персоналом в конкурентных условиях является обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами, эффективная организация работников, профессиональный рост и решение социальных проблем.

## **1.2 Принципы и структура системы управления персоналом**

Система управления персоналом является неотъемлемой частью управления и развития любой организации, особенно в условиях жесткой конкуренции на рынке. Однако, для обеспечения эффективного функционирования такой системы, необходимо построить ее на научно обоснованных принципах и использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие основным принципам. В конкурентной среде, принципы системы управления персоналом должны быть реализованы во взаимодействии.

«Система управления персонала в организации должна основываться на таких основных принципах:

- **планомерности** – процессы, операции и действия, происходящие в организации, по воспроизводству и использованию персонала, производство и труд на каждом рабочем месте должны осуществляться на планомерной основе;
- **системности** – обуславливает необходимость реализации системного подхода в управлении организацией, структурными подразделениями и исполнителями;

- единства – заключается в необходимости четкого распределения прав, полномочий и ответственности между руководителями и структурными подразделениями;
- социального партнерства – трудовой коллектив организации будет работать сознательно и продуктивно, если между социальными партнерами достигнуты взаимопонимание и баланс интересов;
- экономической эффективности – требует тщательного обоснования инвестиций в развитие персонала, затрат на оплату труда и содержание рабочих мест;
- демократизма – характеризует оптимальное сочетание единоначалия, персональной ответственности руководителя за состояние дел в подразделении;
- экономической заинтересованности – заключается в необходимости создания гибкой системы стимулов, которая бы побудила руководителей и весь персонал работать с полной отдачей творческого потенциала во благо организации;
- социальной целесообразности – означает, что любые меры, действия руководства, условия труда персонала должны быть социально оправданы и обоснованы, поскольку удовлетворенный работой человек работает с полной отдачей сил, энергии, творческого потенциала» [14].

В научной и учебной литературе представлены разные структуры системы управления персоналом. Следует отметить, что структура системы управления персоналом зависит от размера организации, ее территориального расположения, характера ее деятельности и других факторов и является одним из ключевых направлений повышения конкурентоспособности организации.

А. П. Егоршин определяет систему управления персоналом, применяя функциональный подход – через реализацию функций управления персоналом [7].

О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева в своем учебнике по управлению персоналом приводят «состав функциональных комплексов задач:

- планирование, прогнозирование персонала;
- маркетинг персонала;
- развитие персонала;
- анализ и развитие средств мотивации труда;
- создание оптимальных условий труда;
- оформление и учеба персонала;
- анализ и регулирование трудовых отношений;
- разработка организационных структур управления;
- оказание юридических услуг;
- развитие социальной инфраструктуры» [6].

В приведенной функциональной структуре системы управления персоналом не хватает отображения важных функций по управлению персоналом: управление эффективностью и оценивание персонала, управление охраной труда.

Е. Б. Моргунов и Н. Б. Беляцкий критикуют узкий функциональный подход к определению структуры системы управления персоналом. Они противопоставляют ему системный подход, который предусматривает построение системы управления персоналом с тремя самостоятельными подсистемами: экономической – объектом управления которой выступает «работник», социальной, направленной на управление индивидами и организационной, объектом которой являются сотрудники [4; 13].

Функционирование указанных подсистем осуществляется в рамках целевой, обеспечивающей, адаптационной и функциональных подсистем.

Профессор А. Я. Кибанов считает, что «система управления персоналом предусматривает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования,

выработки, принятия и реализации управленческих решений» [10]. Он предложил функционально-целевую модель системы управления организацией, в которой подсистема управления персоналом является составляющей функциональных подсистем управления, подсистема управления социальным развитием является составляющей целевых подсистем, что не являются логическим и рушит целостность системы управления персоналом.

Обобщив подходы к пониманию структуры системы управления персоналом, представим схематическое изображение модели системы управления персоналом (рисунок 1). Эта модель объединяет функциональный и процессный подходы, имеет стратегическую направленность и комплекс обеспечивающих подсистем.

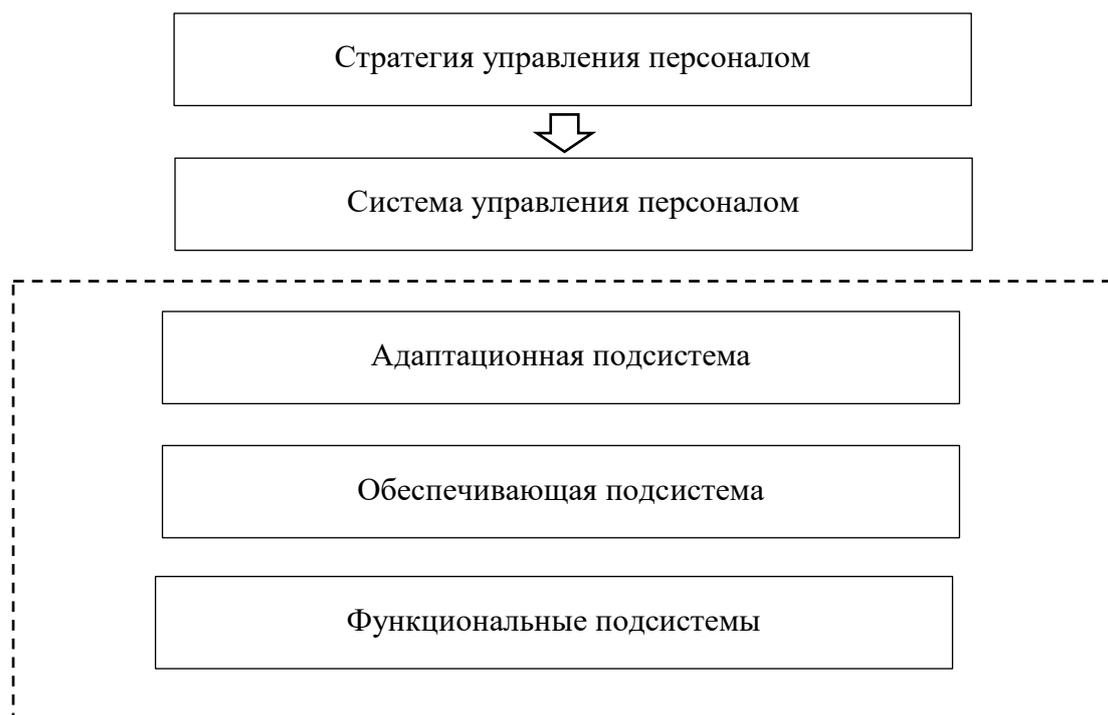


Рисунок 1 – Модель системы управления персоналом

Адаптационная подсистема представлена следующими составляющими: мониторинг рынка труда, аудит персонала, профориентация, адаптация

персонала до изменений, развитие корпоративной культуры, оптимизация персонала, управление конфликтами [8].

В состав обеспечивающей подсистемы входят: нормативно-правовое, научно-методическое, информационно-аналитическое, документационное, кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение.

