

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Обучающийся

С.А. кызы Исрафилова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Н.А. Ярыгина

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

Тольятти 2025

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Исрафилова С.А.

Тема работы: Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Руководитель: Н.А. Ярыгина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ГБДОУ детского сада № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Объект исследования – ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Предмет исследования – трудовые ресурсы ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Методы исследования – анализа, синтеза, аналитический, статистический, сравнительный и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первом разделе рассматриваются понятие и сущность трудовых ресурсов предприятия, показатели использования трудовых ресурсов, методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов и заработной платы на предприятии.

Во втором разделе проведен анализ организационно-экономической характеристики ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга, состава и движения трудовых ресурсов, проведена оценка эффективности использования трудовых ресурсов, выявлены проблемы использования трудовых ресурсов ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

В третьем разделе предложены пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга, а также проведен

расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 33 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 12.

## Содержание

Введение .....	6
1 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования .....	9
1.1 Экономическая характеристика трудовых ресурсов и эффективности их использования .....	9
1.2 Нормативное регулирование использования трудовых ресурсов .....	16
1.3 Цель, задачи и методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования .....	25
2 Анализа обеспеченности ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга трудовыми ресурсами.....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.....	34
2.2 Анализ трудового потенциала .....	38
2.3 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами .....	46
3 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.....	50
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов .....	50
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий..	52
Заключение .....	59
Список используемой литературы и используемых источников .....	61

Приложение А Гарантированная часть стимулирующего фонда оплаты труда работников за интенсивность и высокие результаты работы .....	66
Приложение Б SWOT-анализ ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга.....	67
Приложение В Использование фонда рабочего времени .....	68
Приложение Г План работы с молодыми специалистами .....	70

## Введение

В современных экономических условиях проблема занятости населения является одной из наиболее актуальных, требующих незамедлительного решения для обеспечения экономического роста и социальной стабильности.

Каждое государство определяют ключевую производительность силы как человека. Каждый индивид, осуществляющий трудовую деятельность, а также группы и слои общества определяют возможность и способность к осуществлению и совершенствованию трудовой деятельности, а также являются характерным стимулом для ее успешности и эффективности.

Трудовая деятельность в наши дни ставит перед собой приоритетную задачу со стороны производства, но, как правило, она характеризуется как самая затратная. С давних времен известно о том, что труд человека является главным фактором, который помогает в развитии производства. По своей сути труд характеризуется как прочная взаимосвязь между человеком и окружающей его средой, это определяет его как естественное и бесконечное условие жизни каждого индивида на земле.

Трудовая деятельность определяет ключевой процесс труда как работника, так как именно он в своей совокупности определяет физические и духовные способности к осуществлению труда. Таким образом, важно отметить, что неотъемлемая сила общественной жизни и есть трудовые ресурсы.

Во все времена особое внимание было уделено тем ресурсам рабочего времени, в которые относят именно численность рабочего персонала. Но развитие производства в современных условиях ограничивает свое внимание на определенные ресурсы, например, такие как: творческий подход к реализации трудовой деятельности, активность работника, наличие профессионального образования, а также сформированность профессионализма личности в трудовой деятельности. Все более в качестве важного ресурса экономики признают роль нравственности, которая, прежде

всего, обуславливается огромными потерями от преступности во всех странах, в том числе и России.

Современный мир определяет важность наличия у работника потенциала в трудовой деятельности, который, как правило, является следствием определённых характеристик трудовых ресурсов и рабочей силы.

Цель – определение потребности в трудовых ресурсах ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга, и оценка эффективности их использования.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть экономическую характеристику трудовых ресурсов и эффективности их использования;
- изучить нормативное регулирование использования трудовых ресурсов;
- охарактеризовать цель, задачи и методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования;
- представить организационно-экономическую характеристику деятельности ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга;
- провести анализ трудового потенциала;
- провести анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Предмет исследования – трудовые ресурсы ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Первый раздел посвящен понятиям трудовых ресурсов, показателям их использования, методикам оценки эффективности и заработной платы.

Второй раздел содержит анализ организационно-экономических характеристик детского сада № 123, его кадрового состава и динамики, оценку эффективности использования трудовых ресурсов и выявление проблем в этой области.

Третий раздел посвящен предложениям по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в детском саду № 123 и расчёту экономической эффективности этих предложений.

# **1 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

## **1.1 Экономическая характеристика трудовых ресурсов и эффективности их использования**

«В современном мире качество трудовых ресурсов, которые имеются в нашей стране во многом зависят от успешности организации хозяйственно-экономической деятельности предприятия. Большинство современных исследователей, которые посвящают свои труды экономике склоняются к тому, что трудовые ресурсы представляют собой самый ценный и основной ресурс общественности, который определяется научно-техническим и технико-экономическим прогрессом. Кроме того, трудовые ресурсы считают неотъемлемым звеном в развитии экономики страны, а именно в достижении уровня ВВП, ВНП и других важных экономических показателей» [22, с. 87].

«Каждая отрасль народная хозяйства и предприятия осуществляют свою деятельность исключительно из-за трудоспособного населения. Законодательство Российской Федерации определяет совокупность лиц, в рабочем (трудоспособном) возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовом процессе» [20, с. 139].

Трудовые ресурсы как отдельная категория в экономической структуре представляют собой все общество, которое является работоспособным, а именно категория граждан трудоспособного возраста. Трудоспособный возраст – это установленные трудовым кодексом границы возраста, которые установлены на законодательном уровне с учетом всех физиологических и биологических факторов индивида.

Прежде всего сущность трудовых ресурсов раскрывается в выражении общественных взаимоотношений, посредством которых они формируются и в дальнейшем используются на производстве.

«Термин «трудовые ресурсы» в отечественной научной литературе был введен как самостоятельное понятие впервые в 1922 г., основоположником

данного термина выступил С.Г. Струмилин, именно он в своей научной работе «Наши трудовые ресурсы и перспективы» выдвинул его с целью освещения и изучения трудового потенциала населения государства. В своей работе он отмечал, что «трудовые ресурсы – основной фонд, питающий собой всякое народное хозяйство – это живая рабочая сила страны или народа. Всякое сокращение или расширение этого фонда оказывает громадное влияние на общий тип хозяйственного развития» [26, с. 107].

Последующие авторы также были нацелены на изучение данного вопроса. Так эволюция понятия «трудовые ресурсы» представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – «Эволюция понятия «трудовые ресурсы» в отечественной литературе» [17, с. 122]

«Трудовые ресурсы в предприятие распределяются на следующие подвиды:

- трудовые ресурсы предприятия,
- персонал предприятия,
- кадровый персонал» [1].

На предприятие трудовые ресурсы представляют собой работники, которые успешно прошли специализированную подготовку для осуществления трудовой деятельности, а также имеющие опыт, умения и навыки в осуществлении труда.

Персонал предприятия (кадры и трудовой коллектив) – это прежде всего совокупность всех работников предприятия, которые, как правило, должны находится в списочном составе самого предприятия [5].

Кадровый потенциал – это осуществление и реализация текущих и перспективность задач кадрами. В своей сущности он составляет состав кадров, наличием у них профессионального уровня и образования, индивидуальные и личностные качества, а также характеристика трудовой и творческой активности.

«Понятие «трудовые ресурсы» в научной литературе постоянно развивается и уточняется. Каждое новое определение раскрывает его сущность все глубже, обогащая экономическую теорию новыми подходами. Так, С. Г. Струмилин, Е. В. Касимовский, А.П. Соловьев, А. Я. Кибанов, В.А. Уткина, Е.В. Ешманова) под трудовыми ресурсами рассматривают «трудоспособную часть населения страны, обладающую некими навыками, знаниями и умениями для того, чтобы принимать участие в производстве продукта, выполнении работ, а также в оказании услуг»» [2].

«В своих научных исследованиях о трудовых ресурсах Г.С. Вечканов придерживается другой позиции, который понимает трудовые ресурсы как отношения между индивидом, коллективом и обществом по поводу распределения, перераспределения и использования трудоспособности с

целью производства общественного блага, таким образом, разделяя экономически активные трудовые ресурсы и экономически неактивные» [12].

«Современная экономическая теория рассматривает трудовые ресурсы с учетом уровня их эффективности» [6] (рисунок 2).



Рисунок 2 – «Уровни определения понятия «трудовые ресурсы»» [3]

Рисунок 2 иллюстрирует трехступенчатый подход к анализу трудовых ресурсов:

- макроуровень (страна);
- мезоуровень (отрасль экономики);
- микроуровень (отдельное предприятие) [13].

«В динамичной современной экономике эффективность предприятия напрямую зависит от его персонала: совокупности квалификационных сотрудников с необходимыми знаниями, опытом и физическими возможностями, задействованных в его деятельности» [23, с. 80].

«Анализ управления персоналом предприятия предполагает его квалификацию по двум признакам:

- участию в производстве (производственные и непроизводственные работники);
- характеру работы (руководители, специалисты, рабочие, технический персонал)» [8, с. 10].

«Предприятие, на котором будут осуществлены трудовые ресурсы будут выполнять ряд определенных и разносторонних функций, ключевыми которых выступают функции управления, информационные и интегративные» [4].

«Трудовые ресурсы предприятия выполняют несколько ключевых функций:

- производственную (обеспечение качественного результата деятельности);
- интегративную (учет интересов работника);
- управленческую (регулирование трудовой деятельности и повышение эффективности);
- информационную (взаимодействие с информационными технологиями и роль в научно-техническом прогрессе)» [28, с. 40].

В развитии рыночных отношений особую роль играют трудовые ресурсы, так как они являются неотъемлемым элементом производственной системы предприятия. Для каждого предприятия стоят приоритетные цели, которые предполагают формирование и использование трудовых ресурсов, которые являются успешным достижением потребностей производственной системы. Необходимо анализировать понятие «трудовые ресурсы предприятия», учитывая его основные характеристики [14].

Трудовые ресурсы – основа экономики любого государства и благосостояния его граждан. Эффективное управление трудовыми ресурсами, включая учет всех категорий населения (включая мигрантов и безработных), является ключевым фактором повышения уровня жизни и экономического роста [15].

Трудовые аспекты являются важнейшим средством для экономического развития каждого государства, ведь именно благодаря им происходит обеспечение населения трудовыми местами. Но если рассматривать данный аспект с другой точки зрения необходимо понимать, что характер может зависеть от различных сторон: демографической, социологической и статистической [16].

Множество факторов влияет на развитие трудовых ресурсов, они могут зависеть и от населения страны или же наоборот от расселения, от миграции граждан. Если в государстве увеличивается населения, то соответственно и возрастает количество трудоспособных граждан, но при этом появляется такая проблема как увеличение конкуренции на рынке труда. Однако, важно также рассматривать социологический аспект трудовых ресурсов, учитывая желание людей работать и перспективы на рынке труда. Статистический аспект трудовых ресурсов основан на данных, которые позволяют анализировать количество занятых и безработных, а также их уровень заработной платы.

Так, стоит выделить, что под трудовыми ресурсами понимается сложная категория, которая требует тщательного и глубокого понимания и анализа для успешного использования его в экономической структуре. Любое предприятие зависит от трудовых ресурсов, так как именно они являются средством для его успешного функционирования. Важно и то понимание, как грамотно управлять данным ресурсом и уметь грамотно его использовать. Трудовые ресурсы персонала — это эффективность действия предприятия, а потенциал работников — это возможность реализовать свои умения и навыки в практической трудовой деятельности. Если подходить качественно к использованию трудовых ресурсов, то их продуктивная деятельность будет сказываться положительно на успешности бизнеса [18].

«Трудовые ресурсы предприятия – это подготовленные и опытные работники, способные выполнять производственные задачи. В состав персонала входят все сотрудники, числящиеся в списке компании» [51].

«Повышение эффективности трудового потенциала достигается путем оптимизации подбора персонала, а также программ обучения и развития, направленных на повышение квалификации сотрудников и улучшение качества работы» [51].

