

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка»)

Обучающийся

Н.А. Зайченкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.А. Зайченкова.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доц. А.Л. Никишина

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка».

Методы исследования – методы обобщения, дедукции, анализа, синтеза; методы наблюдения и сравнения, метод научного эксперимента (тестирование, опросы), методы установления причинных связей, обобщение.

С учетом выявленных проблем системы управления персонала ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» были предложены мероприятия по стимулированию сотрудников организации, экономический эффект от внедрения которых составил 86,18 т.р., а экономическая эффективность составила 1,26 р./р.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 стоит использовать руководству организации с целью улучшения ее деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации	6
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом	6
1.2 Методы стимулирования и мотивации сотрудников	12
2 Анализ системы управления персоналом на примере ГКДОУ	20
д/с № 9 «Звездочка»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	20
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	27
3 Пути повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников	37
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение	48
Список используемой литературы	51

Введение

Процесс управления человеческими ресурсами в организации реализуется через мотивационные функции, которые предполагают использование определенных инструментов. Мотивированный работник лучше использует свои способности, новые возможности, технические средства на своем рабочем месте, что приводит к получению желаемого результата и более эффективной деятельности всей организации.

Сознательное использование различных вариантов научных или практически обоснованных теорий мотивации, инструментов оценки дает возможность постоянно повышать эффективность организационной деятельности по управлению персоналом. Однако много проблем, связанных с построением эффективного мотивационного механизма, практически не изучены, что обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом на примере ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка»;
- разработать пути повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка».

Для достижения цели и решения поставленных задач были использованы общенаучные, а также специфические методы научного исследования:

- методы обобщения, дедукции, анализа, синтеза – при раскрытии теоретико-методологических основ исследования мотивации персонала;
- методы наблюдения и сравнения, метод научного эксперимента (тестирование, опросы), методы установления причинных связей – при анализе и оценке состояния мотивации персонала организации;
- абстрагирование, обобщение – при обосновании меры совершенствования управления мотивацией персонала предприятия.

Практическая значимость полученных результатов заключается в обоснованности практических рекомендаций касательно повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Информационная база исследования представлена научно-методической литературой, статьями из периодических изданий по теме управления и мотивации персонала, данными и отчетностью ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемой литературы и источников.

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

«Управление персоналом носит сложный и системный характер и занимает ведущие позиции в общей структуре управления организации, что требует дальнейших научных исследований с целью их реализации в практической деятельности организации. Управление персоналом является комплексной системой, включающей разные направления, формы и виды организационного взаимодействия с работниками организации. Основными направлениями системы управления является подбор и отбор персонала, его адаптация, мотивация, сохранность, кадровое развитие, обучение, оценка деятельности работников с точки зрения реализации целей предприятия» [16].

«Управление персоналом осуществляется с помощью различных методов, влияющих на работников, для достижения определенных целей управления, необходимых для работы организации» [2]. Наука и практика менеджмента выделили три группы методов управления персоналом, которые представлены на рисунке 1 [21].

«Основой административных методов управления является использование властной и регуляторной поддержки для найма работников. Административный метод реализуется посредством команд, приказов, инструкций и фокусируется на мотивации поведения человека, таких как чувство ответственности, осознание соблюдения трудовой дисциплины и желание работать в определенной организации» [16].

«Экономические методы включают в себя все методы обеспечения существенного стимулирования работников. Основные экономические методы – это заработная плата и распределение прибыли, система, вознаграждающая качество работы и ее эффективность, и система штрафов в виде отчислений и пени. К этой же группе относятся определенные элементы

социального обеспечения – расходы на питание, расходы на проезд, медицинское страхование. Применение экономических методов основано на их отдаче» [18].

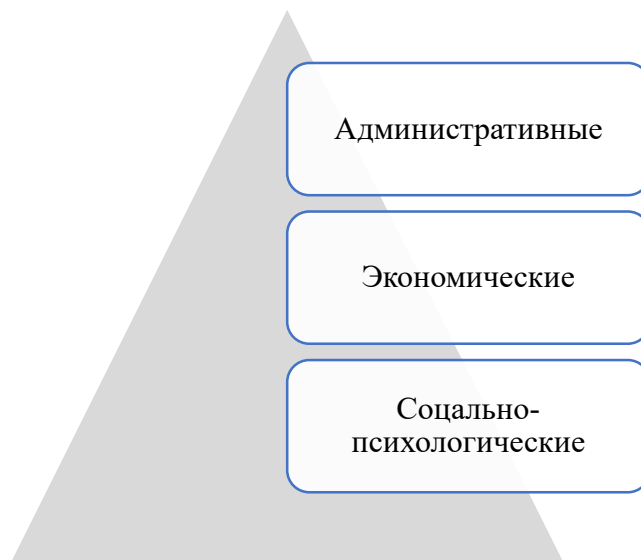


Рисунок 1 – Группы методов управления персоналом [22]

«Социально-психологический метод (основывающийся на законах психологии и социологии) является одним из важнейших результатов использования психологических методов и минимизации личных конфликтов. Кроме того, они могут помочь руководить карьерой каждого работника, тем самым формируя корпоративную культуру, основанную на имидже идеального работника. Они помогут определить позицию каждого работника в коллективе, определить неформальных лидеров и разрешить производственные конфликты. В современной науке и практике управления персоналом как ключевой и стратегический ресурс в организации является процесс постоянного совершенствования, обновления и поиска новых методов, концепций и мыслей» [9].