Структура системы управления персоналом представлена следующими функциональными подсистемами [20]:

- планирование труда и персонала;
- анализ и описание работ;
- привлечение персонала;
- отбор персонала;
- найм персонала;
- адаптация персонала;
- управление условиями и охраной труда;
- управление эффективностью труда;
- оценивание персонала;
- мотивация персонала;
- развитие персонала;
- управление социальным развитием;
- управление высвобождением персонала.

В представленной модели стратегия управления персоналом, как составляющая генеральной стратегии развития организации, выступает первоисточником и главным фактором, который определяет состав, характер и содержательное наполнение элементов системы управления персоналом.

Поскольку процесс управления происходит в динамической рыночной среде, система управления персоналом не может иметь статический характер. Она должна четко реагировать на изменения на рынке труда, появление новых технологий, изменения в качественном составе персонала, обеспечивая корректировку политик управления персоналом, непосредственно, компенсационной политики, политики отбора персонала, развития персонала,

политики управления трудовыми отношениями и корпоративной культуры [27].

Эффективное функционирование системы управления персоналом невозможно без создания соответствующих условий: должного нормативно-правового, научно-методического, информационно-аналитического, документационного, кадрового, финансового и материально-технического обеспечений, что в своей совокупности составляют обеспечивающую подсистему системы управления персоналом.

Функциональные подсистемы системы управления персоналом приведены в логической последовательности в соответствии с циклом жизни работника в организации, хотя нельзя строго выделить начало и конец процессов, особенно, процессов использования человеческого ресурса.

Практическое применение приведенной модели заключается в возможности критического анализа представленных подсистем системы управления персоналом организации, выявленных в ней слабых мест или вообще отсутствующих элементов, неразвитых связей и причин этого и, соответственно, создание или корректировка бизнес-процессов по управлению персоналом или настройки обеспечивающих систем.

Итак, обобщив подходы к пониманию структуры системы управления персоналом, была представлена модель системы управления персоналом, которая объединяет функциональный и процессный подходы, имеет стратегическую направленность и комплекс обеспечивающих подсистем. В представленной модели стратегия управления персоналом, как составляющая генеральной стратегии развития организации, выступает первоисточником и главным фактором, который определяет состав, характер и содержательное наполнение элементов системы управления персоналом.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы системы управления персоналом организации, стоит сформулировать следующие выводы.

Система управления персоналом – это совокупность структурных элементов (подсистем), что имеют функциональное назначение, объединены

взаимосвязями единого процесса количественного и качественного обновления персонала, и направленных на достижение стратегических целей управления персоналом организации.

Основными задачами системы управления персоналом в конкурентных условиях является обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами, эффективная организация работников, профессиональный рост и решение социальных проблем.

Обобщив подходы к пониманию структуры системы управления персоналом, была представлена модель системы управления персоналом, которая объединяет функциональный и процессный подходы, имеет стратегическую направленность и комплекс обеспечивающих подсистем. В представленной модели стратегия управления персоналом, как составляющая генеральной стратегии развития организации, выступает первоисточником и главным фактором, который определяет состав, характер и содержательное наполнение элементов системы управления персоналом.

## **2 Анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Полное фирменное наименование организации – муниципальное, бюджетное дошкольное образовательное учреждение центр развития ребенка – детский сад «Золотая рыбка».

Сокращенное фирменное наименование организации – МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Юридический адрес организации: 628449, Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Сургутский район, г. Лянтор, микрорайон 6, строение 99.

«МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» создано путем изменения наименования существующего муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей на основании постановления администрации Сургутского района от 17.07.2015 № 2382.

Образовательная организация была создана на основании постановления администрации Сургутского района от 18.06.2003 № 1023р «О создании муниципальных дошкольных образовательных учреждений, приеме включения в реестр муниципальной собственности».

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Золотая рыбка» переименовано в муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» на основании распоряжения главы Сургутского района от 07.07.2008 № 265р «О переименовании муниципальных дошкольных образовательных учреждений» [16].

«Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» переименовано в муниципальное

дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей на основании распоряжения администрации Сургутского района от 17.08.2009 № 203р «О переименовании муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» и внесении изменений и дополнений в Устав»» [16].

«Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей было создано на основании постановления администрации Сургутского района от 05.08.2011 № 2791 «О создании муниципальных бюджетных образовательных учреждений путем изменения типа существующих муниципальных образовательных учреждений Сургутского района».

МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации, предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления муниципального образования Сургутский район в сфере образования» [16].

Учредителем МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» является муниципальное образование Сургутский район.

«Образовательная организация в своей деятельности руководствуется Конвенцией ООН о правах ребёнка, Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации», Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными федеральными законами, Указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, нормативными актами Правительства

Российской Федерации, постановлениями Главного государственного санитарного врача Российской Федерации, иными законами и нормативными актами Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Уставом Сургутского района, муниципальными правовыми актами Сургутского района, настоящим Уставом» [16].

«МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» создана в целях решения вопросов местного значения организации предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами), организации предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти субъекта Российской Федерации), создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях, а также организация отдыха детей в каникулярное время, эффективного использования бюджетных средств и имущества, закрепленного за ним собственником, а также с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения Сургутского района муниципальными услугами (работами)» [16].

Дошкольное образование (предшествующее начальному общему образованию) посредством реализации дополнительных развивающих программ дошкольного образования [16]:

- «Хореография»;
- «Вокал»;
- «Развитие речи детей дошкольного возраста»;
- «Легоконструирование и робототехника»;

- «Рукоделие»;
- «Мастерская юного художника»;
- «Обучение иностранному языку»;
- «Детская аэробика»;
- «Аква-аэробика детская»;
- адаптационная группа «Центр игровой поддержки».

Услуги в системе дошкольного воспитания:

- «Группа вечернего пребывания»;
- «Группа выходного дня».

«Целью образовательной деятельности в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей.

Вид реализуемых в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» образовательных программ: образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы.

Образовательная организация осуществляет образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, дополнительным образовательным программам, адаптированным образовательным программам для детей с ограниченными возможностями здоровья, которые разрабатываются и утверждаются самостоятельно в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования» [16].

Далее рассмотрим организационную структуру МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» (рисунок 2). Структура МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» регламентируется Уставом ДОО и соответствующими положениями.