«Сохранение здоровья и работоспособности персонала обеспечивается благоприятными условиями труда, рациональной организацией работы и грамотным планированием рабочего времени, что способствует повышению эффективности» [51].

«Эффективное управление трудовым потенциалом, понимаемым как общественная способность к труду, является ключевым фактором развития организацией и общества, стимулируя экономический рост и социальное благополучие» [51].

Реализация промышленного, экономического и социального потенциала страны невозможна без эффективного использования трудовых ресурсов, определяющих качество жизни и уровень развития. Инвестиции в профессиональное развитие, социальную защиту и условия труда – залог повышения производительности [19].

Персонал – один из важнейших активов предприятия, обеспечивающий не только производство продукции, но и формирование уникальных компетенций, являющихся конкурентным преимуществом. Автоматизация, хотя и меняет производственные процессы, не может заменить ценность индивидуального вклада каждого сотрудника в успех компании [20].

Эффективное управление персоналом, включая оптимальное использование трудовых ресурсов, позволяет формировать высокопроизводительную команду и успешно удовлетворять потребности клиентов, обеспечивая стабильность работы предприятия [21].

Трудовые ресурсы предприятия – это персонал, обладающий необходимыми качественными и количественными характеристиками для достижения текущих и стратегических целей. Успех предприятия напрямую зависит от его сотрудников, их профессионализма, мотивации и дисциплины,

которые определяют производительность, себестоимость и качество продукции (работ, услуг) [22].

## **1.2 Нормативное регулирование использования трудовых ресурсов**

Для того, чтобы предприятие успешно функционировало и осуществляло свою производственную деятельность необходимо на постоянной основе осуществлять количественные и качественные показатели трудового ресурса, а также требуется четко сравнивать фактическое количество работников с плановым, осуществлять выявление отклонений и причины их появления [23].

Требуется своевременно реализовывать качественный анализ квалификации работников в профессиональной деятельности, это требуется для контроля эффективности выполняемой работы во избежание невыполнимости поставленных трудовых задач. Свое внимание следует сосредоточить именно анализу трудовых ресурсов на соответствие уровню квалификации, это является фактором успешного подбора квалифицированных работников на предприятие [24].

В процессе расширения организации, который обозначает расширение объемов производства и создании новых вакантных мест, возникает необходимость в оценке потребности в новых кадрах. Важно установить, какие именно специалисты требуются, а также продумать варианты привлечения этих специалистов на вакантные места [25].

Для того, чтобы изучить динамику кадров на предприятии применяются как количественные, так и качественные показатели. К количественным показателям относят численность принятых и уволенных сотрудников, а также общий оборот персонала. Качественные показатели отражают структуру кадрового состава, включая процент новых сотрудников и средний стаж трудовой деятельности в организации [26].

Совершая анализ работников при приеме на работу, выделяют различные категории персонала. Первая категория – это сотрудники, которые впервые трудоустраиваются в данную организацию. Вторая группа включает тех, кто возвращается на работу после длительного отдыха (по болезни, декретный отпуск). Третья категория – это те работники, которые получили свою получившие новую должность внутри предприятия, а четвертая – сотрудники, восстановленные на прежней должности. Оценка трудовой деятельности и эффективности работников предприятия, осуществляет не только контроль за ростом или же снижением численности рабочего персонала, но также позволяет четко осуществлять планирование кадровых изменений и оптимизацию кадровых затрат [27].

«В современном подходе к анализу в динамике за ряд лет осуществляется при помощи следующих коэффициентов» [6].

«Коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ), который определяется, как отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала по формуле 1» [6]:

$$K_{пр} = Ч_{пр}/Ч_{ср} \quad (1)$$

где,  $Ч_{пр}$  – численность принятых работников за отчётный период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала;

«Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ), определяется: отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала по формуле 2» [6]:

$$K_{в} = Ч_{выб}/Ч_{сс} \quad (2)$$

где,  $Ч_{выб}$  – численность выбывших работников за отчётный период;

$Ч_{сс}$  – среднесписочная численность персонала.

Сумма значений коэффициентов по приему и выбытию ( $K_{об}$ ) характеризует общий оборот рабочей силы и интенсивность движения персонала, который находится по формуле 3 [6]:

$$K_{об} = (Ч_{пр} + Ч_{в})/Ч_{сс} \quad (3)$$

где,  $Ч_{пр}$  – численность принятых на работу работников за определённый период;

$Ч_{в}$  – численность уволенных (выбывших) работников с работы за определённый период.

Оборот, который входит в границы нормы рабочей силы обуславливается лишь внешними факторами, такими как, изменчивость окружающей среды, изменения в экономической структуре государства, перераспределение бизнеса. «Текучесть» работников каждого предприятия обусловлена прежде всего такими факторами, как отсутствие желания у работников осуществлять трудовую деятельность, переход на другую вакантную должность или же смена рабочего места, увольнение работников по причинам невыполнения трудовых обязательств [28].

Как правило, если у предприятия наблюдаются выраженные проблемы с излишним оборотом рабочей силы, то такой фактор сказывается на предприятии в негативном ключе. Если предыдущий работник был уволен, то его прежнее рабочее место числится пустым, в последствии его будет необходимо заполнить другим сотрудником, а также помочь ему в процессе адаптации на новом рабочем месте [30]. Каждый новый сотрудник для предприятия является тягостным процессом, так как требуется время и дополнительные траты от предприятия. Следствием оборота рабочей силы также является нарушение взаимоотношений между сотрудниками в коллективе [29].

Нормальный оборот же может даже привести к позитивным изменениям в компании. Новые сотрудники могут внести свежие идеи, поделиться своим опытом и знаниями, наладить новые духовные связи [31]. Таким образом, нормальный оборот рабочей силы может стимулировать развитие предприятия и придать ему новый впечатляющий вид.

Показателем излишнего оборота рабочей силы является коэффициент текучести кадров (К<sub>ТК</sub>), который определяется по формуле 4, как отношение количества уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации к среднесписочной численности персонала [6]:

$$K_{TK} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{сс}} \quad (4)$$

где, Ч<sub>ув</sub> – численность уволенных за период работников по собственному желанию и по инициативе администрации за отчётный период.

В свою очередь коэффициент текучести кадров разделяется на несколько видов (рисунок 3).

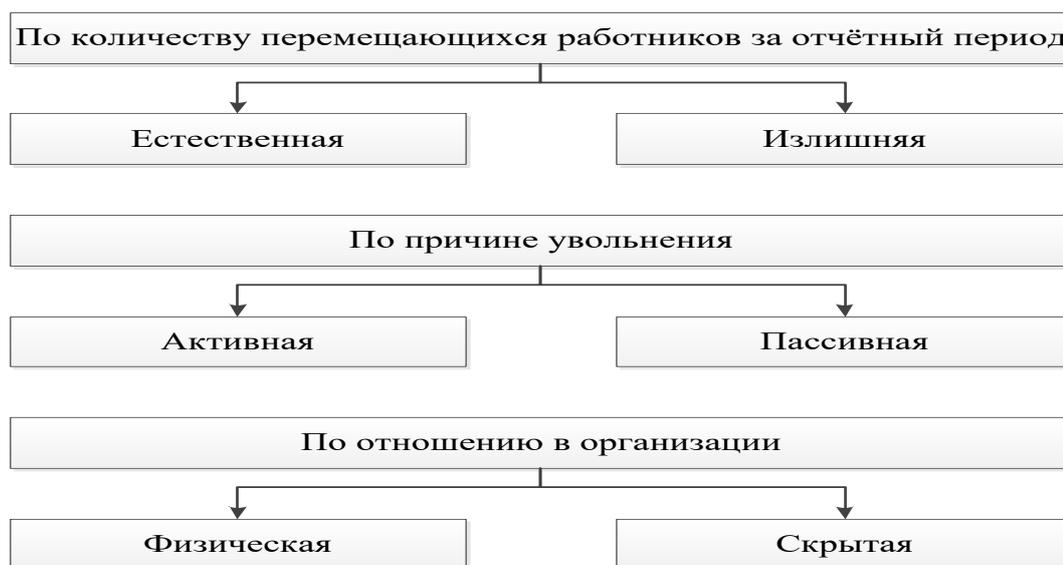


Рисунок 3 – Коэффициент текучести кадров [32]

Исходя из этого следует выделить, что естественная текучесть кадров не превышает 3-5% в год. Она полезна для компании и характеризуется изменением возрастной структуры коллектива, повышает кадровый потенциал. Момент на предприятии, когда кто-то из сотрудников уходит на пенсию, другие – на более подходящее место.

Текучесть рабочих мест – это ускоренное движение рабочей силы (более 5%), следствием чего, могут явиться серьёзные экономические потери и создание трудностей в организации работы, включая кадровые, технологические, психологические и организационные проблемы. Кроме того, излишняя текучесть кадров может отрицательно сказаться на моральном состоянии оставшихся сотрудников, так как с уходом персонала разрушаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер [33].

Активное движение кадров проявляется в увольнении работника по собственной инициативе. Обычно это происходит из-за неудовлетворительных условий работы, размера оплаты, характера выполняемых задач и прочих факторов. Важно, чтобы показатель активной текучести не превышал естественный уровень [34].

Пассивное движение рабочей силы, напротив, отражает количество сотрудников, которые были уволены по решению работодателя. Причины могут быть различными: от закрытия компании и сокращения штата до несоответствия должности или неисполнения обязанностей. Физическая текучесть кадров охватывает всех работников, покинувших организацию, независимо от причины увольнения – по собственному желанию или по инициативе работодателя [35].

В отличие от этого, скрытая, или психологическая, текучесть кадров наблюдается, когда сотрудник физически остается в организации, но фактически перестает участвовать в ее жизни и деятельности, демонстрируя отстраненность и незаинтересованность. В каждой отрасли существуют нормативы текучести кадров, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Нормативы текучести кадров по отраслям деятельности [7]

Отрасли деятельности	Естественный уровень текучести кадров
Ресторанный бизнес	10–20%
Гостиничный бизнес	Не выше 30 % среди обслуживающего персонала и не выше 5 % среди администраторов и менеджеров
Гостиничный/ресторанный бизнес в курортных зонах	До 80%
Оптовая торговля	9–12%
IT–сфера	8–10%
Производственные предприятия	10–15%
Страхование	До 30%
Розничная торговля	До 30%

Важно отметить, что уровень текучести кадров зависит от должности, на которой работают сотрудники. Чем ниже должность, тем выше вероятность, что сотрудники будут уходить, что в свою очередь повышает коэффициент текучести кадров.

Исходя из этого можно сделать вывод, что на разных должностях будут разные уровни текучести кадров. Нормы текучести по должностям представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Нормативы текучести кадров по должностям [8]

Для более точного анализа стоит изучить динамику текучести рабочей силы, сравнивая текущие показатели с предыдущими временными отрезками. Рост коэффициента текучести может указывать на проблемы в организации, требующие выяснения характерных тому причин. Стабильный или снижающийся коэффициент рабочей силы, напротив, говорит об эффективной кадровой политике самой организации [36].

«Анализ затрат рабочего времени помогает определить причины задержек в производстве и принять меры для повышения эффективности его трудовой деятельности. Например, выявление избыточного времени, потраченного на решение неэффективных задач, может привести к разработке плана оптимизации процессов и увеличения производительности на предприятии» [51].

«Внедрение новшеств, инноваций и автоматизация производства – еще один способ оптимизации использования рабочего времени и повышения эффективности компании. Это позволяет снизить затраты на оплату труда и увеличить объем производства, не ухудшая качество продукции» [51].

«В целом, анализ использования рабочего времени – важный инструмент для выявления и устранения слабых мест в работе компании. Регулярные отчеты и аналитика помогают контролировать производственные процессы и обеспечивать стабильную эффективность работы предприятия» [51]. Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год, средней продолжительности рабочего дня, который можно подсчитать по формуле 5:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \quad (5)$$

где, ФРВ – фонд рабочего времени;

ЧР – численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней в среднем за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня.