«Цель управления персоналом достигается посредством выполнения общих и специальных функций. Все органы управления выполняют общие функции (планирование, организация, мотивация и контроль) в пределах,

определенных для каждого органа. Специальные функции управления персоналом выполняют функциональные отделы в соответствии со своими функциональными обязанностями. Основными компонентами системы управления персоналом являются:

- субъект, то есть источник управленческого воздействия, осуществляющий контроль, выполняет функции лидерства и воздействия на объект для восстановления объекта до желаемого предметного состояния;
- объект, на который направлено управленческое влияние;
- управленческое влияние, то есть группа целенаправленных и организованных команд, инструментов, приемов и методов, применяемых для воздействия на объекты и внесения фактических изменений в их статус; то есть информация о влиянии субъекта на управление и изменения» [15].

«Система управления персоналом включает: кадровое планирование; определение существующей потребности в найме работников; подбор сотрудников; отбор; последующий найм работников; адаптация наемного персонала; обучение кадров; карьера» [7].

«Система управления персоналом компании может состоять из следующих функциональных подсистем: подсистема трудовых отношений; подсистема условий труда; подсистема учета кадров; подсистема планирования и прогнозирования персонала; подсистема развития и обучения персонала; подсистема стимулирования труда; создание необходимой социальной инфраструктуры; выбор и применение организационных структур управления» [6].

Каждая подсистема имеет многоступенчатую структуру с разными видами деятельности (таблица 1).

Координация и применение вместе всех функциональных подсистем обеспечивает достижение максимального успеха в процессе управления.

Таблица 1 – Структура функциональных подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема	Виды деятельности
Трудовые отношения	«Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; отношения руководства; управление конфликтными ситуациями; социально-психологическая диагностика» [12].
Условия труда	«Выполнение условий психофизиологии, эргономики и технической эстетики труда; охрана труда и техника сохранности; охрана окружающей среды» [12].
Оформление и учет кадров	«Оформление и учет, прием, увольнение, перевод; информационное обеспечение; профессиональная ориентация; обеспечение занятости» [12].
Прогнозирование и планирование персонала	«Разработка стратегии управления персоналом; анализ рынка труда; прогнозирование потребности; связь с внешними источниками обеспечения; оценка персонала» [12].
Развитие трудового потенциала	«Технико-экономическое обеспечение; повышение квалификации; работа с кадровым резервом; планирование деловой карьеры; адаптация новых работников» [12].
Стимулирование труда	«Нормирование и тарификация труда; разработка системы оплаты и морального поощрения труда; применение форм участия в прибылях и капитале; управление трудовой мотивацией» [12].
Создание необходимой социальной инфраструктуры	«Организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; обеспечение надлежащих условий здравоохранения и отдыха» [12].
Выбор и применение организационных структур управления	«Анализ существующей и наиболее подходящей для данной организации оргструктуры управления; разработка штатного расписания» [12].

В таблице 2 отражена структура целей системы управления персоналом.

«Рассматривая набор целей, можно выделить следующие категории:

- экономические (все цели направлены на достижение конечного роста прибыли);

- научно-технические (повышение производительности путем внедрения инноваций);
- коммерчески производственные (связанные с производством и реализацией необходимого количества продукции для достижения запланированного уровня прибыли);
- социальные (организация условий труда)» [2].

В зависимости от размеров и видов деятельности организации состав подсистем может изменяться [18].

Таблица 2 – Структура целей системы управления персоналом организации

I уровень – «основная цель системы управления персоналом – это создание необходимой кадровой базы, организация ее эффективного использования, развитие этики, стимулирование творчества и профессионального развития и достижение эффективности работы» [7].	
II уровень	III уровень
«Разработка стратегии управления персоналом с учетом изменения внешней среды. Прогнозирование и планирование персонала. Построение системы мотивации и социального обеспечения персонала. Разработка корпоративной культуры» [7].	«Анализ новых требований к специалистам и рабочим местам. Анализ потребностей к новым специальностям. Анализ динамики развития персонала и индивидуальных планов развития персонала и карьеры работников. Анализ трудовых процессов. Анализ качества и планирования социального развития персонала» [7].

«К элементам системы управления персоналом можно отнести: группу специалистов аппарата управления и обслуживающего персонала: комплекс технических и информационных средств, методические подходы к организации труда и программы управления информационными процессами; правовые и нормативные документы» [2].

В таблице 3 приведена общая характеристика элементов системы управления персоналом.

Обобщая элементы системы управления персоналом, можно увидеть, что целые системы управления персоналом разнообразны, как и функции.