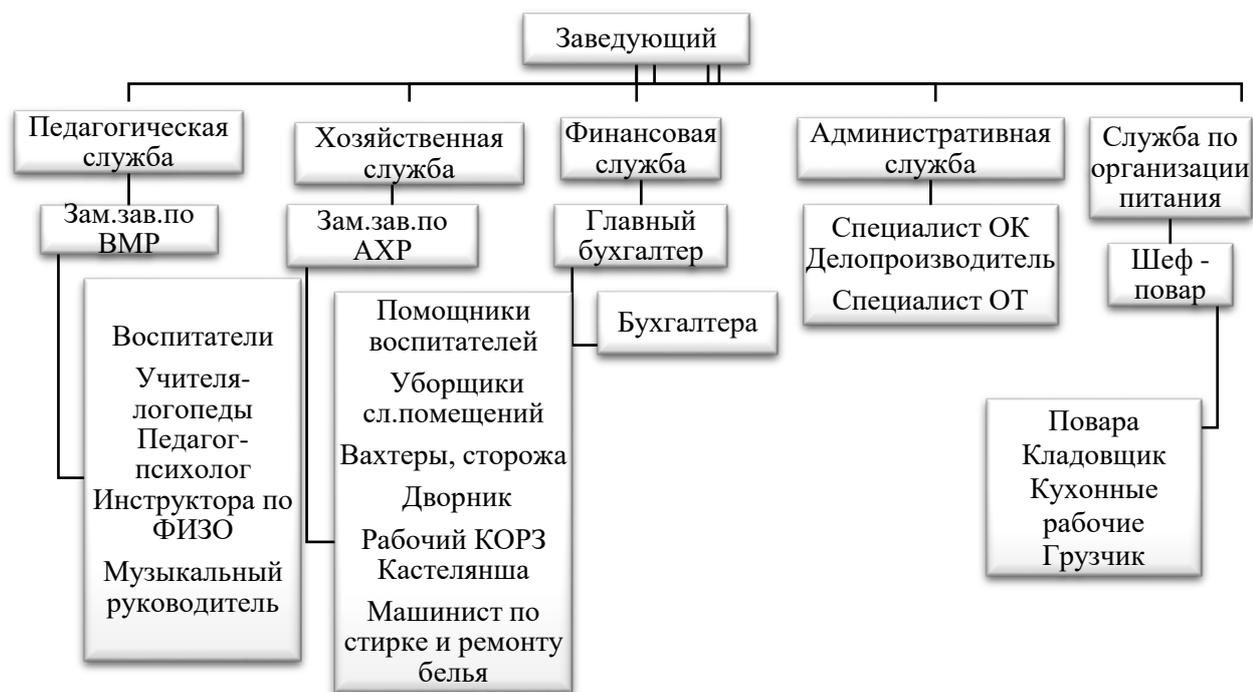


Рисунок 2 – Организационная структура МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка»

«Управление дошкольным учреждением – целенаправленная деятельность, обеспечивающая согласованность совместного труда сотрудников в решении задач воспитания детей дошкольного возраста на уровне современных требований. В дошкольном учреждении взаимодействие системы управления осуществляется между коллективами: взрослые – дети, взрослые – взрослые. Конечной целью данного взаимодействия является компетентность ребенка, которое и определяет специфику управления, особенности реализации управленческих функций и методов» [16].

«Административная служба непосредственно подчиняется заведующему. Штатная численность структурного подразделения – 8 человек. Цель – создание системы кадрового, юридического обеспечения организации, улучшение условий и охраны труда в организации» [16].

Заведующий МБДОУ – осуществляет непосредственное управление дошкольным образовательным учреждением и действует в соответствии с

актами, составляющими правовую систему Российской Федерации, Уставом учреждения.

Педагогическая служба – Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе. Штатная численность структурного подразделения – 32 человек. «Цель – создание условий развития ребенка, открывающих возможности для его позитивной социализации, его личностного развития, развития инициативы и творческих способностей на основе сотрудничества с взрослыми и сверстниками и соответствующим возрасту видам деятельности; создание развивающей образовательной среды, которая представляет собой систему условий социализации и индивидуализации детей» [16]. Педагоги детского сада выполняют управленческие функции по отношению к воспитанникам и родителям, включены в процессе принятия управленческих решений.

Финансовая служба – руководитель – главный бухгалтер. Штатная численность структурного подразделения – 3 человека. «Цель – организация учета финансово-хозяйственной деятельности организации; контроль за сохранностью денежных средств организации и правильным их расходованием, соблюдением режима экономии, а также хозяйственного расчета» [16].

«Служба по организации питания – Руководитель – шеф-повар. Штатная численность структурного подразделения – 7 человек. Цель – обеспечение полноценным, качественным и сбалансированным питанием воспитанников и сотрудников образовательной организации» [16].

«Хозяйственная служба – заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе. Штатная численность структурного подразделения – 27 человек. Цель – административно-хозяйственное обеспечение деятельности организации» [16].

«Основными задачами МБДОУ являются:

– охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;

- обеспечение познавательного, речевого, социально-коммуникативного, художественно-эстетического и физического развития детей;
- воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей» [16].

Для достижения целей деятельности, МБДОУ осуществляет следующие основные виды деятельности:

- реализация образовательной программы дошкольного образования;
- присмотр и уход за детьми.

В МБДОУ разработана программа развития, где определены стратегические и тактические цели развития учреждения, разработан план мероприятий по их реализации.

«Режим рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательного учреждения, включающий предоставление выходных дней, определяется с учетом режима деятельности образовательного учреждения и устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, расписаниями занятий, графиками работы, коллективным договором учреждения» [16].

Для осуществления физкультурно-оздоровительной работы в МБДОУ созданы материально-технические, программно-методические, кадровые условия. В учреждении реализуется программа «Здоровье», в рамках которой

внедряются современные здоровье сберегающие технологии, ведется мониторинг состояния здоровья педагогов и вспомогательного персонала.

«В учреждении разработана необходимая нормативно – правовая база по охране труда, утверждено «Положение о системе управления охраной труда» и создана комиссия по охране труда, которая контролирует соблюдение законодательства и нормативные правовые акты по охране труда, принимает участие в планировании и проведении мероприятий по улучшению условий труда. На начало учебного года разрабатывается План по обеспечению и улучшению здоровых, безопасных условий труда работников ДООУ» [16].

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» (таблица 2).

Таблица 2 – Основные организационно - экономических показатели деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Доходы, тыс. руб.	128324	128043	127538	-281	-0,22	-505	-0,39
2. Расходы, тыс. руб.	128646	128379	127974	-267	-0,21	-405	-0,32
3. Чистый операционный результат, тыс. руб.	-322	-336	-436	-14	4,35	-100	29,76
4. Основные средства, тыс. руб.	22583	23934	24174	1351	5,98	240	1,00
5. Оборотные активы, тыс. руб.	7284	7309	7372	25	0,34	63	0,86
6. Среднесписочная численность ППП, чел.	153	153	153	0	0,00	0	0,00
7. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	76596	81173	84782	4577	5,98	3609	4,45
8. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.6)	838,72	836,88	833,58	-1,84	-0,22	-3,30	-0,39

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	41,72	44,21	46,18	2,49	5,98	1,97	4,45
10. Фондоотдача (стр1/стр4)	5,68	5,35	5,28	-0,33	-5,85	-0,07	-1,38
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр5)	17,62	17,52	17,30	-0,10	-0,56	-0,22	-1,25
16. Рентабельность деятельности, % (стр3/стр1) ×100%	-0,25	-0,26	-0,34	-0,01	-	-0,08	-
18. Затраты на рубль доходов, (стр2)/стр1*100 коп.)	100,25	100,26	100,34	0,01	0,01	0,08	0,08

На рисунке 3 представлена динамика основных показателей деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