Общий объем рабочего времени – ключевой фактор эффективности производительной деятельности любой организации. Если анализировать с теоретической точки зрения, то это доступное количество рабочих часов в год, которое отражается в номинальном фонде, в то время как фактически отработанное каждым сотрудником время составляет явочный фонд. Финансовое обеспечение фонда определяется расходами на оплату труда персонала на предприятии [37]. Фактически затраченное время на выпуск продукции или оказание услуг, вне зависимости от назначения, представляет собой полезный фонд.

Важно отслеживать соотношение между фондами рабочего времени. Превышение номинального фонда над явочным, которое указывает на недостаточно эффективную организацию труда. В свою очередь, это средство превышение явочного фонда над номинальным, в следствии может сигнализировать о переработках и повышенной нагрузке на персонал. Для повышения эффективности работы компании необходимо выявлять причины непроизводительных затрат и потерь рабочего времени [38]. Эти причины могут включать недостаток оборудования, неэффективное распределение задач, снижение мотивации персонала и прочее.

Рациональное распределение и применение фонда рабочей силы и рабочего времени предполагает значительный рост эффективности и прибыльности предприятия. Если минимизировать потерю рабочего времени на предприятии напрямую, то за ним следует рост объемов реализации продукции [39].

Одной из значимых причин утраты рабочего времени также являются непроизводительные затраты, которые могут быть связаны с производством бракованной продукции, отклонениями от технологических процессов и другими обстоятельствами, сложившиеся на предприятии. Если минимизировать временные потери на предприятии, то это будет

способствовать увеличению объемов реализации продукции. Это связано с тем, что повышение производительности труда ведет к снижению себестоимости продукции, что повышает ее конкурентоспособность на рынке. «Однако стоит учитывать, что увеличение интенсивности труда может приводить к переутомлению работников и снижению качества выпускаемой продукции. Таким образом, предприятие должно постоянно работать над сокращением потерь рабочего времени, одна из важных задач это как можно быстрее уменьшить непроизводительных затрат времени. Это может быть достигнуто с помощью внедрения новых технологий и методов производства, а также регулярного обучения и повышения квалификации работников. Кроме того, необходимо выявлять и ликвидировать причины нарушений трудовой дисциплины, так как это может существенно повлиять на уровень производительности и эффективности работы предприятия» [51].

«Понимание производительности труда помогает оптимизировать затраты на персонал и повысить эффективность бизнес–процессов, что в свою очередь улучшает конкурентоспособность компании в условиях рыночной конкуренции. Кроме того, мониторинг производительности труда позволяет выявить проблемные зоны и принимать меры по их корректировке» [51].

«Важным фактором является также уровень зарплат и мотивации сотрудников, что непосредственно влияет на их эффективность. Корректное управление трудовыми ресурсами позволяет уменьшить расходы на найм новых сотрудников и повысить общую прибыль компании. Это подчёркивает значимость эффективной организации производства и оптимального использования трудовых ресурсов в бизнес-процессах» [51].

«Система оценки производительности труда позволяет оценить эффективность работы конкретного сотрудника или группы. При анализе результатов используются различные критерии, которые позволяют определить нарушения в работе и выявить причины низкой производительности. Это помогает руководству принимать решения по оптимизации процессов и повышению эффективности работы предприятия.

Оценка производительности труда способствует развитию компании в целом и повышению конкурентоспособности на рынке» [51].

«Высокая производительность труда – ключ к успешному бизнесу, обеспечивающий увеличение выручки и прибыли. Производительность измеряется различными способами (например, выработка на одного работника за год, день или час), а также частными показателями, отражающими затраты времени на производство. Чем выше производительность, тем эффективнее производство и выше прибыль» [51].

«Увеличение эффективности труда – ключевой фактор в экономическом развитии страны. Рост производительности труда позволяет производить больше продукции, увеличивать заработную плату и улучшать условия жизни граждан. При этом государство должно продвигать улучшение технологий и повышение квалификации работников, а также бороться с нерациональными расходами предприятий. Только таким образом можно достигать устойчивого экономического роста и создавать благоприятную обстановку для развития инфраструктуры и других отраслей экономики» [51].

Обеспеченность предприятия персоналом и эффективность его работы определяют объемы производства, своевременность выполнения работ, загрузку оборудования и, в конечном итоге, прибыльность и другие экономические показатели.

### **1.3 Цель, задачи и методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

Трудовые ресурсы предприятия могут быть классифицированы по разным признакам (рисунок 5). Один из них – это характер участия в производственном процессе. Так, можно выделить исполнительных работников, специалистов и руководителей. Еще одним признаком являются выполняемые хозяйственные функции. Среди них можно выделить работников производственной линии, механиков, бухгалтеров, юристов и многих других [40].

Кроме того, трудовые ресурсы предприятия могут быть разделены по профессиональным и квалификационным признакам. Например, в зависимости от сферы деятельности предприятия, можно выделить разные категории работников, такие как программисты, маркетологи, дизайнеры и т.д.

Классификация трудовых ресурсов позволяет более четко определить роли и обязанности каждого работника на предприятии, а также спланировать его карьерный рост и установить необходимые требования к квалификации и профессионализму [41].

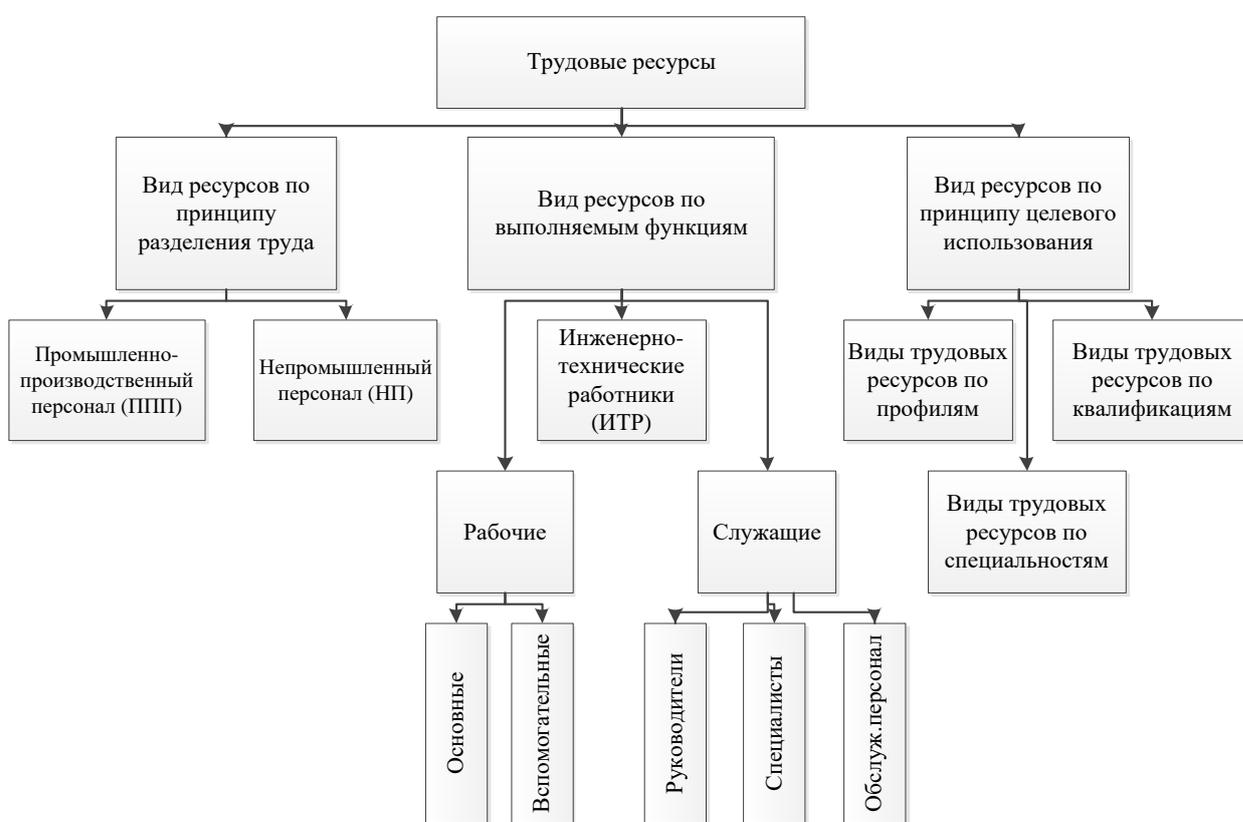


Рисунок 5 – Общая схема классификации трудовых ресурсов [1]

Разделение персонала на промышленно–производственный и непромышленный является общепринятой практикой на предприятиях. Промышленно-производственный персонал занимается непосредственно изготовлением продукции, к ним относятся рабочие, мастера, инженеры и технологи. Непромышленный персонал занимается проведением

административных функций, к ним относятся менеджеры, бухгалтеры, юристы и маркетологи. Каждая группа имеет свое функциональное назначение на предприятии и важна для успешной работы компании [42].

На предприятиях можно выделить несколько категорий персонала, в зависимости от выполняемых функций. К ним относятся: рабочие, инженерно-технические работники и служащие. Рабочие бывают основные – те, кто напрямую участвует в производстве продукции, и вспомогательные – которые обслуживают оборудование и хозяйственные цеха. «От того, какие функции выполняет персонал, зависит его зарплата и степень ответственности. Важно, чтобы каждый работник выполнял свою задачу точно и в срок, чтобы предприятие могло успешно функционировать» [51].

«На предприятии существуют различные категории работников, каждые из которых выполняют свои задачи. Руководитель ответственен за принятие важных решений, контроль за работой подчиненных и развитие предприятия. Специалисты имеют высшее образование и специализируются на выполнении определенных видов работ, обладают профессиональными навыками и опытом работы в своей области. Обслуживающий персонал занимается техническим обслуживанием различных объектов и оборудования, следит за чистотой и порядком на предприятии. Каждая категория работников является важным звеном в работе предприятия и необходима для его успешной деятельности» [51].

«Характеристика структуры трудовых ресурсов предприятия определяется соотношением работников по категориям. Персонал состоит из разных профессий, специальностей и уровней квалификации» [51].

«Профессия – это работа, требующая определенных знаний и умений. Отличие между профессией и специальностью в том, что профессия может совмещать несколько специальностей, а специальность – это отдельный вид работы внутри профессии. Выбор профессии и специальности играет важную роль в процессе трудоустройства и карьерном росте» [51].

«Квалификация – ключевой элемент успеха в профессии. Она отражает уровень знаний и навыков, что важно для роста карьеры и получения достойной оплаты» [51].

«Трудовые ресурсы предприятия имеют свои особенности, которые можно измерить определенными показателями. К числу таких показателей относятся численность работников, которая показывает масштабность предприятия, текучесть кадров, которая свидетельствует о степени привлекательности компании для соискателей вакансий, а также коэффициент приема и выбытия кадров» [51]. Другие показатели, такие как занимаемые позиции и квалификация работников, также могут давать представление о качестве трудовых ресурсов предприятия и его потенциале в будущем [43].

Среднесписочная численность – среднее число сотрудников за определенный период времени. Показатели оборота рабочей силы отображают количество новых наймов и увольнений. Измерение численности сотрудников помогает организации контролировать затраты на персонал и определять потребности в кадрах. Точные цифры также необходимы для отчетности и налоговых деклараций [44].

Для расчета среднесписочного количества работников за месяц нужно разделить общее число трудящихся за каждый день на количество дней в месяце.

«Среднесписочная численность персонала за квартал (год) рассчитывается как среднее арифметическое среднемесячной численности за каждый месяц периода, при этом численность за выходные и праздники принимается равной численности предшествующего рабочего дня» [5].

«Важную роль в деятельности компании играет оценка эффективности работы сотрудников. Для этого часто используются три показателя:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести сотрудников» [51].

«Первый показатель отражает количество новых сотрудников, принятых на работу в отчетный период. Второй показатель показывает, сколько сотрудников уволилось за определенный период» [51].