Таблица 3 – Элементы системы управления персоналом и их характеристики [14]

Элементы	Состав	Предназначение
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	«Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, эксперты» [14].	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических и информационных средств	«Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройство сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи, система организации ввода и хранения информации, базы данных и знаний» [14].	Техническое и информационное обеспечение функций управления
Методические подходы к организации труда и программы управления информационными процессами	«Методы и методики решения кадровых вопросов (подбор, отбор, найм, адаптация, обучение увольнению и т. д.). Методы и методики организации труда и заработной платы. Программные средства, используемые в процессе принятия управленческих решений» [14].	Организационное и методическое обеспечение функций управления.
Правовые и нормативные документы	«Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и т.д. Регламентирующие подчиненность документы, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты» [14].	Правовое и нормативное обеспечение функций управления

Таким образом, рассмотрев понятие и сущность системы управления персоналом можно сделать вывод о том, что управление персоналом – это сложное системное, планомерно-организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мероприятий.

Которые, в свою очередь, оказывают значительное воздействие на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала организации и создание условий для эффективного использования качеств работников.

1.2 Методы стимулирования и мотивации сотрудников

Формы мотивации и стимулирования персонала принципиально отличаются от способов, однако, как первые и вторые, базируются на теориях мотивации. Теории мотивации различают стимулы к труду, их сущность, проявление и структуру. Общей классификацией является разделение мотивации на внешнюю и внутреннюю формы. Именно они включают в себя более узкие разделения форм на результативную и статусную, положительную и отрицательную, индивидуальную и групповую и тому подобное. Однако форма мотивации – это совокупность стимулов, сгруппированных не на основе методов их удовлетворения, а по характеру мотивов, их формирующих [4]. С этой точки зрения внутренняя и внешняя мотивация наиболее обширны понятиями, различающими все возможные виды стимулов на формирующиеся лицом самостоятельно, и формирующиеся для него системой. Как внешние, так и внутренние формы мотивации включают в себя методы, влияющие на качество усилий, направленность, упорство и другие критерии успешного труда [26].

К методам внешней мотивации относят, например, меры поощрения или взыскания в самом широком смысле. Это формируется для работника организацией, по ее собственным принципам и взглядам на стимулирование персонала, как правило, это направлено на быстрый эффект рычага, действующего на основные потребности человека. Долгосрочная внешняя мотивация обычно имеет отсылки и к внутренней форме, касающейся зоны собственно созданных работником целей и ожиданий от процесса труда [25].

В рамках внутренней мотивации целесообразно различать такие ее виды, как административная и экономическая (таблица 4). Несмотря на то, что оба имеют как положительное, так и негативное проявление, они существенно отличаются и обладают собственными характерными особенностями, на которые следует обращать внимание при выборе методов внешней мотивации [23].

Таблица 4 – Сравнительная характеристика административной и экономической мотивации [11]

Критерии	Административный тип	Экономический тип
Направленность действий	Непосредственная	Опосредованная
Обоюдность	Бесплатный характер	Финансово закрепленный характер
Система контроля	Прямой контроль за выполнением	Автоматический или согласованный контроль
Соотношение сроков и эффективности	Срочность доминирует над качеством	Качество приоритетно над скоростью
Преимущества	Возможность установки четкой дисциплины. Скорость воздействия	Улучшение самореализации персонала. Конкурентный эффект. Возможность регулировать долгосрочное качество выполнения работы. Удовлетворение финансовых потребностей работников
Недостатки	Нуждаются в четкой регламентации и нормировании. Не способствуют развитию потенциала работника, негативно воспринимаются персоналом. Приводят к концентрации власти.	Не может все равно эффективно применяться во всех сферах. Требуется финансовых затрат. Система поощрений часто не может удовлетворить потребности определенных групп персонала.

Следовательно, несмотря на принадлежность обоих типов к внешней форме мотивации, характер их влияния и особенности имеют существенные отличия и направлены на разный результат. Обычно в организациях целесообразно использовать комбинацию методов административной и экономической мотивации. При этом административные методы в разных проявлениях являются неотъемлемой частью функционирования любой

организации. Поскольку организационно-отделочная система руководствуется именно административными методами, что позволяет ей идентифицировать и зафиксировать позицию каждого работника в условиях производства и управления [19].

Также именно административные методы помогают установить нормы прав, обязанностей и критерии ответственности.

Процесс координации работы требует определенной унификации и стандартизации. Для этих целей в рамках административного типа внешней формы мотивации разработаны методы, которые отражены на рисунке 2.