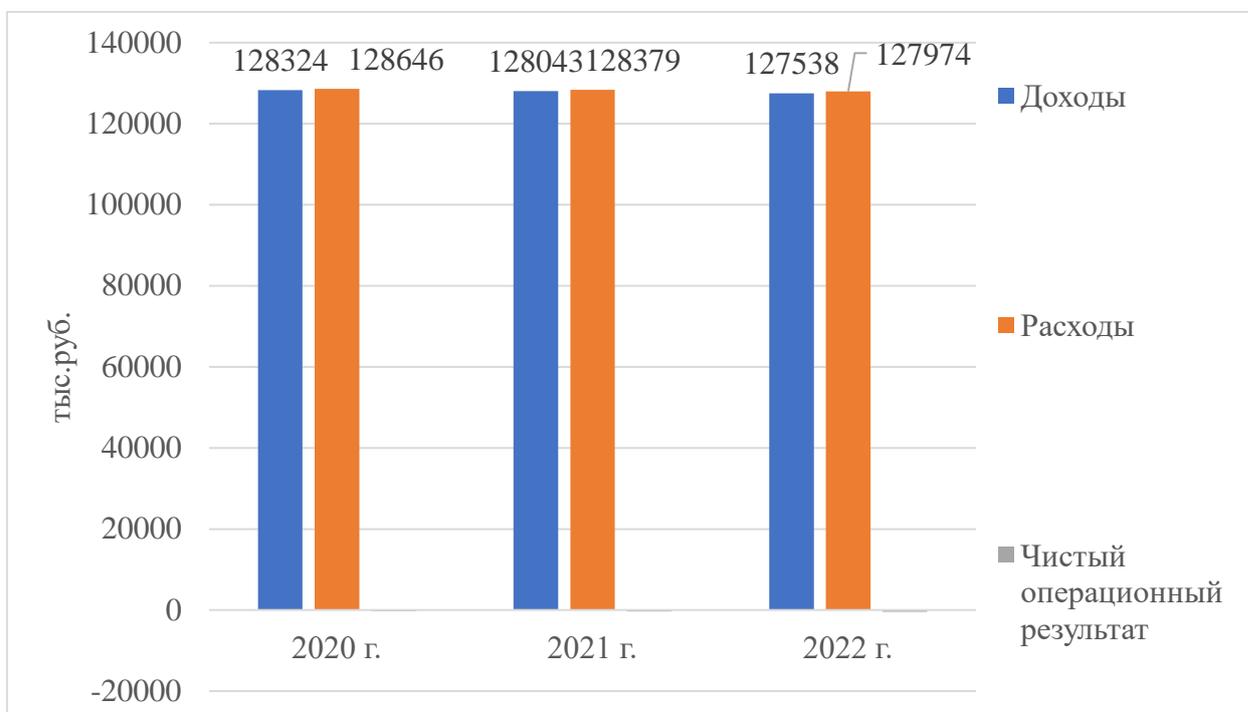


Рисунок 3 – Динамика основных показателей деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» за 2020-2022гг.

Анализ показал, что за рассматриваемый период данные таблицы 2 и рисунок 3 демонстрируют снижение доходов с более высокой скоростью, чем снижение расходов. Это привело к отрицательному чистому операционному результату, который ухудшался со временем, что, в свою очередь, характеризовало рентабельность деятельности организации в отрицательных значениях. Затраты на рубль расходов также ежегодно увеличивались, указывая на снижение эффективности деятельности организации.

Помимо этого, ежегодно среднегодовая выработка снижалась при росте среднемесячной заработной платы, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала организации.

Также было выявлено снижение фондоотдачи и оборачиваемости оборотных средств, что указывает на снижение эффективности использования основных и оборотных средств.

Таким образом, проанализировав основные организационно-экономические показатели деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка», можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности организации, а также снижении эффективности использования персонала, основных и оборотных средств.

## **2.2 Оценка системы управления персоналом организации**

Система управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» включает в себя ряд процессов, которые направлены на эффективное управление кадрами:

– работа с кадрами. Основными задачами работы с кадрами являются поиск, найм, адаптация, поддержание и развитие сотрудников. Найм новых сотрудников происходит в соответствии с законодательством РФ и требованиями учреждения, а также на основании профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов. Для поддержания и развития сотрудников в МБДОУ предусмотрены системы мотивации и

стимулирования, которые направлены на улучшение качества работы и профессионального роста сотрудников;

- планирование и организация работы персонала. В МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» проводится планирование и организация работы персонала, что позволяет эффективно использовать ресурсы и средства учреждения. Планирование работы персонала включает в себя распределение задач, определение объема работ и ресурсов, необходимых для их выполнения, определение сроков и контроль за выполнением задач;

- оценка и контроль работы персонала. Для контроля за выполнением задач и оценки работы персонала используются различные методы и инструменты. Контроль за работой персонала осуществляется руководителем учреждения и преподавателями, при этом используются как формальные, так и неформальные методы оценки;

- развитие и обучение персонала. Для поддержания профессионального роста сотрудников в МБДОУ предусмотрены системы развития и обучения персонала. Система обучения включает в себя проведение тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации и других мероприятий, направленных на повышение качества работы сотрудников.

Оплата труда персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» зависит от нескольких факторов, включая квалификацию, стаж работы, должность, регион проживания и другие факторы.

Оплата труда персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» регулируется нормативными актами, утверждаемыми местными властями и зависит от тарифных ставок, которые устанавливаются для каждой должности. Заработная плата состоит из следующих частей: тарификационная часть, компенсационные доплаты, стимулирующие надбавки и премии. Кроме того, персонал МБДОУ получает дополнительные выплаты и льготы, такие как оплата больничных, отпусков, страхование и т.д.

Аттестация персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» представляет собой процесс оценки квалификации и профессиональных

компетенций педагогических работников данного учреждения. Целью аттестации является установление соответствия уровня профессиональной подготовки и опыта работы с требованиями должностных инструкций и педагогических стандартов.

Процесс аттестации может проводиться как внутри самого детского сада, так и при участии специалистов из других учебных учреждений.

Он включает в себя следующие этапы:

- предварительная подготовка. Перед началом аттестации педагогический коллектив должен ознакомиться с критериями оценки и условиями проведения аттестации;

- сбор информации. В рамках аттестации проводятся различные виды работы: анализ документации, наблюдение за работой педагога в группе, проведение интервью с родителями и коллегами;

- оценка работы педагога. В процессе аттестации происходит оценка качества работы педагога, его профессиональной подготовки, компетенций, знаний, умений и навыков;

- обратная связь. По результатам аттестации педагогу дают обратную связь о том, какие достижения были отмечены, какие проблемы выявлены, и какие улучшения могут быть внесены в работу;

- разработка плана действий. После проведения аттестации педагогический коллектив может разработать план действий для повышения квалификации и развития профессиональных компетенций персонала.

В результате аттестации МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» может быть принято решение об увольнении сотрудника, переводе на другую должность, назначении дополнительных обучений или присвоении новых категорий квалификации.