«Коэффициент текучести сотрудников позволяет определить процент сотрудников, которые уволились, взвешивая количество пришедших на работу и ушедших из компании. Оценка показателей оборота и текучести сотрудников позволяет произвести соответствующую корректировку состава персонала, снизить затраты на подбор новых сотрудников и повысить качество работы компании» [51].

«Расчет численности сотрудников –важный процесс для любой организации, ведь именно от правильной оценки потребности в персонале зависит эффективность бизнеса» [51]. При этом используются разные методики и подходы, учитывающие размер компании, виды работ, которые выполняются, а также другие факторы. В итоге нужно получить оптимальный баланс между численностью сотрудников и эффективностью работы организации [45].

Расчетное количество промышленно-производственного персонала на плановый период рассчитывается по формуле 6 [2]:

$$Ч_{ппп} = Ч_б \cdot I_q \cdot Э_ч \quad (6)$$

где,  $Ч_{ппп}$  - расчетное количество промышленно-производственного персонала;

$Ч_б$  – базисная численность;

$I_q$  – индекс изменения объема производства;

$Э_ч$  – рост производительности труда.

Наиболее точный расчет плановой численности производственного персонала основан на суммарной трудоемкости производства (формула 7).

$$\text{Ч}_{\text{ппп}} = \sum t / (\text{Б} \cdot \text{К}_{\text{в.н.}}) \quad (7)$$

где,  $\sum t$  – полная плановая трудоемкость производственной программы;  
 Б – баланс рабочего времени одного работника (расчетный эффективный фонд рабочего времени);  
 Кв.н. – ожидаемый коэффициент выполнения норм [2].

Общая численность рабочих (человек), занятых на нормируемых работах, рассчитывается по формуле 8.

$$\text{Ч}_v = (\sum t \cdot m) / (\text{Б} \cdot \text{К}_{\text{в.н.}}) \quad (8)$$

где  $\sum t$  – плановая трудоемкость единицы обусловленного вида продукции;  
 m – количество изделий данного вида продукции, единиц [2].

Для определения необходимого числа основных и резервных сотрудников на работах, где нормирование затруднено, необходимо учитывать численность персонала, потребность в замене работников в случае отсутствия по болезни или в отпуске, а также степень загруженности рабочих мест. При формировании баланса рабочего времени принимаются во внимание плановые показатели производительности и времени, которое затрачивается на производство продукции или оказание услуг [46].

Планирование графика работы основывается на оптимальном соотношении между использованием рабочего времени сотрудника и необходимостью предоставления времени для отдыха. Расчет календарного фонда рабочего времени производится исходя из количества рабочих дней, часов работы в день, а также количества праздничных и выходных дней. Номинальный фонд рабочего времени определяется на основе фактически отработанного времени и его структуры [47].

Контроль за использованием рабочего времени является важным элементом эффективного управления ресурсами компании. Определение численности персонала, включая управленцев, специалистов и рядовых сотрудников, осуществляется с использованием методов прямого нормирования и анализа корреляционных связей, в зависимости от функциональной области [48].

Руководители предприятий могут использовать типовые штатные расписания, разработанные научно-исследовательскими институтами, для определения оптимальной численности управленческого персонала. Различия в численности непромышленного персонала для разных видов деятельности необходимы для обеспечения эффективности работы. Например, сфера услуг требует большего числа сотрудников, чем производственный сектор. Эти особенности учитываются при формировании штатного расписания компаний. Качество трудового потенциала включает профессиональные навыки и знания, уровень ответственности, способность к адаптации и коммуникативные навыки [49].

Эти качества позволяют сотрудникам не только эффективно решать поставленные задачи, но и быстро адаптироваться к изменениям в рабочей среде и легко устанавливать контакты с коллегами и руководством. «Все это играет важную роль не только для карьерного роста, но и для успешной работы компании в целом» [51].

«Трудоёмкость – это объем времени и усилий, требуемых для выполнения определенной работы. Она может быть оценена с использованием различных показателей, таких как человеко-часы, объем выпущенной продукции и т.д. Анализ трудоёмкости позволяет оценить эффективность использования ресурсов и разработать стратегии для повышения производительности и снижения временных затрат» [51].

«Трудовой метод основывается на измерении затрат труда на производство продукции, в то время как стоимостный метод – на измерении затрат на производство продукции в денежном выражении. Оценка

производительности труда позволяет компаниям принимать обоснованные решения по оптимизации рабочих процессов и увеличению прибыли. Важно выбрать подходящий метод измерения производительности в зависимости от целей анализа» [51].

Трудовой метод расчета позволяет более точно определить производительность труда и выявить проблемные места в производстве. Однако для достижения максимальной эффективности необходимо учитывать и другие факторы, такие как качество оборудования, организация труда и уровень квалификации персонала [50].

Трудоемкость продукции может быть обусловлена различными факторами. Технологическая трудоемкость связана со сложностью используемых технологий, производственная – с высокой степенью автоматизации и механизации процессов. Обслуживание производства включает дополнительные затраты на содержание, ремонт и техническое обслуживание оборудования. Управленческая трудоемкость представляет собой затраты на контроль и управление производственным процессом. Все эти составляющие в совокупности формируют полную трудоемкость. «Однако следует учитывать, что она охватывает только часть персонала, занятого в промышленном производстве» [51].

«В современных условиях бизнес сталкивается с постоянной конкуренцией. Для обеспечения выживания и развития организации необходимо уделять особое внимание повышению производительности труда. Это способствует снижению себестоимости продукции и повышению ее качества» [51].

«Основными факторами, влияющими на повышение производительности труда, являются:

- развитие науки. Научно-технический прогресс и внедрение новых технологий позволяют оптимизировать производственные процессы и повысить эффективность работы;

- повышение квалификации сотрудников. Обученные и компетентные работники способны более эффективно выполнять свою работу, быстро адаптироваться к изменениям и повышать производительность;
- стимулирование и мотивация. Организация должна создавать условия для мотивации сотрудников к повышению производительности, предлагая различные бонусы и поощрения за достижения;
- механизация и автоматизация процессов. Внедрение робототехники и автоматизации позволяет ускорить производство, снизить затраты и повысить качество продукции;
- организационные изменения. Внедрение новых методов управления и организации производства позволяет существенно повысить производительность труда» [51].

«Организации должны стремиться к постоянному повышению производительности труда, используя все доступные ресурсы и технологии. Реализация резервов роста производительности труда способствует не только выживанию на рынке, но и развитию бизнеса» [51].

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов позволяет объективно оценить их состояние – как количественное, так и качественное.

## **2 Анализа обеспеченности ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга трудовыми ресурсами**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга**

Полное официальное наименование Образовательного учреждения: Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга.

Сокращенное официальное наименование Образовательного учреждения: ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга.

Здание детского сада было построено и введено в эксплуатацию в 1967 году. До 1996 года учреждение функционировало как Детские ясли № 457 при Дзержинском районном зональном объединении. Согласно распоряжению Администрации Центрального района Санкт-Петербурга от 29 марта 1996 года № 1031-р, ясли были переданы в ведение управления по образованию и реорганизованы в Государственное дошкольное образовательное учреждение – Детский сад № 123 Центрального района.

Решением регистрационной палаты Санкт-Петербурга № 153292 от 8 июля 1999 года детский сад зарегистрирован как Государственное дошкольное образовательное учреждение присмотра и оздоровления с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур Детский сад №123 Центрального района (согласно свидетельству о государственной регистрации № 90259).

Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Детский сад присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга имеет удобное местоположение. Рядом с учреждением расположена ст. метро Чернышевская, пролегают автобусные маршруты.

ГБДОУ имеет 2 площадки:

1 площадка расположена по адресу: 191123, Санкт-Петербург, ул. Рылеева д. 22 лит. А, тел: +7(812)246-98-19 Год ввода в эксплуатацию 1967. Наполняемость: Количество групп – 3 группы для детей раннего возраста (от 1,6 до 3 лет) Имеет свою огражденную прогулочную территорию.

2 площадка расположена по адресу: 191123, Санкт-Петербург ул. Радищева д. 42 литер А, тел: +7(812)417-40-01; 417-40-11 Год ввода в эксплуатацию 1982. Наполняемость: Количество групп – 4 группы для детей дошкольного возраста (от 3 до 7 лет).

Образовательное учреждение управляется в соответствии с законодательством и уставом, сочетая единоначалие (руководитель-заведующий) и коллегиальность в принятии решений.

Заведующий детским садом руководит всей деятельностью учреждения – образовательной и административно-хозяйственной, определяя стратегию, цели, задачи развития и структуру управления. Проводит качественный анализ, организует планирование работы образовательного учреждения, осуществляет контроль и координацию трудовой и профессиональной деятельности каждого работника учреждения; проводит тщательный подбор новых работников на должностные места и также организует профессиональную работу кадрового отдела учреждения; в соответствии с эффективными и успешными выполняемыми задачами сотрудника поощряет и стимулирует их непосредственно творческую инициативу; создает и тщательно поддерживает благоприятный климат в рабочем коллективе; обеспечивает полную и многофункциональную социальную защиту воспитанников.

Осуществляя образовательную деятельность, администрация и педагогический коллектив ГБДОУ прилагают максимум усилий, чтобы дошкольное учреждение было конкурентно способным на образовательном рынке города.

На сегодняшний день в России управление образованием осуществляется на 3-х уровнях: федеральном, региональном и муниципальном.

Образованию в Российской Федерации уделяется огромное внимание, и она осуществляется в соответствии с законами, прежде всего Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и иными законодательными актами, а также прокомментированными выше нормами международного права.

Российское государство гарантирует гражданам бесплатное дошкольное, среднее профессиональное, высшее и послевузовское профессиональное образование в государственных и муниципальных учреждениях, в соответствии с федеральными стандартами и законодательством.

Управление ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

Управление ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Структура, порядок формирования, компетенция органов управления ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и уставом Учреждения.

Единоличным исполнительным органом ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга является руководитель (директор), который назначается и освобождается от должности Учредителем в соответствии с действующим законодательством.

ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга заключает с руководителем Учреждения трудовой договор на неопределенный срок. По соглашению с руководителем Учреждения Учредитель вправе заключить срочный трудовой договор на срок не более пяти лет.

Часть своих полномочий директор ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга может делегировать своим заместителям, соответствующим локальным нормативным актом. Заместители осуществляют непосредственное руководство направлениями деятельности Учреждения и несут ответственность за вверенное им направление в соответствии с законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами Учреждения, должностными инструкциями.

Организационная структура ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга

Модель организационной структуры управления в ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга – линейно-функциональная, что предполагает применение ее на всех уровнях – от руководителя до

рядового сотрудника, где каждый четко представляет себе поставленные задачи, пути и способы их решения, понимает меру ответственности и степень личного участия в получении результата. Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с действующим законодательством на основе совмещения принципов единоначалия и коллегиальности.

В ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга сформирована эффективно действующая управленческая команда, члены которой берут на себя часть полномочий, каждый субъект знает и выполняет свои функциональные обязанности, решает конкретные задачи. Важное значение в управлении стратегическим развитием организации придается делегированию полномочий.

SWOT-анализ ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга представлен в Приложении Б, таблице Б.1.

SWOT-анализ детского сада № 123 Центрального района Санкт-Петербурга показал наличие комфортных условий для реализации образовательных программ. Анализ позволил оценить внутренние и внешние факторы, определить потенциал учреждения, возможности и риски для разработки стратегии развития.

## **2.2 Анализ трудового потенциала**

В данном разделе мы осуществим анализ динамики изменения кадрового состава ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за последние несколько лет и проведем анализ текучести кадров. Динамика кадрового состава ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за последние три года представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика кадрового состава ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование должности	Численность работников, чел.		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Руководители	2	2	2
Специалисты	6	6	6
Педагогический состав	90	88	76
Вспомогательный персонал	22	21	19
Всего:	120	117	103

Таблица 2 демонстрирует сокращение штата детского сада № 123 на 17 человек в 2022-2024 годах. Существующая нехватка учителей математики, русского языка и литературы, технологии, а также педагогов-психологов приводит к перегрузке оставшегося персонала.