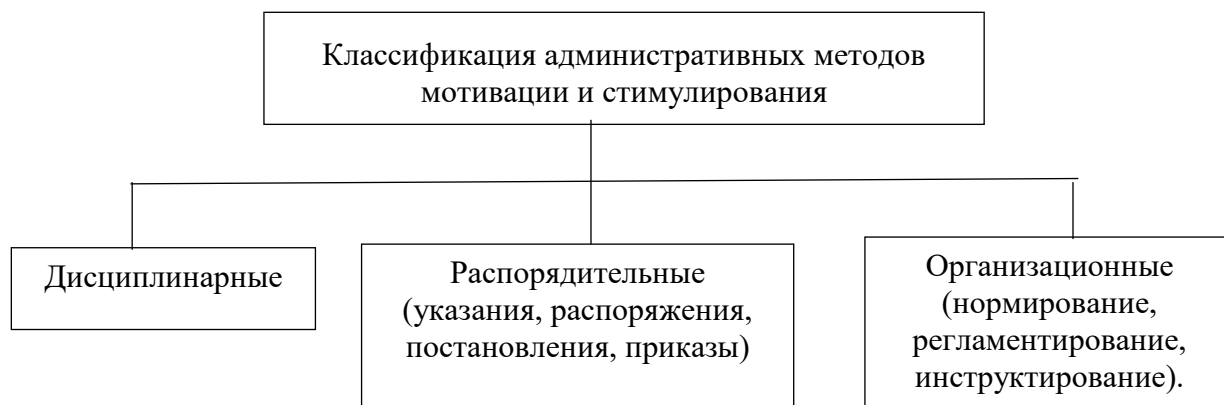


Рисунок 2 – Классификация административных методов мотивации и стимулирования персонала

Дисциплинарные методы – это совокупность мер, регламентируемых положениями Трудового Кодекса РФ [20]. Сфера дисциплинарного воздействия находится в компетенции руководителя-нанимателя и применяется в редких случаях нарушения работником контракта или невыполнения служебных обязанностей [17].

Распорядительные методы имеют четкую иерархию, самое низкое звено которой занимают указания. Указания, это, как правило, устная форма наименее регламентированного распоряжения. Распоряжение же, в свою очередь, может быть, как в устной, так и письменной форме и представляет собой требование выполнения определенного рабочего задания.

Распоряжение – это форма организации рабочей коммуникации между функциональным руководителем и подчиненными [5].

Постановление предусматривает другой уровень администрирования из-за того, что его принятие требует участия руководства, администрации, иногда, общественных организаций или привлечение органов местной власти. Она предполагает другой уровень принуждения и ответственности на всех уровнях исполнения [8].

Приказ – это наиболее регламентированная форма распорядительных методов, имеющая нормированную структуру, которая должна содержать не только цель, сущность и сроки задания, но и описывать условия и объем выполнения. В приказе должны фигурировать ответственные за исполнение и контроль должностных лиц [10].

Следовательно, административные методы используются, прежде всего, для организации и унификации процессов труда в организации. Важно отметить, что нецелесообразно использовать административные методы для повышения инициативы или творческого потенциала работников, прежде всего из-за того, что за своей сущностью они не являются поощрительными, при этом они способны повышать общую эффективность труда через свою реализацию в сфере дисциплины и организации труда.

Экономические методы также относятся к внешней форме мотивации, однако направляются на стимулирование персонала не к исполнению обязательных норм и регламентов, а на повышение качества и эффективности труда. Это осуществляется путем повышения заинтересованности работника в выполнении поставленных задач. Материальное стимулирование одно из основных стимулов и хотя оно является лишь один из многих других мотивов трудовой деятельности, его гибкость и универсальность делает его важным элементом системы внешней мотивации. Основано на непосредственном влиянии на уровень жизни человека оно обеспечивает реализацию широкого спектра его потребностей [24].

Получение определенных материальных выгод является основой применения экономических методов мотивации. Вариативность использования таких методов обусловлена в первую очередь возможностью выбирать прямые и косвенные методы воздействия.

К прямым методам относятся [3]:

- заработная плата;
- премии и бонусы;
- распределение дивидендов;
- доплаты и надбавки;
- компенсации.

Базовым методом мотивации, как заинтересованности работника в определенной трудовой деятельности, выступает заработная плата. В общей практике это основной доход работника, который определяет его уровень жизни и представляет собой цену, за которую он согласен продавать свой труд, знания, умения и навыки [1]. Итак, с одной стороны – это инструмент стимулирования, а с другой – экономическая категория, точка пересечения желаний и ожиданий работника, возможностей и намерений организации. В зависимости от ряда факторов, таких как ценность работника, опыт, квалификация, может изменяться соотношение фиксированной и премиальной части заработной платы. Зависимость этих параметров может иметь как положительное, так и негативное влияние на эффективность труда, однако подавляющее большинство организаций выбирает систему оплаты, которая включает как фиксированную, так и сменную часть. Это актуализирует значение такого метода материальной стимуляции как премии и бонусы.

Система премий и бонусов может зависеть от одного или нескольких факторов, а также конечного результата работы. Она позволяет контролировать и повышать эффективность, одновременно поддерживая заинтересованность работников. Важным элементом использования такой системы является решение проблемы эффективно задействованного рабочего

времени, что невозможно при фиксированной зарплате или даже при использовании чисто административных методов нормирования и регламентации. При этом цель повышения эффективности важна, однако второстепенна при применении премиально-бонусной системы, ведь она лишь частично обуславливает общее повышение эффективности работы. При условии выполнения основных норм для каждого сотрудника отдельно коэффициент его собственной эффективности, как и сумма премии или бонусов может значительно отличаться [25].