Далее проведем анализ движения персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ движения персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Плановая численность персонала, чел.	153	153	153	-	-	-	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	153	153	153	-	-	-	-
Принято работников, чел.	2	3	8	1	50	5	166,67
Выбыло работников, чел.	2	3	8	1	50	5	166,67
Выбыло работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	3	7	1	50	4	133,33
Коэффициенты оборота:							
- по приему	1,31	1,96	5,23	0,65	-	3,27	-
- по выбытию	1,31	1,96	5,23	0,65	-	3,27	-
- общего оборота	2,61	3,92	10,46	1,31	-	6,54	-
- текучести кадров	1,31	1,96	5,23	0,65	-	3,27	-
- постоянства кадрового состава	97,39	96,08	89,54	-1,31	-	-6,54	-

На рисунке 4 представим динамику коэффициентов движения персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

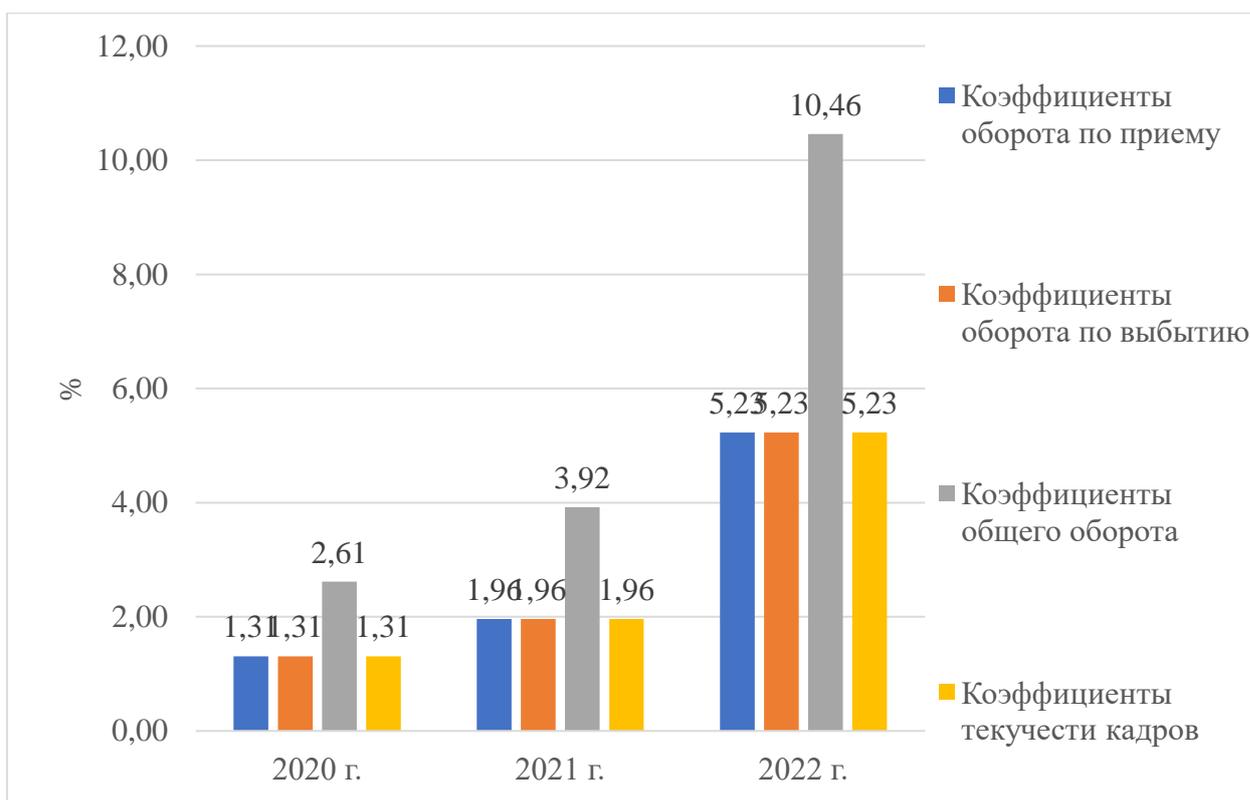


Рисунок 4 – Динамика коэффициентов движения персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» за 2020-2022гг.

Из данных таблицы 3 и рисунка 4 видно, что за анализируемый период обеспеченность организации персоналом составляла 100%. На это указывает соответствие плановой численности и среднесписочной численности организации.

За рассматриваемый период произошел рост перемещения сотрудников внутри организации, что отражается в увеличении коэффициентов оборота. Следует подчеркнуть, что коэффициент текучести кадров возрос на 3,92% и достиг 5,23%, превысив естественный уровень в 3-5%. Вместе с тем, коэффициент постоянства кадров снизился на 7,85%, упав с 97,39% до 89,54%. Это свидетельствует о недостаточной эффективности системы управления персоналом в организации и может рассматриваться как негативная тенденция.

Далее проведем анализ эффективности использования персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ эффективности использования персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы организации, тыс. руб.	128324	128043	127538	-281	-0,22	-505	-0,39
Расходы организации, тыс. руб.	128646	128379	127974	-267	-0,21	-405	-0,32
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	76596	81173	84782	4577	5,98	3609	4,45
Численность персонала, чел.	153	153	153	0	0,00	0	0,00
Доходы на 1 работника, тыс. руб./чел.	838,72	836,88	833,58	-1,84	-0,22	-3,30	-0,39
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./чел.	500,63	530,54	554,13	29,92	5,98	23,59	4,45
Удельный вес расходов на оплату труда в совокупных расходах организации, %	59,54	63,23	66,25	3,69	-	3,02	-

Данные таблицы 4 показывают, что ежегодно доходы на 1 работника сокращались, тогда как наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Также ежегодно наблюдался рост удельного веса расходов на оплату труда в совокупных расходах организации. Это свидетельствует о снижении эффективности системы управления персоналом в исследуемой организации.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка», позволяет сделать следующие выводы.

МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» создано путем изменения наименования существующего муниципального бюджетного дошкольного

образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей на основании постановления администрации Сургутского района от 17.07.2015 № 2382.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» показал ухудшение эффективности деятельности организации, снижение эффективности использования персонала, основных и оборотных средств организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдался рост движения персонала организации. Об этом свидетельствует рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что коэффициент текучести кадров увеличился с 1,31% до 5,23%, что выше естественного уровня (3-5%). При этом коэффициент постоянства кадрового состава снизился с 97,39% до 89,54%. Это является негативной тенденцией и указывает на ухудшение системы управления персоналом в организации.

Ежегодно доходы на 1 работника сокращались, тогда как наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Также ежегодно наблюдался рост удельного веса расходов на оплату труда в совокупных расходах организации. Это свидетельствует о снижении эффективности системы управления персоналом в исследуемой организации. Это свидетельствует о необходимости разработки путей совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

### 3 Пути совершенствования системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Проведенный анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» позволил определить наличие основных проблем, которые представим в таблице 5.