Динамика структуры персонала ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга по категориям представлена на рисунке 7.

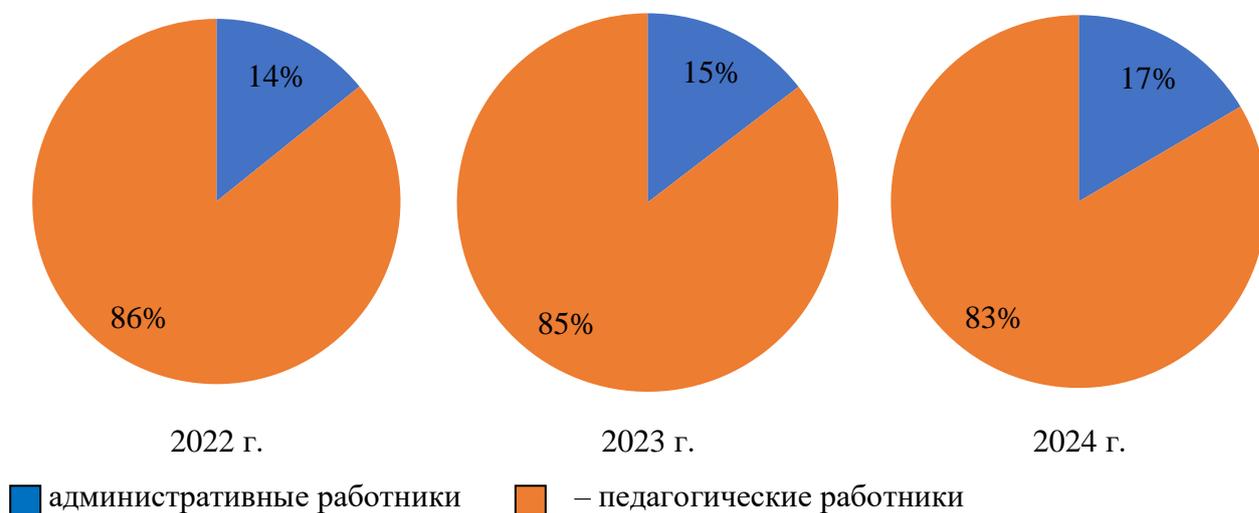


Рисунок 7 – Динамика структуры персонала ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2021-2023 гг. по категориям, %

В детском саду № 123 основную часть персонала (более 80%) составляют воспитатели, остальные – административный персонал (директор,

заместители, медработник, уборщик, охранники). Как видно из рисунка, сокращение числа педагогов связано с увольнениями.

Возрастной состав коллектива существенно влияет на его эффективность. Молодые сотрудники отличаются инициативой и энтузиазмом, но им недостает опыта, в то время как работники старшего возраста обладают ценным опытом и ответственным подходом (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ возрастного состава сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
до 20 лет	10	11	12	8,3	9,4	11,7
20 - 30 лет	17	17	15	14,2	14,5	14,6
30 - 40 лет	56	52	50	46,7	44,4	48,5
40 - 50 лет	25	26	21	20,8	22,2	20,4
50 лет и старше	12	11	5	10,0	9,4	4,9
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Средний возраст сотрудников детского сада № 123 составляет 40 лет, что указывает на относительно молодой коллектив. Сокращение штата в 2022-2024 годах затронуло все возрастные группы (30-40, 40-50 и 50+ лет), в основном из-за увольнений и выхода на пенсию. Динамика возрастного состава персонала представлена на рисунке 8.

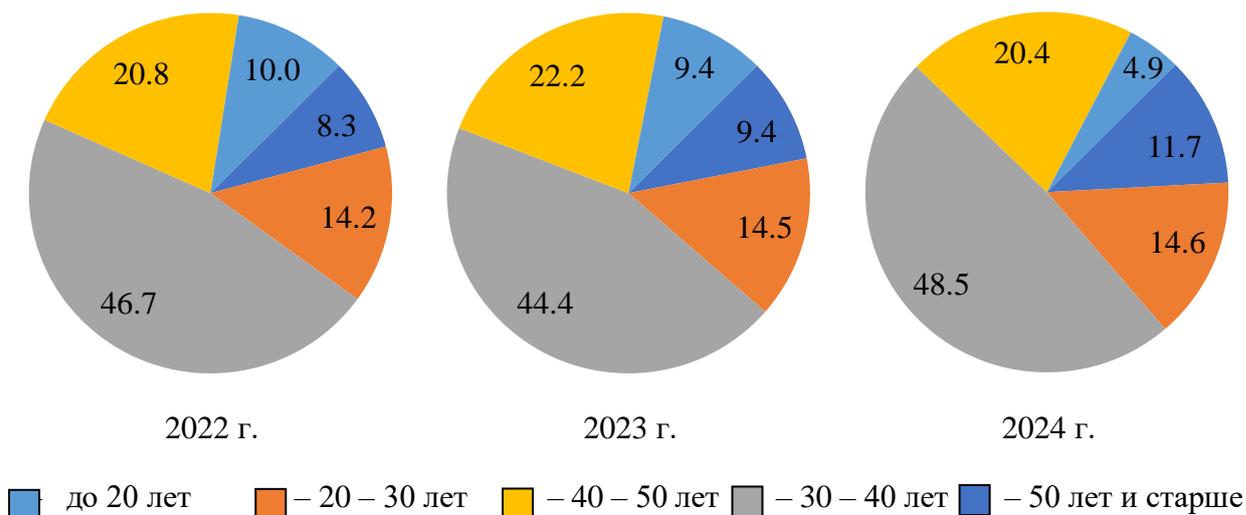


Рисунок 8 – Динамика структуры возрастного состава сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг., %

В период 2022-2024 годов в детском саду № 123 увеличилась доля сотрудников в возрасте 30-40 лет (с 46,7% до 48,5%) и доля молодых сотрудников (до 20 лет, с 8,3% до 11,7%), в то время как доля сотрудников старше 50 лет снизилась (с 10% до 4,9%). Преобладание сотрудников среднего возраста – позитивный фактор, обеспечивающий опыт, знания и наставничество.

Полный анализ гендерного состава персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг. по половому признаку

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
мужчины	33	29	23	27,5	24,8	22,3
женщины	87	88	80	72,5	75,2	77,7
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

В исследуемый период более 75% персонала детского сада составляли женщины, что характерно для данной сферы деятельности. Доля мужчин не

превышала 33%. За рассматриваемый период число женщин и мужчин сократилось на 7 и 10 человек соответственно. Динамика гендерного состава представлена на рисунке 9.

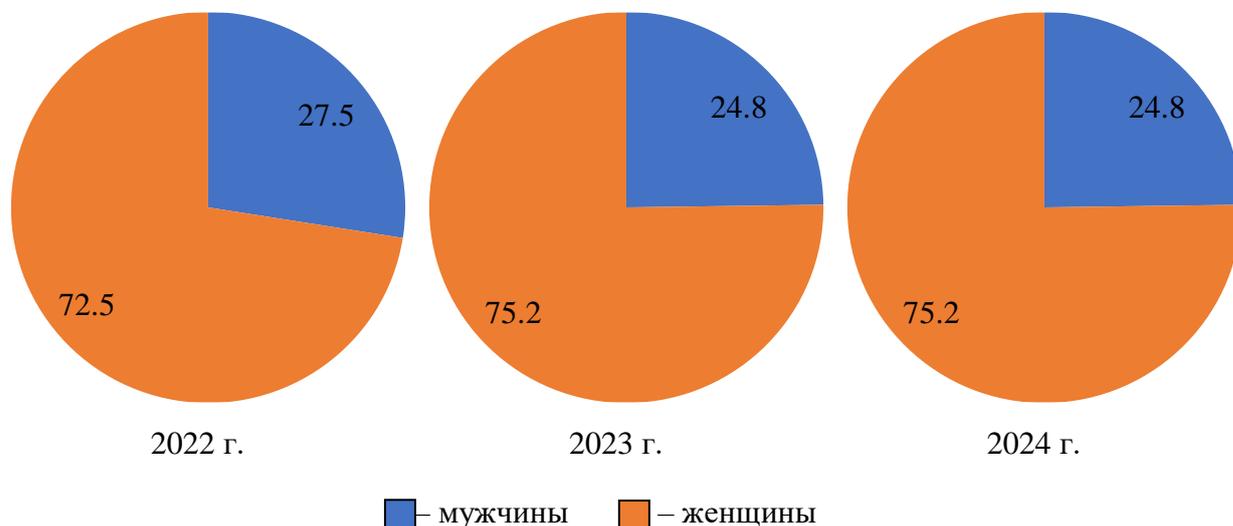


Рисунок 9 – Динамика структуры сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг. по половому признаку, %

В динамике доля мужчин в общей структуре персонала школы снизилась с 27,5 % до 22,3 %, а доля женщин наоборот выросла с 72,5 % до 77,7 %.

Далее проведем анализ профессионального уровня сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга, результаты представим в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ профессионального уровня сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Высшее образование	106	104	92	88,3	88,9	89,3
Неполное высшее образование	6	5	3	5,0	4,3	2,9
Среднее специальное образование	8	8	8	6,7	6,8	7,8
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Высокий уровень образования персонала напрямую способствует успеху организации, обеспечивая эффективное выполнение обязанностей, гибкость в адаптации к изменениям и, как следствие, высокое качество работы.

Структура сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга по квалификации представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг. по квалификационной категории

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Высшая категория	35	32	28	29,2	27,4	27,2
Первая категория	42	40	35	35,0	34,2	34,0
Без категории	43	45	40	35,8	38,5	38,8
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

В 2023-2024 учебном году прошли аттестацию 10 воспитателей (6 подтвердили соответствие должности, 3 получили первую, 1 – высшую категорию). Наблюдается снижение доли воспитателей с высшей и первой категориями, увеличилась доля неаттестованных воспитателей из-за притока новых сотрудников. В 2024 году курсы повышения квалификации прошли 74% воспитателей (82 человека).

Динамика структуры педагогических работников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга по квалификационной категории представлена на рисунке 10.

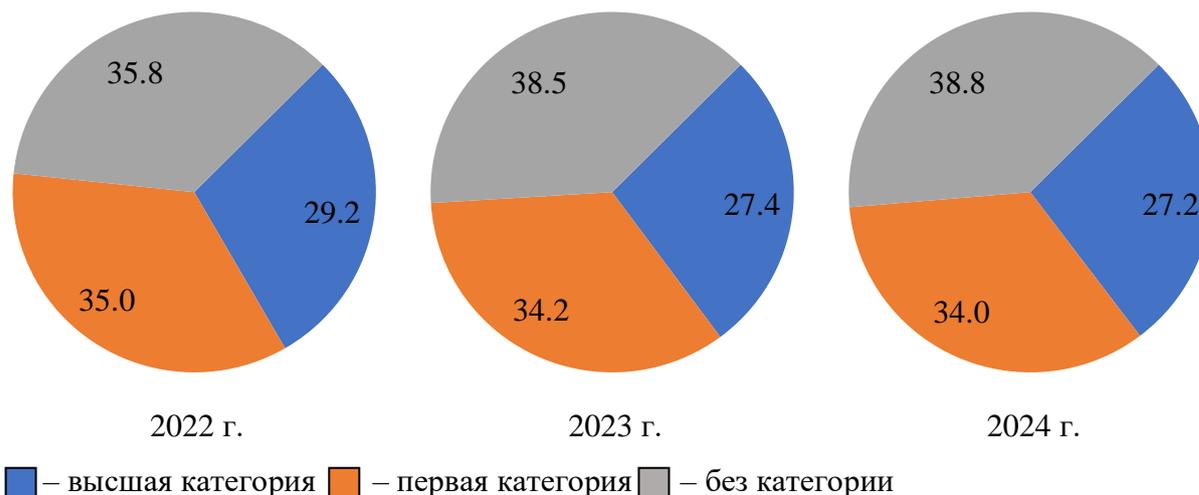


Рисунок 10 – Изменение структуры педагогического состава детского сада № 123 по квалификационным категориям

В динамике основную долю в структуре воспитателей ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга занимают сотрудники без категории – более 38,8 %, а на втором месте сотрудники с первой категорией – до 35,0 %. Структура сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга по стажу работы представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ сотрудников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг. по стажу работы, чел.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
до 5 лет	22	20	15	18,3	17,1	14,6
5 – 10 лет	17	16	16	14,2	13,7	15,5
11 – 15 лет	20	18	15	16,7	15,4	14,6
15 – 20 лет	24	28	29	20,0	23,9	28,2
21 – 25 лет	11	10	9	9,2	8,5	8,7
25 – 30 лет	14	14	14	11,7	12,0	13,6
более 30 лет	12	11	5	10,0	9,4	4,9
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Сокращение численности персонала наблюдается в группах со стажем 11-15 лет (на 5 человек) и более 30 лет (на 7 человек), а также среди

сотрудников с опытом работы менее 5 лет (на 7 человек). Одновременно выросла численность сотрудников со стажем 15-20 лет (на 5 человек). Наиболее представительная группа – сотрудники со стажем 11-15 лет (до 16,7%). Доля сотрудников со стажем более 30 лет минимальна и продолжает снижаться (с 10% до 4,9%).