Важно также выяснить, имеет ли размер бонусов верхний предел и привязан ли он к финансовым результатам организации. Фиксированные премии обычно используются для контроля над эффективностью персонала, ненормированные бонусы стимулируют повышение личной эффективности работника.

Одним из распространенных методов материального стимулирования является премиальная система по пассивному принципу, то есть не за профессиональные достижения, а за отсутствие нарушений, выполнения нормативов, стаж работы. Эта система используется в основном в организациях с преобладанием административных методов мотивации и является своеобразным компромиссом между отсутствием дополнительного материального стимула и необходимостью поощрять исполнение прописанных непосредственных регламентов. Такая система теряет свою актуальность в условиях рыночной экономики и остается востребованной в основном в бюджетных организациях. Размер годовой или квартальной премии в них может достигать 20% от заработной платы, однако это не имеет прямого влияния на положительную мотивацию повышения эффективности и в основном выступает методом негативной мотивации, путем лишения премий и надбавок через ненадлежащее выполнение работы [4].

При этом чисто прямые методы экономического стимулирования демонстрируют ниспадающую кривую эффективности после достижения определенной точки. Выполнение и даже превышение установленных норм

обеспечивает работнику сумму денег, которая колеблется в определенных привычных рамках. Это приводит к необходимости введения косвенных методов экономической мотивации. К ним можно отнести льготы, как общеколлективные (бесплатное или льготное питание, перевозки, скидки на приобретение собственной продукции, или продукции партнеров), так и должностные (компенсация служебных расходов, повышение квалификации).

Сочетание прямого и косвенного экономического стимулирования позволяет достигать более высокого качества выполнения работы. А также избегать негативных последствий использования только одного из методов. Наиболее существенно это проявляется в привлечении и содержании высококвалифицированных кадров, ведь, как правило, кроме заработной платы их интересуют условия труда и дополнительные льготы, которые они имеют возможность сравнивать на конкурентном рынке труда [19]. Это повышает лояльность работников в случаях, когда они не получили материального поощрения, и позволяет избежать рисков в случае необходимости применения отрицательной финансовой мотивации.

Важной экономической составляющей нематериального поощрения является поддержка и повышение реального дохода работников за счет экономии средств. В зависимости от реальной полезности и актуальности льгот они могут покрывать значительную часть расходов персонала и обеспечивать финансовую стабильность путем страхования, фондов корпоративной помощи, негосударственных пенсионных фондов, предоставление кредитов на льготных условиях. Многие предприятия, особенно крупные корпорации, обращают внимание на положительное влияние нематериального экономического стимулирования на укрепление корпоративного духа и благоприятного микроклимата [8].

Для воздействия через внутреннюю мотивацию недостаточно действовать только путем удовлетворения материальных потребностей работника. Внутренняя мотивация предполагает нуждающуюся в

осведомленности в мотивационной структуре личности. Для этого применяются, как общие психологические принципы, так и характерные особенности специфики процесса труда. Оба вида мотивации, как внешняя, так и внутренняя, используются в непосредственном взаимодействии, однако применение методов внутренней мотивации требует от менеджера большей гибкости и усилий.

Таким образом, внутренняя и внешняя мотивация являются наиболее широкими понятиями, что различают все возможные виды стимулов на формируемые лицом самостоятельно и формируемые для нее системой. Как внешние, так и внутренние формы мотивации включают в себя методы, влияющие на качество усилий, направленность, упорство и другие критерии успешного труда. Обычно в организациях целесообразно использовать комбинацию методов административной и экономической мотивации. При этом административные методы в разных проявлениях является неотъемлемой частью функционирования любой организации.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления персоналом организации, сформулируем следующие выводы.

Управление персоналом – это сложное системное, планомерно-организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мероприятий на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала организации и создание условий для эффективного использования качеств работников с целью обеспечения эффективного управления и развития организации.

Внутренняя и внешняя мотивация являются наиболее широкими понятиями, что различают все возможные виды стимулов на формируемые лицом самостоятельно и формируемые для нее системой. Как внешние, так и внутренние формы мотивации включают в себя методы, влияющие на качество усилий, направленность, упорство и другие критерии успешного труда. Обычно в организациях целесообразно использовать комбинацию методов административной и экономической мотивации.

2 Анализ системы управления персоналом на примере ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Государственное казенное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 9 «Звездочка».

Сокращенное фирменное наименование организации – ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

Тип образовательного учреждения (организации) – дошкольное образовательное учреждение.

Юридический адрес организации: 468320, г. Байконур, ул. Янгеля, д. 3А.

Учредитель организации: Управление образованием города Байконур.

ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» было создано в декабре 1996 года.

ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» обеспечивает достижение следующих целей:

- всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями;
- создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства;
- формирование основ базовой культуры личности;
- подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

Освоение образовательных программ предусматривает очную форму образования без применения дистанционных технологий.

Основная образовательная программа дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой и других.