Таблица 5 – Основные проблемы системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Рост текучести кадров и снижение постоянства кадрового состава	Данные таблицы 3 показывают, что за исследуемый период коэффициент текучести кадров увеличился с 1,31% до 5,23%, а коэффициент постоянства кадрового состава снизился с 97,39% до 89,54%	Оптимизировать формирование кадрового резерва в организации
Снижение производительности труда в организации при росте уровня оплаты труда	Из данных таблицы 4 видно, что за исследуемый период доходы на 1 работника уменьшились с 500,63 до 554,13 тыс. руб./чел.	Внедрение программы развития персонала организации

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.

Мероприятие 1. Оптимизация формирования кадрового резерва в организации.

Цель мероприятия – снижение текучести кадров в организации за счет оптимизации формирования кадрового резерва.

В настоящее время в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» отмечена проблемы преимущественного увольнения руководящих работников. Работники, обладающие достаточной квалификацией, часто находятся на грани пенсионного возраста, в то время как молодой персонал может еще не иметь достаточного опыта. Главная причина отсутствия резерва в компании заключается в большой ответственности и повышенных требованиях к работе. Специалисты отдела кадров занимаются организацией кадрового резерва на предприятии. Чтобы определить потребность в кадровом резерве, необходимо определить текущую и перспективную потребность в резерве, а также оптимальное количество сотрудников в резерве.

«Следует реализовать действия, ориентированные на формирование резерва в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» следующим образом:

- выдвижение кандидатов с учетом критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их прямые руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом. Лучший вариант – когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный руководитель, потому что именно он может наиболее адекватно оценить способности работника;

- создание общих списков кандидатов в кадровый резерв. Списки создаются сотрудниками службы персонала с учетом взглядов линейных руководителей;

- психодиагностические мероприятия с целью установления возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, персональных свойств, степени мотивации и лояльности, а также реального отношения к поступлению в кадровый резерв. Для этой цели можно использовать разные способы. Наиболее эффективны является интервью и оценочные деловые игры, а наиболее экономичные по времени и сомнительным по результатам является психологическое тестирование. По результатам данных мероприятий складываются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает

искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отбор, когда кандидат в любых обстоятельствах сам отказывается от приема в кадровый резерв;

– создание итоговых (или уточненных) списков работников, принятых в кадровый резерв, с конкретным указанием должности, что резервируется;

– официальное одобрение списков приказом директора» [18].

Ниже в таблице 6 представим основные мероприятия по формированию кадрового резерва в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Таблица 6 – План работ по формированию кадрового резерва МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка»

Мероприятия	Срок	Ответственные лица
Анализ потребности в резерве	Июнь 2023 г.	Заведующий
Формирование и составление списка резервистов	Июнь 2023 г.	Специалист отдела кадров
Подготовка кандидатов	Июль-Октябрь 2023 г.	Специалист отдела кадров

Ответственным за профессиональную подготовку персонал в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» будет специалист отдела кадров. «Также предлагается подготовку работников проводить во время стажировок в должности в организации. Кроме того, можно воспользоваться обучением на курсах повышения квалификации и т.д. В процессе профессиональной подготовки нужно составить индивидуальную программу. Эта программа будет четким планом по теоретической и практической подготовке. Также план подготовки будет включать перечень задач, направленных на повышение уровня знаний, навыков и умений» [3].

Каждый кандидат, подавший заявление на зачисление в резерв, будет подвергнут оценке со стороны специалиста отдела кадров. Этот процесс позволит выявить наиболее подходящих кандидатов и принять решение о

включении или исключении их из резерва. В результате проведения оценки будет получена характеристика каждого специалиста и руководителя, которые будут включены в резерв.

«Также для дальнейшего развития персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» предлагается выделить сотрудников таких категорий:

- преемники на руководящие позиции;
- высокопотенциальные сотрудники;
- сотрудники, имеющие уникальные знания.

Для каждой категории необходимо разработать свой план мероприятий, что развивают их возможности. Для включения сотрудника в программу развития нужно собрать информацию от заведующего. Кроме того, предлагается провести опрос и предложить сотрудникам организации подать заявку о своем желании участия в программе развития персонала организации» [7].

Также в конце года выявленных перспективных работников предлагается поощрять. Поскольку материальные ресурсы исследуемой организации достаточно ограничены, в качестве поощрения предлагается использовать нематериальные стимулы:

- поздравления с праздниками;
- признание заслуг;
- привлечение сотрудника к принятию решений;
- понятная постановка целей и задач;
- возможность карьерного роста;
- делегирование полномочий;
- прозрачность ведения дел;
- обратная связь с руководством;
- похвала, комплименты от руководства;
- корпоративные мероприятия, объединяющие коллектив;
- дополнительные дни отдыха.

Мероприятие 2. Внедрение программы развития персонала организации.

Цель мероприятия – повысить производительность труда за счет внедрения программы развития персонала организации.

Принципами работы по формированию программы развития персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» должно стать:

- ежегодный опрос по отношению к формированию профессионального интеллекта команды, ориентация на управляющий персонал, жесткие вопросы, фокус на бенчмаркинг;
- пульс-опрос, гибкость, обратная связь, фокус на фидбеке;
- многочисленные источники данных, косвенное влияние на сотрудников, анализ поведенческих данных, фокус на изменение поведения.

На основе анализа литературы и практик отечественных организаций был разработан план внедрения концепции и создания программы формирования развития МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Работа с учетом указанных рекомендаций позволит исследуемой организации повысить заинтересованность сотрудников в исполнении своих обязанностей и увеличить доходы организации.

В качестве базового определения понятия вовлеченности персонала в формирование профессионального интеллекта команды предлагаем рассматривать заинтересованность сотрудника в исполнении своих обязанностей, желание прикладывать дополнительные усилия и активно участвовать в жизни организации и трудового коллектива, разделение ценностей организации.

«На развитие персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» влияют следующие факторы.

Организационная культура:

- наличие у компании культуры соучастия;
- привлечение руководителей;
- предоставление сотрудникам постоянной обратной связи;
- наличие общих ценностей;
- структурированность и прозрачность процессов;

- возможность сотрудников влиять на результаты и самостоятельно принимать решения, участвовать в управлении, поощрение хороших результатов;

- отсутствие наказаний за ошибки.

Цифровизация рабочего места:

- наличие цифровых и социальных каналов (внутренняя платформа, корпоративная социальная сеть);

- возможность взаимодействия сотрудников между отделами;

- использование единой методологии осуществления коммуникаций;

- концепция цифрового рабочего места (digitalworkspace).

Бренд работодателя:

- сильный бренд работодателя;

- осведомленность людей об организации;

- продвижение бренда в социальных сетях» [16].