В Приложении В, таблице В.1 представлены данные о движении персонала ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга.

Детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга сталкивается с высокой текучестью кадров, обусловленной, предположительно, низкими зарплатами, финансовыми трудностями, проблемами адаптации персонала и управления персоналом (Приложение В, таблица В.2).

Высокая текучесть кадров негативно влияет на работу учреждения, препятствуя формированию стабильного коллектива, снижая эффективность адаптации новых сотрудников, и в целом приводя к снижению производительности.

Анализ основных причин увольнения работников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга представлен в Приложении В, таблице В.3.

Основные причины увольнений педагогов детского сада № 123 – выход на пенсию и конфликты с руководством, а также неудовлетворенность заработной платой. Анализ кадрового состава за 2022-2024 годы показал преобладание сотрудников среднего возраста с высшим образованием и опытом работы 11-20 лет. Несмотря на это, наблюдается рост текучести кадров. Связанный с пенсионными увольнениями и конфликтами.

### **2.3 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами**

«Основными направлениями кадровой политики ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга выступают:

- во-первых, организация подготовки специалистов, которые будут владеть знаниями, умениями и навыками, которые необходимы для эффективной организации учебно-воспитательного процесса;
- во-вторых, оказание содействия в повышении профессиональной квалификации персонала, создание стабильного, сильного и авторитетного в глазах общественности кадрового состава ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга» [6].

«Кадровая политика рассматривается как комплекс внутреннего маркетинга, в который входят факторы, обеспечивающие возможность осуществления образовательной услуги; степень мотивации сотрудников, готовность качественно выполнить свои профессиональные обязанности и нести персональную ответственность за свою работу; организацию внутри информационных потоков, работу структурных подразделений» [7].

«Цели кадровой политики:

- обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами;
- достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение» [8].

«Реализация целей обеспечивается решением задач:

- развитие организационной основы для осуществления современной кадровой политики;
- обеспечение условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования педагогов ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга;

- прогнозирование будущих потребностей ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга в кадрах на основе оценки предполагаемых изменений в организации образовательного процесса, движения кадров;
- способствование повышению статуса педагогов через включение их в продуктивную профессиональную деятельность, обобщение и представление их опыта на уровне районных, региональных конференций и конкурсов» [9].

«Принципы кадровой политики:

- демократичность;
- гуманизм, нравственность;
- сочетание преемственности и систематического обновления кадров;
- подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;
- социальная и экономическая защищенность персонала» [10].

«Основными субъектами кадровой политики являются педагогический коллектив, группы и структурные подразделения, отдельные педагоги, административный состав» [11].

Кадровая политика детского сада № 123 основана на планируемых объемах работы, определенных государственным заданием и финансированием в виде субсидий.

Детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга обеспечивает равные возможности при приеме на работу, строго следуя законодательству РФ. Молодых специалистов детский сад преимущественно привлекает из вузов.

Заместители и руководители структурных подразделений детского сада № 123 назначаются на конкурсной основе из числа сотрудников, отобранных в кадровый резерв. Окончательное решение принимает директор.

«Перемещение сотрудников между должностями осуществляется с учетом интересов как работника, так и детского сада № 123, включая оценку

возможности замены на прежней позиции и соответствия квалификации сотрудника требованиям новой должности. При этом исключается как принудительное удержание на прежнем месте работы, так и назначение на новую должность без должной подготовки» [7].

В детском саду № 123 применяются современные методы оценки персонала для объективного принятия кадровых решений, касающихся найма, продвижения и мотивации сотрудников.

Отбор заместителей и руководителей структурных подразделений в детском саду № 123 основан на оценке их квалификации и опыта работы по профилю, опыта руководства, готовности к командной работе и инициативности.

Отбор административных руководителей всех уровней в детском саду осуществляется на основе оценки таких качеств, как активность, самостоятельность, инициативность, опыт командной работы, стремление к карьерному росту, управленческие навыки, специальная квалификация, а также знания в области экономики, маркетинга и права.

«Аттестация педагогов и администрации проводится согласно российскому законодательству. Детский сад № 123 имеет собственную систему повышения квалификации и переподготовки персонала, включающую внутренние семинары, ориентированные на цели программы развития учреждения» [7].

Детский сад № 123 обеспечивает обучение сотрудников по охране труда и технике безопасности в соответствии с законодательством. Для поддержания профессионального уровня специалистов организуется регулярное повышение квалификации (не реже одного раза в пять лет) – как в специализированных учреждениях, так и в самом детском саду, путём проведения семинаров, участия в конкурсах и конференциях.

Система мотивации в детском саду № 123 включает стабильную заработную плату, соответствующую квалификации и занимаемой должности, и стимулирующие выплаты, зависящие от качества обучения, эффективности

работы и соблюдения трудовой дисциплины (в соответствии с внутренними документами учреждения) (Приложение А, таблица А.1).

«Детский сад № 123 предоставляет сотрудникам все положенные льготы и компенсации. Сильными сторонами кадровой политики являются:

- высокий процент воспитателей с высшей и первой квалификационными категориями (61,2%);
- наличие опытных специалистов, работающих по профильным программам;
- значительное число сотрудников со стажем более 10 лет (72 человека);
- достаточное количество молодых специалистов (27 человек);
- высокий уровень владения современными педагогическими технологиями и ИКТ среди воспитателей (93%)» [8].

Воспитатели детского сада № 123 успешно используют цифровые платформы в дистанционном обучении. Однако, высокий уровень текучки кадров и, как следствие, нестабильность коллектива и конфликты с руководством, представляют собой серьёзную проблему, требующую решения.

### 3 Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов ГБДОУ детский сад № 123 присмотра и оздоровления Центрального района Санкт-Петербурга

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

Старение педагогических кадров идет быстрыми темпами – в настоящее время в ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга более 40 % перешагнули пенсионный возраст. Среди молодых воспитателей много тех, кто работает на полставки или по договорам. Данная проблема – приоритетная в ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга, поскольку именно поддержку молодых специалистов необходимо внедрить с целью совершенствования кадровой политики ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга (Приложение Г, таблица Г.1).

Перед детским садом № 123 стоит задача не только комплектования штата, но и создания условий для быстрой адаптации и профессионального роста квалифицированных и технически подкованных сотрудников.

В данном разделе на основе проведенного анализа, предлагаются мероприятия по адаптации и закреплению молодых специалистов (рисунок 11).

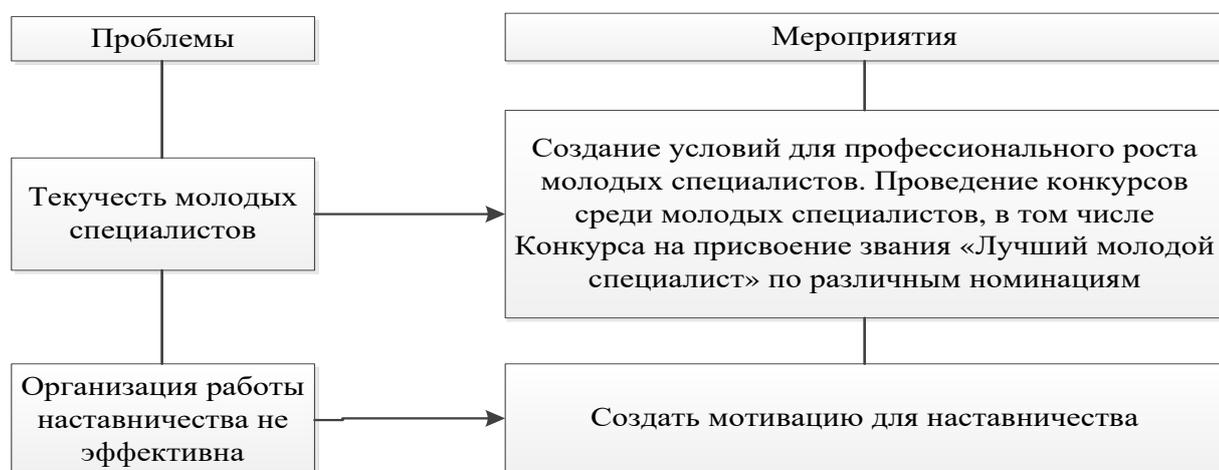


Рисунок 11 – Меры по улучшению адаптации и закреплению молодых специалистов в детском саду № 123

Первое предлагаемое мероприятие направлено на снижение текучки кадров, особенно среди молодых специалистов, что является актуальной проблемой детского сада № 123. Для решения этой задачи требуется активное участие руководства и отдела кадров в тщательном отборе и адаптации молодых специалистов.

Для решения проблемы предлагается проводить конкурсы среди молодых специалистов, включая конкурс «Лучший молодой специалист», способствующие повышению профессионального уровня, развитию творческого потенциала и стимулированию инициативы и стремления к профессиональному росту.

Участие в конкурсе позволит молодым специалистам получить признание руководства и почувствовать свою значимость для детского сада. Победа в конкурсе станет подтверждением их профессионализма.

Итак, конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист» среди молодых специалистов будет проводиться в целях:

- стимулирование активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению высоких показателей в работе;
- поощрения молодых специалистов, которые добившихся существенных успехов в своей работе;
- достижения и опыта работы лучших молодых специалистов;
- формирования информационного банка данных лучших молодых специалистов на предприятии.

Победители конкурса будут награждены грамотой и единовременной премией в размере 30% от заработной платы.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Смета расходов на проведение конкурса представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на организацию и проведение конкурса «Лучший молодой специалист»

Элементы затрат	Количество	Затраты на реализацию конкурса, тыс. руб.
Организация и проведение конкурса	4 раза в год	100
Грамоты, ценные подарки	60	120
Чаепитие в кафе	4	50,3
Денежное вознаграждения из расчета 30% от заработной платы молодого специалиста	-	41,7
Итого затрат	-	312

Предполагается проведение четырех конкурсов в год. Расходы на организацию составят 100000 рублей (включая обеспечение оборудованием, доступом в интернет и так далее). Трём победителям будет выплачена премия в размере 30% от средней заработной платы (43000 рублей), что потребует дополнительных расходов.

$43 \times 30/100 = 13900$  руб. на одного молодого специалиста.

Денежное вознаграждение будет выдано трем молодым специалистам, которые займут 1, 2 и 3 место.

Итого:  $13,9 \times 3 = 41700$  руб.