Численность обучающихся за счёт бюджетных ассигнований местных бюджетов (в том числе с выделением численности обучающихся, являющихся иностранными гражданами) – 204.

Образовательная деятельность в ДОО осуществляется в соответствии с направлениями развития ребенка, представленными в пяти образовательных областях:

- «Социально-коммуникативное развитие»;
- «Познавательное развитие»;
- «Речевое развитие»;
- «Художественно-эстетическое развитие»;
- «Физическое развитие».

«Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования представляет собой совокупность обязательных требований к дошкольному образованию. Предметом регулирования ФГОС являются отношения в сфере образования, возникающие при реализации образовательной программы дошкольного образования.

ФГОС ДО представляет собой совокупность обязательных требований к дошкольному образованию:

- требования к структуре образовательной программы дошкольного образования и её объёму;
- требования к условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования;
- требования к результатам освоения основной образовательной программы дошкольного образования» [14].

ФГОС ДО утверждён приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» №115 (зарегистрирован в Минюсте Российской Федерации 14.11.2013).

Нормативные правовые документы Российской Федерации, которые регламентируются деятельность ГКДОУ д/с №9 «Звездочка»:

- Федеральный закон от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ [13];
- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.01.2014 №08-5;
- Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 07.02.2014 №01-52-22/05-382;
- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 28.02.2014 №08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

Далее рассмотрим организационную структуру ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» (рисунок 3).

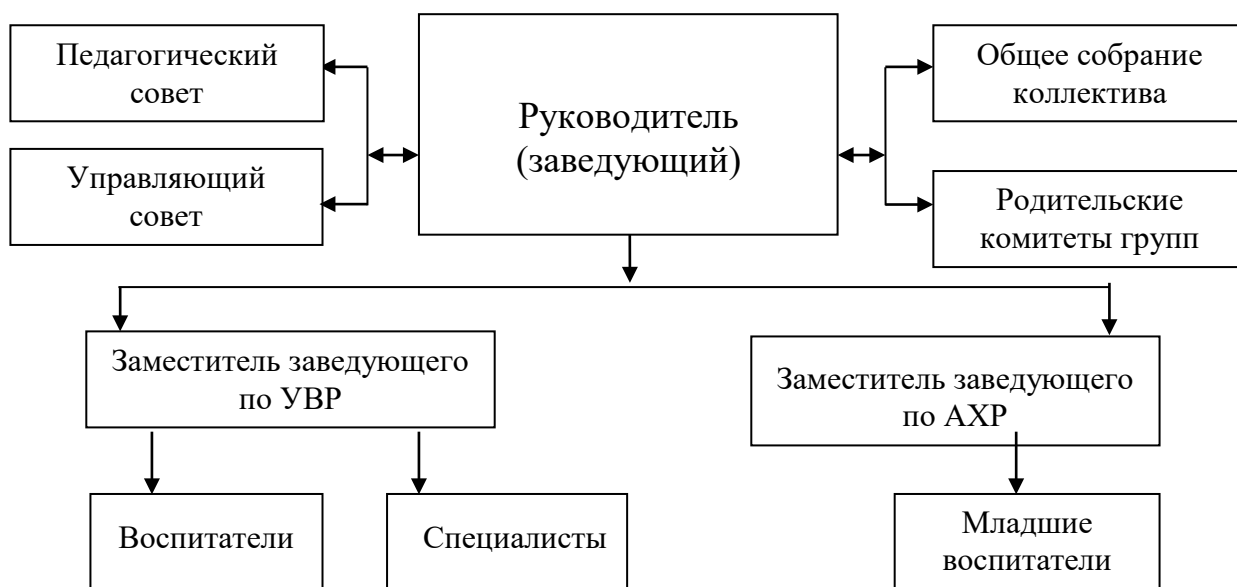


Рисунок 3 – Организационная структура ГКДОУ д/с №9 «Звездочка»

Как видно из рисунка 3, «организационная структура управления ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» является иерархической, так как оперативное

управление организацией осуществляет руководитель (заведующий ГКДОУ)» [14].

Непосредственное руководство учреждением осуществляет заведующий ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», который действует от имени учреждения, представляет его во всех учреждениях и организациях;

- планирует, организует и контролирует образовательный процесс и административно-хозяйственную деятельность, отвечает за качество и эффективность работы учреждения;
- осуществляет подбор, приём на работу и расстановку кадров, устанавливает должностные обязанности работников учреждения, увольняет, налагает дисциплинарные взыскания и поощряет работников учреждения в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- распоряжается имуществом учреждения в соответствии с законодательством РФ и обеспечивает рациональное использование финансовых средств;
- осуществляет систему внешних связей учреждения, необходимых для его успешного функционирования и развития;
- представляет учреждение во всех государственных, общественных организациях, учреждениях, предприятиях;
- принимает участие в работе совещаний, конференций и других мероприятий, организуемых и проводимых учредителем в соответствии с годовым календарным планом;
- формирует контингент детей в пределах, устанавливаемых нормативными документами;
- поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- самостоятельно решает иные вопросы, возникающие в текущей деятельности и не отнесенные к компетенции органов самоуправления учреждения либо учредителя.