Для развития персонала МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» рекомендуем использовать следующие инструменты:

- опрос работников относительно их отношения к развитию персонала. «Для развития персонала организации необходимо использовать ежегодные опросы для установления отправной точки работы, оценки и улучшения организационного здоровья. Еженедельные пульс-опрос является отличным инструментом для получения постоянной обратной связи, формирования культуры привлечения к организации. Опрос можно составить самостоятельно или обратиться к существующим. Чтобы опросы работали, необходимо отслеживать настроение сотрудников в реальном времени и своевременно реагировать на полученные данные. Правильная обратная связь позволяет быстро скорректировать или закрепить поведение человека для достижения лучшего результата, что также влияет на его вовлечение в процессы формирования профессионализма персонала. Согласно исследованиям, корректная и своевременная обратная связь увеличивает

производительность сотрудников на 10-20% по сравнению с ситуациями, где обратная связь нерегулярная или отсутствует» [5];

– обучение заведующего. «В первую очередь необходимо рассказать руководителю о принципах эффективной обратной связи, повысить осознанность руководства, получив обратную связь об их работе от самих подчиненных. Коучинг на рабочем месте может стать отличным инструментом для работы с обратной связью от руководителей. На основе искусственного интеллекта существует множество решений для обучения руководителей и формирования высокоэффективных команд. Они предоставляют работникам решения для более продуктивной работы» [10];

– TruQu, Impraise – решение для сбора обратной связи о индивидуальную производительность и рекомендации по формированию профессиональный интеллект команды. «Возможность устанавливать цели и отслеживать прогресс, хвалить сотрудника лично или публично на «стене комплиментов» организации. Работник в любой момент может самостоятельно запросить обратную связь от руководства и своих коллег, мониторить реакцию на свою работу и в зависимости от полученных комментариев работать над собственным развитием. Сервисы для ежедневной оценки настроения сотрудников с одним-двумя вопросами «Как прошел ваш день? Как вы себя чувствуете сегодня? Они есть инструментом для получения сигнала, что с сотрудниками требуется провести диалог, понять, в чем причина низких оценок настроения» [11];

– оценка персонала. Оценка персонала активно применяется в исследуемой организации и значительно влияет на вовлеченность работников к развитию. Чаще она осуществляется неформально или имеет очень субъективный характер. «Руководители оценивают своих подчиненных, основываясь на собственном опыте и мыслях. По результатам их анализа принимаются решения о дальнейшем продвижении сотрудника, увольнении, поощрении и прочем. Из-за того, что люди не понимают, почему их работа

получила ту или иную оценку, они могут начать терять интерес к задачам и не доверять организации» [12].

Сегодня существуют инструменты, позволяющие структурировать систему оценки и сделать ее понятной и прозрачной для каждого работника МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка»:

- формализованная система оценки – в соответствии с основными целями организации можно создать КРІ, содержащие количественные и качественные характеристики. Оценка деятельности и результатов работников должна быть привязана к определенной периодичности в зависимости от должности, должна быть простой и прозрачной для понимания всех работников;

- анализ электронной почты и комментариев. «Сервисы Keencorp, StatusToday (Isaak), Vibe, TrustSphere используют трафик электронной почты для получения информации о настроениях и рисках в организации» [10];

- оценка текущей ситуации в организации. Необходимо сформировать цели, которых МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» хочет достичь в результате внедрения программ развития персонала. Для этого нужно понять, на каком этапе работы организация находится сейчас, что уже внедрено и что требует вмешательства, а также каких конечных результатов организация хочет достичь. Важно, чтобы концепция развития персонал не шла врозь с основными целями организации. Не нужно внедрять программу просто потому, что ее внедряют конкуренты, ведь в таких случаях чаще всего сотрудники не пользуются новыми инструментами, а руководство отмечает, что ожидания не совпали с реальностью. Не нужно навязывать концепцию сверху, сотрудники должны понимать, зачем нужно оптимизировать работу по их развитию;

- сформировать запрос, выбрать инструменты для развития персонала. Следует выбрать направления, которые необходимо обновить или внедрить в организации. Провести анализ инструментов, которые можно использовать для работы с привлечением. Далее проводится сравнительный

анализ и выбор инструментов, которые максимально удовлетворяют цели и задачи развития персонала.

Для получения необходимых знаний и навыков работников МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» предлагается проведение тренингов, лекций, деловых игр.

«Система профессиональных тренингов призвана способствовать формированию профессиональных навыков, необходимых для работников той или иной профессии. Лекции, которые проводят руководители подразделений по основным направлениям деятельности и семинары с привлечением специалистов из сторонних организаций создадут условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, а также самореализации персонала.

Тренинг общения – с помощью этой программы работники скорее привыкают к условиям новой работы, налаживая хорошие отношения с коллективом. Организация профессиональных игр, стимулирующих развитие личных и деловых свойств сотрудников. Развитие персонала карьерными лестницами положительно влияет на мотивацию сотрудников, непосредственно влияет на финансовые показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе» [21].

Далее перейдем к оценке социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

В таблице 7 представим план расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Таблица 7 – План расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка»

Показатели	Величина, тыс. руб.
Расходы на аттестацию персонала (канцтовары, методики)	5
Доплата специалисту отдела кадров за обучение и развития персонала организации	10
Расходы на обучение персонала внешними специалистами (план на год)	100
Итого:	115

Данные таблицы 7 показывают, что для реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» понадобится 115 т. р.

Опыт отечественных организации, внедривших в своей деятельности мероприятия по развитию персонала, подтверждает, что это позволяет повысить доходы организации в среднем на 0,5%.

Прирост ( $\Delta D_{\text{план.}}$ ) и сама величина планового дохода организации ( $D_{\text{план.}}$ ) рассчитаем по формулам (1-2):

$$\Delta D_{\text{план.}} = D_{2022\text{г.}} \times \Delta D_{\text{мер.}}, \quad (1)$$

$$D_{\text{план.}} = D_{2022\text{г.}} + \Delta D_{\text{план.}}, \quad (2)$$

где  $D_{2022\text{г.}}$  – величина дохода организации за 2022 год;

$\Delta D_{\text{мер.}}$  – изменение дохода за счет внедрения мероприятий.

$$\Delta D_{\text{план.}} = 127538 \text{ т. р.} \cdot 0,05\% = 637,69 \text{ т. р.}$$

$$D_{\text{план.}} = 127538 \text{ т. р.} + 637,69 \text{ т. р.} = 128175,69 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитаем показатели экономического эффекта, экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий и плановой производительности труда МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка», используя формулы (3-5):

$$ЭКЭ = \Delta D_{\text{план.}} - ЗМ, \quad (3)$$

$$ЭКЭФ = \frac{\Delta D_{\text{план.}}}{ЗМ}. \quad (4)$$

$$ПТ_{\text{план.}} = \frac{D_{\text{план.}}}{Ч_{\text{пер.}}}, \quad (5)$$

где ЭКЭ – экономический эффект от внедрения мероприятия;

ЗМ – затраты на реализацию предложенных мер;

ЭКЭФ – экономическая эффективность от внедрения мероприятия;

Ч<sub>пер.</sub> – численность персонала организации.

$$ЭКЭ = 637,69 \text{ т. р.} - 115 \text{ т. р.} = 522,69 \text{ т. р.}$$

$$ЭКЭФ = 637,69 \text{ т. р.} / 115 \text{ т. р.} = 5,55 \text{ р./р.}$$

$$ПТ_{\text{план.}} = 128175,69 \text{ т. р.} / 153 \text{ чел.} = 837,75 \text{ т. р./чел.}$$

В таблице 8 рассчитаем предоставим результаты расчётов экономического эффекта, экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Таблица 8 – Показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка»

Показатели	Величина
Прирост дохода организации за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	637,69
Плановый доход организации, тыс. руб.	128175,69
Плановая производительность труда, тыс. руб./чел.	837,75
Расходы на реализацию мероприятий, тыс. руб.	115
Экономический эффект, тыс. руб.	522,69
Экономическая эффективность, руб./руб.	5,55

Из данных таблицы 8 видно, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить доходы организации на 637,69 т. р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 522,69 т. р., а экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 5,55 р./р. Также реализация этих мероприятий позволит повысить производительность труда (с 833,58 до 837,75 т. р./чел.).