Все 60 участников получают грамоты и ценные подарки. Затраты на проведение конкурса (включая чаепитие для 70 человек в кафе) составят 312000 рублей. Экономический эффект от снижения текучки кадров (с 17,2% до 60%) рассчитан по формуле 9:

$$C_{\text{ЭТК}} = D_{\text{КТК}} \cdot H \cdot S_{\text{по}} \quad (9)$$

где,  $C_{\text{этк}}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{\text{ктк}}$  – коэффициент снижения текучести кадров;

$N$  – численность персонала предприятия, чел.

В 2023 году текучесть кадров составила ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга – 17,2%.

Планируется снизить текучесть кадров на 40%.

Тогда  $D_{\text{ктк}}$  составит:  $0,17 - (0,17 \times 0,4) = 0,10 = 10\%$ .

Рассмотрим расходы на нового молодого специалиста в год, в таблице 9.

Таблица 9 – Расходы на нового молодого специалиста в год

Затраты	Сумма тыс. руб.
Годовая зарплата специалисту управления персонала	400
Поиск и найм	30
Адаптация нового молодого специалиста	120
Обучение	40
Итого	590

Следовательно, на нового молодого специалиста ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга затраты составят почти 590 000 руб. в год.

Экономический эффект рассчитаем по формуле, которая представлена выше.

$$C_{\text{этк}} = 0,10 \times 2297 \times 590 = 135523000 \text{ руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от снижения текучести персонала на предприятии составит 135523000 руб.

Второе мероприятие направлено на повышение эффективности системы наставничества, которая в настоящее время недостаточно эффективна. Предлагается ввести материальное стимулирование наставников, что позволит опытному сотруднику передать свои знания и опыт молодому специалисту, эффективно интегрируя его в коллектив.

«Эффективный наставник в детском саду № 123 должен стремиться к саморазвитию и развитию коллег, быть заинтересован в обучении молодых специалистов, уметь передавать свой опыт и оказывать им моральную поддержку. Это особенно важно для молодых специалистов, которые часто сталкиваются с трудностями в адаптации к работе и взаимодействии с коллективом» [14].

Эффективная система наставничества способствует снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры, быстрой адаптации новых сотрудников, повышению производительности труда, снижению экономических потерь и удержанию талантливых молодых специалистов.

«Для стимулирования наставничества необходимо создать условия, в которых оно будет восприниматься как престижная и важная роль, способствующая адаптации молодых специалистов. Важно не только признавать заслуги наставников, но и материально поощрять их, включив соответствующие показатели в систему KPI» [6] (рисунок 12).

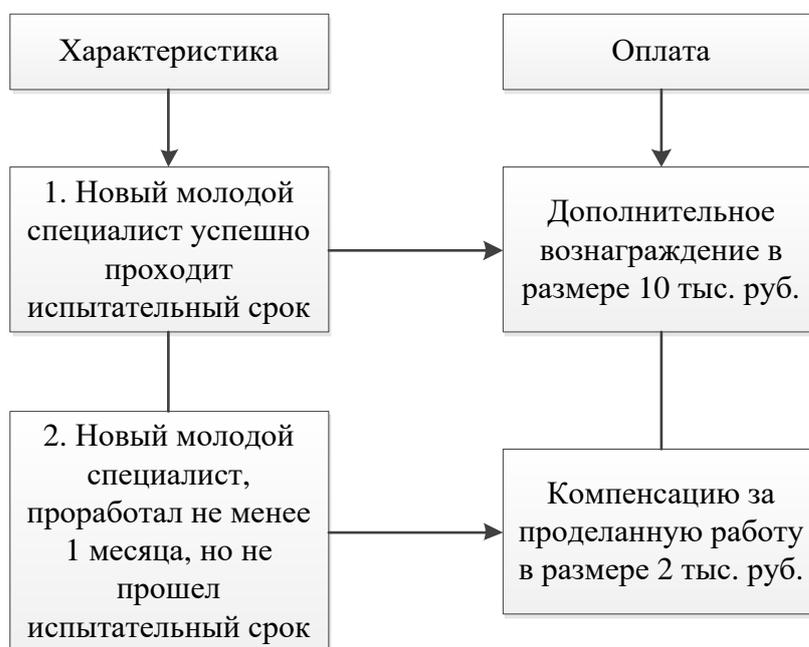


Рисунок 12 – Программа материальной мотивации наставника

Рассчитаем затраты на вознаграждение труда наставников за год.

Дополнительное вознаграждение наставника составит за каждого молодого специалиста 10 тыс. руб.

$$10 \text{ тыс. руб.} \times 40 = 40 \text{ тыс. руб.}$$

Если новый молодой специалист проработал не менее 1 месяца, но не прошел испытательный срок, то наставникам компенсация за проделанную работу полагается в размере 2000 руб.

$$2000 \text{ руб.} \times 2 = 4000 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого: } 40000 + 4000 = 44000 \text{ руб.}$$

Для оценки эффективности предложенного мероприятия необходимо рассчитать все затраты на организацию материальной мотивации наставника в таблице 10.

Таблица 10 – Планируемые затраты на выполнение предлагаемой программы по организации материальной мотивации наставника

Затраты	Количество	Сумма, тыс. руб.
Разработка Положения о материальной мотивации молодых специалистов	1	30
Поощрение наставников	600	44
Изменение программы кадрового учета	1	70
Итого	-	144

Годовой бюджет программы материального стимулирования наставников составит 144000 рублей, что учитывается в себестоимости. Эти инвестиции позволяют снизить текучесть кадров, уменьшить потери от увольнения молодых специалистов и сократить расходы на поиск и адаптацию новых сотрудников (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет суммы экономии от применения предлагаемой программы по организации материальной мотивации наставника

Показатели	Сумма тыс. руб.
Уволились по собственному желанию молодые специалисты	52
Затраты на поиск новых молодых специалистов	30
Потери (ошибки и брак молодых специалистов)	70
Итого	152

За счет применения предлагаемой программы, годовая сумма экономии составит  $152000 - 144000 = 8000$  руб.

Экономический эффект будет достигнут за счёт снижения потерь от увольнения молодых специалистов, сокращения расходов на их поиск и уменьшения ущерба от ошибок, совершаемых новичками в период адаптации.

Годовой экономический эффект от внедрения новой программы адаптации определяется по формуле 10:

$$\mathcal{E}_{\text{нт}} = (Z_{\text{баз}} - Z_{\text{нов}}) \cdot N_{\text{нов}} \quad (10)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{нт}}$  – экономический эффект от внедрения новой программы адаптации, тыс.руб.;

$Z_{\text{баз}}$  – приведенные затраты на адаптацию тыс. руб.;

$Z_{\text{нов}}$  – приведенные затраты экономии от применения предлагаемой программы;

$N_{\text{нов}}$  – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и не уволившихся с организации в течение года, ед.

Следовательно, экономический годовой эффект составит 320 000 руб.

Программа адаптации должна учитывать более высокую текучесть кадров среди молодых специалистов по сравнению с опытными работниками. Обучение должно включать не только теоретические знания, но и практические навыки, поэтому молодых специалистов необходимо вовлекать в реальные проекты и рабочие сессии для ускоренного профессионального роста.

Предложенный алгоритм оценки эффективности адаптационных мероприятий может служить инструментом для создания эффективной системы адаптации в детском саду № 123 (таблица 12).

Социальная эффективность выражается в достижении позитивных изменений и предотвращении негативных последствий в исследуемой области.

Таблица 12 – Предложения по совершенствованию организации работы по адаптации и закреплению молодых специалистов в ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга

Проблемы	Мероприятия	Социально-экономический эффект
Текучесть молодых специалистов	Создание условий для профессионального роста молодых специалистов. Проведение конкурсов среди молодых специалистов, в том числе Конкурса на присвоение звания «Лучший молодой специалист салона связи» по различным номинациям	Социальный эффект – сокращение текучести кадров на 10%. Экономический эффект от снижения текучести персонала составит 135523 руб.
Организация работы по наставничеству недостаточно эффективна	Создать мотивацию для наставничества	320000 руб.

Реализация предложенных рекомендаций улучшит адаптацию и удержание молодых специалистов в детском саду № 123, повышая их мотивацию и общую производительность. Оценка эффективности мотивационных мер должна учитывать как экономические, так и социальные аспекты, включая как позитивные результаты, так и предотвращение негативных последствий.

Положительные результаты включают повышение квалификации педагогов, привлечение молодых специалистов, улучшение морально-психологического климата и активное участие детского сада № 123 в конкурсах.

Среди предотвращённых негативных последствий – профессиональные перегрузки и стресс у сотрудников. Основные социальные результаты совершенствования мотивации персонала представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Основные социальные результаты проведения предложенных мероприятий

Функциональная область	Социальные результаты	Показатели
Развитие персонала	«Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации; Повышение содержательности труда; Реализация и развитие индивидуальных способностей работников» [10].	«Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию; Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения; Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития» [10].
Мотивация персонала	«Обеспечение возможностей личного развития работников; Формирование чувства причастности работника к организации» [10].	«Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение методами стимулирования, используемыми руководством организации» [10].
Повышение качества оказания услуг	«Повышение средних баллов аттестатов выпускников; Повышение результатов сдачи государственной итоговой аттестации» [10].	Увеличение бюджетного финансирования ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга со стороны государства.

Таким образом, в данной части работы был предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования молодых работников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга.

## Заключение

Эффективное функционирование организации напрямую зависит от системы управления персоналом и качества её кадрового потенциала, представляющего собой сложную совокупность экономических, психологических и социальных факторов. Неумение руководителя учитывать эти факторы существенно препятствует созданию высококвалифицированного и стабильного коллектива.

Основная цель организации – это получение значительных финансовых результатов благодаря эффективному использованию персонала, в которых можно увидеть все стороны работы предприятия: результативность системы управления и контроля и уровень стратегического подхода к управлению персоналом.

Стратегическое управление персоналом – сложная экономическая категория, необходимая для достижения планируемой прибыли, но трактовка которой неоднозначна в отечественной и зарубежной литературе.

Сегодня Железногорский кадетский корпус – это 342 обучающихся (из них 173 кадета, 169 гимназисток), 9 кадетских взводов, две кадетских роты, 9 гимназических классов; это 128 сотрудников, из них 65 педагогов, 66 % из которых имеют высшую и первую квалификационную категорию.

Для 137 кадет в кадетском корпусе предоставляется услуга круглосуточного проживания (полный пансион), остальные кадеты – на режиме дневного пребывания (полупансион). Кадеты обеспечиваются сезонной, повседневной и парадной форменной одеждой.

Для воспитанников корпуса предоставляется услуга по организации готового горячего питания. Для кадет, находящихся на полном пансионе 5-ти разовое питание и 3-х разовое – находящихся на полупансионе.

Стратегия управления персоналом направлена на повышение квалификации сотрудников и включает:

- целенаправленный подбор персонала;

- стимулирование долгосрочного сотрудничества;
- вовлечение работников в решение проблем;
- организацию ротации и повышения квалификации на всех уровнях;
- поощрение профессионального роста и эффективной работы.

Негативные аспекты кадровой политики включают высокую текучесть кадров, нестабильность коллектива и конфликты между персоналом и руководством.

Улучшенная система мотивации педагогов повысила значимость нематериального поощрения, способствовала закреплению молодых специалистов (их число выросло с 4 до 9 за три года) и развитию обмена опытом по инициативе самих педагогов.