«Заместитель заведующего по УВР осуществляет руководство учебно-воспитательной работой учреждения. Заместитель заведующего по АХЧ отвечает за сохранность здания дошкольного учреждения и имущества, организует материально-техническое снабжение педагогического процесса.

Общее собрание работников учреждения является органом общественного самоуправления ГЗДОУ, который включает в себя весь трудовой коллектив учреждения. Общее собрание коллектива проводится по необходимости, но не реже двух раз в год.

Коллегиальным органом самоуправления в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» является управляющий совет. Он представляет интересы всех участников образовательного процесса и иных лиц, заинтересованных в развитии учреждения. Члены управляющего совета избираются сроком на 3 года.

Постоянно действующим органом самоуправления учреждения является педагогический совет. Он создается для коллегиального рассмотрения вопросов образовательной работы с детьми и методической работы с педагогическим персоналом учреждения. Проводится педагогический совет не реже 4 раз в течение учебного года, в состав совета входят все педагоги.

Для обеспечения постоянной и систематической связи учреждения с родителями (законными представителями) воспитанников создается родительский комитет группы. Родительский комитет призван содействовать учреждению в его работе и организовывать выполнение всеми родителями (законными представителями) законных требований учреждения» [14].

Далее проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы (таблица 5).

Данные таблицы 5 и рисунка 4 позволяют сделать выводы, что в 2020 году доходы и расходы имели тенденцию к росту (на 1,63% и 1,60% соответственно). Это обусловило рост чистого операционного результата на 19,50%, рост рентабельности деятельности организации на 0,03% и

сокращение затрат на рубль доходов на 0,03%. Это указывает на повышение эффективности деятельности организации и улучшения использования ее затрат.

Таблица 5 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Доходы, тыс.руб.	96743	98321	100372	1578	1,63	2051	2,09
2. Расходы, тыс.руб.	96584	98131	100143	1547	1,60	2012	2,05
3. Чистый операционный результат, тыс.руб.	159	190	229	31	19,50	39	20,53
4. Основные средства, тыс. руб,	20384	20109	19983	-275	-1,35	-126	-0,63
5. Оборотные активы, тыс. руб.	8435	8493	8512	58	0,69	19	0,22
6. Среднесписочная численность персонала, чел.	31	32	34	1	3,23	2	6,25
7. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	16494	17568	18739	1074	6,51	1171	6,67
8. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.6)	3120,74	3072,53	2952,12	-48,21	-1,54	-120,41	-3,92
9. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр7/стр6)	532,06	549,00	551,15	16,94	3,18	2,15	0,39
10. Фондоотдача (стр1/стр4)	4,75	4,89	5,02	0,14	3,02	0,13	2,73
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр5)	11,47	11,58	11,79	0,11	0,94	0,22	1,86
12. Рентабельность деятельности, % (стр3/стр1) × 100%	0,16	0,19	0,23	0,03	-	0,03	-
13. Затраты на рубль доходов, стр2/стр1 * 100 коп.)	99,84	99,81	99,77	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03

На рисунке 4 представим динамику основных показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

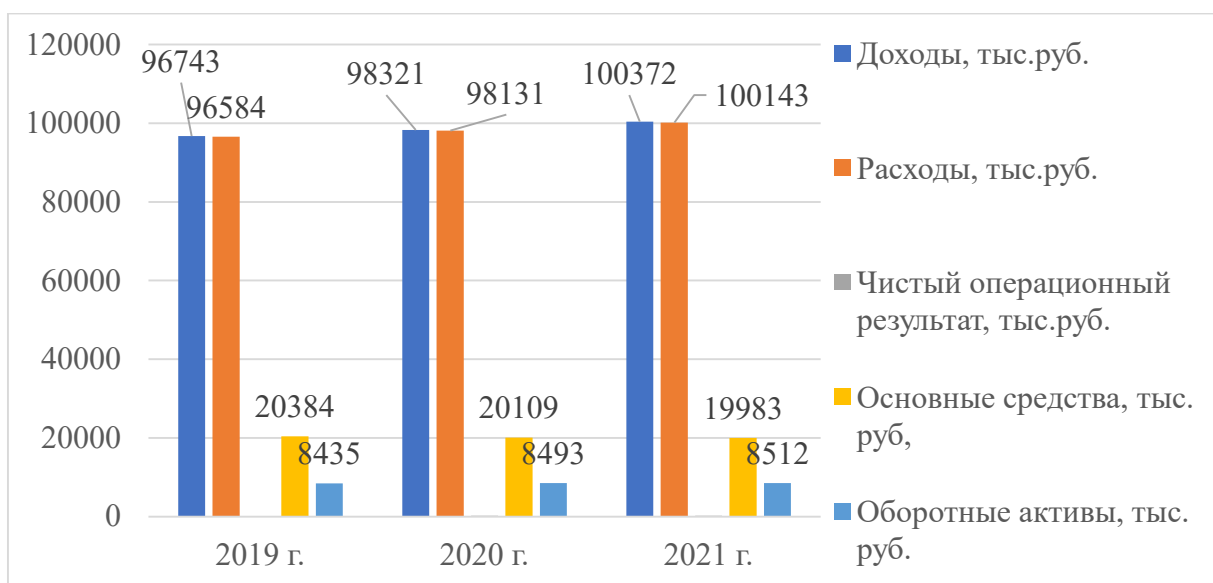


Рисунок 4 – Динамика основных показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

При этом среднегодовая выработка снизилась на 1,54%, тогда как среднегодовая заработная плата возросла на 3,18%. Подобная тенденция указывает на ухудшение использования персонала организации. Однако наблюдался рост фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует об улучшении использования основных средств и оборотных активов организации.