Приведенные расчеты указывают на целесообразность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Социальный эффект от принятых мер в МБДОУ ЦРР – детском саду «Золотая рыбка» проявляется в повышении уровня приверженности работников к своей организации и увеличении удовлетворенности их работой. Кроме того, введенная программа профессионального развития поможет повысить квалификацию персонала в соответствии с требованиями организации, снизить возможные потери, вызванные неправильными действиями сотрудников, и улучшить координацию работы внутри организации. При правильном подходе система развития персонала способна устранить слабые стороны в работе исследуемой организации в целом.

Рассмотрев предложенные мероприятия совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка», следует отметить, что социальная эффективность этих мер будет состоять в следующем:

- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- формирование кадрового резерва позволит организации функционировать без торможения педагогического процесса;
- улучшение качественного состава персонала;
- повышение уровня профессионализма персонала организации.

Итак, произведенный расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем их внедрении.

Таким образом, разработав пути совершенствования системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» позволил определить наличие основных проблем: рост текучести кадров и снижение постоянства кадрового состава, снижение производительности труда в организации при росте уровня оплаты труда. Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

- оптимизация формирования кадрового резерва в организации;
- внедрение программы развития персонала организации.

Было определено, что для реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» понадобится 115 т. р.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить доходы организации на 637,69 т. р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 522,69 т. р., а экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 5,55 р./р. Также реализация этих мероприятий позволит повысить производительность труда (с 833,58 до 837,75 т. р./чел.). Приведенные расчеты указывают на целесообразность внедрения

предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» проявляется в повышении приверженности работников своей организации, увеличении удовлетворения своей работой.

## Заключение

Система управления персоналом – это совокупность структурных элементов (подсистем), что имеют функциональное назначение, объединены взаимосвязями единого процесса количественного и качественного обновления персонала, и направленных на достижение стратегических целей управления персоналом организации.

Основными задачами системы управления персоналом в конкурентных условиях является обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами, эффективная организация работников, профессиональный рост и решение социальных проблем.

Обобщив подходы к пониманию структуры системы управления персоналом, была представлена модель системы управления персоналом, которая объединяет функциональный и процессный подходы, имеет стратегическую направленность и комплекс обеспечивающих подсистем. В представленной модели стратегия управления персоналом, как составляющая генеральной стратегии развития организации, выступает первоисточником и главным фактором, который определяет состав, характер и содержательное наполнение элементов системы управления персоналом.

МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» создано путем изменения наименования существующего муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детский сад общеразвивающего вида «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей на основании постановления администрации Сургутского района от 17.07.2015 № 2382. Целью образовательной деятельности в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» является воспитание детей дошкольного возраста, охрана и укрепление их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» показал ухудшение эффективности деятельности организации, снижение эффективности использования персонала, основных и оборотных средств организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдался рост движения персонала организации. Об этом свидетельствует рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что коэффициент текучести кадров увеличился с 1,31% до 5,23%, что выше естественного уровня (3-5%). При этом коэффициент постоянства кадрового состава снизился с 97,39% до 89,54%. Это является негативной тенденцией и указывает на ухудшение системы управления персоналом в организации.

Ежегодно доходы на 1 работника сокращались, тогда как наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Также ежегодно наблюдался рост удельного веса расходов на оплату труда в совокупных расходах организации. Это свидетельствует о снижении эффективности системы управления персоналом в исследуемой организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» позволил определить наличие основных проблем: рост текучести кадров и снижение постоянства кадрового состава, снижение производительности труда в организации при росте уровня оплаты труда. Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

- оптимизация формирования кадрового резерва в организации;
- внедрение программы развития персонала организации.

Было определено, что для реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» понадобится 115 т. р.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить доходы организации на 637,69 т. р. За счет этого формулируется экономический эффект, который составит 522,69 т. р., а экономическая эффективность от реализации мероприятий составит 5,55 р./р. Также реализация этих мероприятий позволит повысить производительность труда (с 833,58 до 837,75 т. р./чел.). Приведенные расчеты указывают на целесообразность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка».

Социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий в МБДОУ ЦРР – детский сад «Золотая рыбка» проявляется в повышении приверженности работников своей организации, увеличении удовлетворения своей работой.

## Список используемой литературы

1. Алферова С. А. Исследование принципов формирования эффективной системы управления персоналом // Форум молодых ученых. 2021. № 11 (15). С. 183-189.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. М.: Издательство Юрайт, 2022. 278 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 239 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов. М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2020. 349 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: Проспект, 2021. 688 с.
6. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом / Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 250 с.
7. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 352 с.
8. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Пропоорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2022. 168 с.
9. Карташов С. А. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Карташов. М.: Юрайт, 2021. 173 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра-М, 2020. 310 с.
11. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. М.: Юрайт. 2019. 202 с.

12. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 431 с.
13. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 424 с.
14. Об образовании в российской федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 09.01.2023).
15. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.
16. Официальный сайт МБДОУ ЦРР – Детский Сад «Золотая Рыбка» URL: <https://zolotayaribka.caduk.ru/>
17. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 402 с.
18. Радионова Е. А. Современные подходы к построению системы управления персоналом организации // Экономика и социум. 2021. № 9 (88). С. 151-160.
19. Селентьева Д. О., Зиганшина Д. Г. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12-1 (27). С. 172-180.
20. Синчилова А. С., Тимофеева К. Б. Методы построения системы управления персоналом // Экономика и социум. 2021. № 2-4 (15). С. 406-410.
21. Скопылатов И.А. Управление персоналом: учебник. СПб.: Издательство «Питер», 2021. 242 с.
22. Терелецкова Е. В., Яхина Э. Т. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4-2 (74). С. 185-189.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)(дата обращения: 09.01.2023).

24. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 498 с.

25. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. М.: Дашков и К, 2020. 280 с.

26. Черноусенко Р. Е. Адаптация зарубежных технологий построения системы управления персоналом в российскую практику // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 6-2 (52). С. 118-122.

27. Чумак Е. В. Система управления персоналом // Форум молодых ученых. 2020. № 5-3 (21). С. 203-214.

28. Щербакова Ю. В., Куприянчук Е. В. Управление персоналом: комплектование, адаптация, развитие. М.: РИОР, 2021. 225 с.