Молодые специалисты проявляют всё больший интерес к управлению и освоению современных методов образовательного менеджмента.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы выполнены.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акаев А.А., Сулакшин С.С. Экономическая эффективность труда в современных условиях: анализ и прогноз. – 2021.
2. Андрухович А.Н. Резервы повышения производительности общественного труда в России в современных условиях / А.Н. Андрухович // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики – 2022. – № 5. – С. 55-59.
3. Баурина С.Б. Политика производственной безопасности на российских предприятиях / С.Б. Баурина // Бюллетень науки и практика. – 2022. – № 8 (9). -С. 208-211.
4. Березовский Д.В., Кольчугина Е.В. Перспективы развития кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления Самарской области // Государственная служба. – 2021. – № 1 (123). – С.103-108.
5. Борщевский Г.А. Механизмы рекрутирования и эффективность федеральной административной элиты // Социологические исследования. – 2018. – № 9. – С. 80-92.
6. Бухтояров В.Ф. Проблемы и пути обеспечения безопасности и охраны труда / В.Ф. Бухтояров // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – № 5 (1). – С. 76-78.
7. Бычков В.П. Экономика труда: учебник для вузов. – 2023.
8. Вагапова Ю.Р. Кадровый аудит организации / Ю.Р. Вагапова // Вестник науки. – 2021. – № 1 (22). – С. 100-102.
9. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских; под редакцией П. Суворовой. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 160 с.
10. Вторушин Н.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее / Н.А. Вторушин, А.М. Потапов // Вестник науки Сибири. – 2022. – № 4 (19). – С. 65-71.

11. Галецкая М.Е. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности / М.Е. Галецкая // Молодой ученый. – 2022. – № 7. – С. 813-816.
12. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.
13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ // СЗ РФ. – 2022. – № 1 (Ч. 1). – Ст. 14.
14. Грибов В.Д., Грузинов В.П., Экономика предприятия: управление трудовыми ресурсами. – 2022.
15. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: практика оценки эффективности использования ресурсов. – 2020.
16. Дыбина А.А. Повышение эффективности кадрового менеджмента в России / А.А. Дыбина // Молодой ученый. – 2019. – № 11 (249). – С. 189191.
17. Зайцева Н.Н. Экономика труда: современные методы анализа эффективности персонала. – 2021.
18. Иванова Ю.Ю. Кадровый аудит, характеристика, этапы и направления / Ю.Ю. Иванова, Р.А. Асфандиярова // Аллея науки. – 2023. – № 5 (21). – С. 319-321.
19. Ильина К.В., Кудрявцева В.А. Мотивация труда персонала на предприятии / К.В. Ильина, В.А. Кудрявцева // Молодой ученый. – 2019. – № 24. – С. 341-345.
20. Капустин А.С. Мотивация менеджмента – залог стабильности компании / А.С. Капустин // ЖУК. – 2019. – № 6. – С. 157-159.
21. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация / М.А. Кисурина // Молодой ученый. – 2022. – № 17. – С. 394-395.
22. Ковалёв В.И. Финансовый анализ: методы и показатели оценки ресурсной эффективности. – 2022;
23. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблемы и задачи стимулирования / Н.Б. Козычева, Б.С. Козычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 164-167.

24. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // СПС «Консультант Плюс».

25. Корнова Г.Р., Логинова Е.В. К вопросу о мотивации работников аграрной организации / Г.Р. Корнова, Е.В. Логинова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2022. – № 6 (50). – С. 114-117.

26. Лукьяненко И.Г., Лукьяненко О.И. Рынок труда и кадровая политика предприятия. – 2020.

27. Мазин А.Н. Анализ и диагностика экономических процессов на предприятии. – 2020.

28. Мальцева С. Адаптация сотрудников без опыта работы / С. Мальцева // Справочник по управлению персоналом. – 2021. – № 4. – С. 75-81.

29. Мельник М.В. Экономический анализ: учебное пособие. – 2023.

30. Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на государственной службе: проектный подход к формированию / Р.И. Мельникова, И.Э. Надуткина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2023. – № 22. – С. 45-48.

31. Немкович А.В., Иванова С.П. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в современной России // Вектор экономики. – 2019. – № 5. – С. 18-22.

32. Новикова Н.В. Эффективность использования трудовых ресурсов: методология и практика. – 2021.

33. Образцов П.В. Управление человеческим капиталом: экономический аспект. – 2022.

34. Официальный сайт Росстат [Электронный ресурс] – URL: <http://oficial-site.ru/rosstat.html> (дата обращения: 19.05.2024).

35. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 280 с.

36. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов / К.В. Решетникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.

– 175 с.

37. Романова М.А. Экономика труда: современные вызовы и инструменты анализа. – 2023.

38. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). – 2021.

39. Соловьев О. Кадровый резерв / О. Соловьев // Служба кадров и персонал – 2021. – № 1. – С. 12-15.

40. Травина Т.В. Анализ обеспеченности персоналом и его производительности. – 2020.

41. Ушаков А.Б. Экономика труда: теория и практика. – 2022.

42. Чекалдин А.М. О кадровом аудите в деятельности организаций / А.М. Чекалдин // Инновационное развитие. – 2022. – № 10 (15). – С. 35-36.

43. Чернявский А.Д. Планирование и анализ трудовых ресурсов предприятия. – 2020.

44. Шекшня С.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – 2021.

45. Шогенова Л. Ценностная составляющая государственной кадровой политики / Л. Шогенова // Власть. – 2022. – № 12. – С. 35-42.

46. Штебнер С.В., Чубрина К.А. Основные направления повышения производительности труда предприятия / С.В. Штебнер, К.А. Чубрина // Экономика и предпринимательство – 2019. – № 6 (107). – С. 899-903.

47. Яшкова Н.В. Кадровый аудит в системе управления персоналом / Н.В. Яшкова, Л.В. Тимофеева // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 2. – С. 55-59.

48. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management. – 12-th Edition. – 2011. – 629 p.

49. Davis Jill selection and evaluation of manuscripts / Jill Davis. – Moscow: University book, 2018. – 232 с.

50. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. – 2021. – № 70 (2). – P. 151-179.

51. YandexGPT [Электронный ресурс] – URL: <https://ya.ru/ai/gpt> (дата обращения: 19.05.2024).

Приложение А  
**Гарантированная часть стимулирующего фонда оплаты труда  
 работников за интенсивность и высокие результаты работы**

Таблица А.1 - Гарантированная часть стимулирующего фонда оплаты труда работников за интенсивность и высокие результаты работы

Вид работы	Доплата
За подготовку обучающихся к ГИА: - русский язык; - математика;  - физика, химия, биология, география, иностранный язык; история, обществознание, информатика - другие предметы	10 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы (за класс ежемесячно в период подготовки). 100 рублей за 1 обучающегося в период подготовки
За подготовку обучающихся к ЕГЭ: - русский язык; - математика;  - физика, химия, биология, география, иностранный язык, история, обществознание, информатика; - другие предметы	20 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы (за класс ежемесячно в период подготовки). 200 рублей за 1 обучающегося ежемесячно в период подготовки
За подготовку победителей предметных олимпиад: - на муниципальном уровне; - на региональном уровне; - на российском уровне За подготовку и участие обучающихся в других интеллектуальных конкурсах - на муниципальном уровне; - на региональном уровне; - на российском уровне	1500 рублей 2000 рублей 3000 рублей  1500 рублей 2000 рублей 3000 рублей
за призовое место педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства: - на районном уровне  - на городском уровне  - на региональном уровне;  - на российском уровне	10% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 15% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 20% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 30% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы
за осуществление инновационной деятельности (проектной, экспериментальной и др.)	30 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы
за координацию работы в рамках общественно-государственного управления образовательной организацией	от 10 % до 50 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы

Приложение Б  
**SWOT-анализ ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга**

Таблица Б.1 – SWOT-анализ ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1 Профессионализм педагогического состава 2 Востребованность у населения 3 Ориентир на новые технологии в образовании 4 Наличие собственных ресурсов 5 Благоприятный имидж школы	1 На данный момент не до конца сформирована команда педагогов. 2 Сложность реализации социальных инноваций 3 Недостаточное наличие методической базы. 4 Эмоциональное выгорание педагогов вследствие профессиональных стрессов. 5 Недостаточное использование авторских программ
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1 Выход на разные уровни СМИ 2 Привлечение экспертов в сфере образования 3 Формирование новых требований к учреждениям 4 Формирование городского сообщества просвещенных родителей, ориентированных на развитие своих детей 5 Сотрудничество с другими ДОУ для обмена опытом	1 Недостаточность усилий для «перелома» стереотипов в воспитании детей 2 Нехватка специалистов нужной квалификации 3 Форс-мажор 4 Недостаточное финансирование со стороны государства 5 Необходимость пополнения материально-технической базы требует дополнительного привлечения внебюджетных средств.

Приложение В  
**Использование фонда рабочего времени ГБДОУ детский сад № 123  
 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.**

Таблица В.1 – Использование фонда рабочего времени ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
1 Количество дней, отработанных одним рабочим за год	206,17	200,51	200,64
2 Потери рабочего времени чел-дн всего, из них:	55,35	55,98	61,21
2.1 Болезни	19,86	21,61	24,59
2.2 Очередные отпуска и отпуска по учебе	34,33	33,97	36,4
2.3 Неявки с разрешения администрации	1,09	0,37	0,21
2.4 Прогулы	0,07	0,02	0,01
2.5 По инициативе администрации	-	0,01	0,01
3 Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, часов	6,22	6,31	6,23

Таблица В.2 – Движение персонала в образовательном учреждении ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение (+, -)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1 Численность на начало года, чел.	125	120	117	-8
2 Поступило в год, чел.	10	15	5	-5
3 Выбыло за год, чел.	15	18	19	4
4 Численность на конец года, чел.	120	117	103	-17
5 Коэффициент оборота по приему, %	8,2	12,7	4,5	-3,6
6 Коэффициент оборота по выбытию, %	12,2	15,2	17,3	5,0
7 Коэффициент текучести, %	8,3	10,3	14,6	6,2

Продолжение Приложения В

Таблица В.3 – Динамика увольнения работников ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение (+, -)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Уволено всего	15	18	19	4
Уволено по собственному желанию, в т.ч.	10	12	15	5
на пенсию	5	8	12	7
конфликты с руководством	3	2	1	-2
перемена места жительства	1	0	1	0
неудовлетворенность оплатой труда	0	1	1	1
перемена места жительства	1	0	0	-1
повышение в должности	0	1	0	0
по другим причинам	5	6	4	-1

Приложение Г  
**План работы с молодыми специалистами**

Таблица Г.1 – План работы с молодыми специалистами ГБДОУ детский сад № 123 Центрального района Санкт-Петербурга на 2023/2024 учебный год

Содержание работы	Ожидаемые результаты	Методы	Дата проведения
Согласование рабочих программ.	Знать практические требования и содержание программы; уметь отбирать учебный материал; грамотно составлять рабочую программу.	Консультация, знакомство со структурой программы	сентябрь
Методика планирования урока.	Уметь ставить цели, задачи занятия, планировать этапы, соблюдать баланс времени.	Консультация, знакомство со структурой занятий	сентябрь
Основные формы и методы работы старшего воспитателя.	Уметь ставить цели, задачи внеурочной деятельности, планировать воспитательные мероприятия, оформлять папку старшего воспитателя. Уметь найти контакт с родителями, привлечь их к работе в группе, установить деловые отношения с детьми.	Консультация, знакомство с планом воспитательной работы, оформление папки, участие в методической неделе (проведение внеклассных мероприятий)	ноябрь
Проблемы активизации учебно-познавательной деятельности детей.	Уметь осуществлять отбор учебного материала, уметь соотносить существенную информацию с содержанием пособия.	Консультация, посещение занятий старшим воспитателем, анализ занятий; посещение занятий у опытных воспитателей.	ноябрь декабрь
Технология уроков.	Знать традиционные и нетрадиционные типы занятий, уметь их провести, оптимизировать процесс обучения.	Самостоятельная работа по повышению уровня теоретической и практической подготовки, посещение занятий у опытных воспитателей.	январь
Самоанализ урока.	Уметь делать самоанализ занятия, видеть сильные и слабые стороны занятия, корректировать слабые стороны и улучшать их.	Практикум, самообразование, чтение методической литературы, проведение занятий для наставника.	январь
Контроль оценки знаний детей.	Уметь объективно оценивать детей в соответствии с нормами оценивания.	Консультация, чтение методической литературы, практические занятия.	март
Выявление затруднений в работе.	Уметь анализировать свой опыт, трудности, успехи.	Анкетирование, беседа.	май