В 2021 году доходы и расходы имели дальнейшую тенденцию к росту (на 2,09% и 2,05% соответственно). Это обусловило рост чистого операционного результата на 20,53%, рост рентабельности деятельности организации на 0,03% и сокращение затрат на рубль доходов на 0,03%. Это указывает на дальнейшее повышение эффективности деятельности организации и улучшения использования ее затрат.

При этом среднегодовая выработка снизилась на 3,92%, тогда как среднегодовая заработная плата возросла на 0,39%. Подобная тенденция

указывает на дальнейшее ухудшение использования персонала организации. Однако наблюдался рост фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует об улучшении использования основных средств и оборотных активов организации.

Таким образом, проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» позволил определить рост эффективности деятельности организации, рост эффективности использования основных средств и оборотных активов, но и ухудшение эффективности использования персонала организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

«Основным входным ресурсом организации является ее персонал. Рассмотрим систему управления персоналом в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка». ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» стремится привлекать и сохранять лучших специалистов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с организацией, и создавать для них комфортные условия работы, формировать коллектив, объединенный общими устремлениями и ценностями. ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» рассматривает сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее организации» [14].

«Целью кадровой политики ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые стоят перед организацией. Кадровая политика ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» является активной авантюристической, согласно которой работа с персоналом строится на эмоциональном уровне» [14].

В таблице 6 представим анализ состава и структуры персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

Таблица 6 – Анализ состава и структуры персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

Категория персонала	2019г.		2020г.		2021г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Административный персонал	4	12,90	4	12,5	4	11,76	100	100
Педагогический персонал	18	58,06	18	56,25	19	55,88	100	105,56
Учебно-вспомогательный персонал	2	6,45	2	6,25	3	8,82	100	150
Обслуживающий персонал	7	22,58	8	25	8	23,53	114,29	100
Итого:	31	100	32	100	34	100	103,23	106,25

Из данных таблицы 6 видно, что ежегодно наблюдалось увеличение численности персонала. В частности, в 2020 году численность работников организации увеличилась на 1 работника за счет увеличения обслуживающего персонала, а в 2021 году численность работников организации увеличилась на 2 работников за счет увеличения численности педагогического персонала и обслуживающего персонала.

На рисунке 5 представим структуру персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

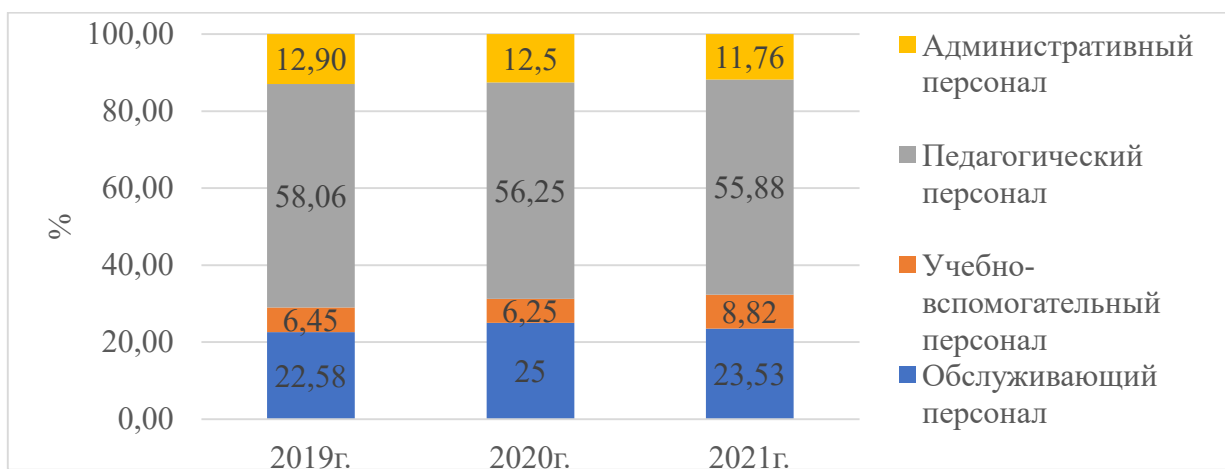


Рисунок 5 – Структура персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021г.г.

В структуре персонала наблюдается увеличение удельного веса учебно-вспомогательного персонала (с 6,45% до 8,82%) и обслуживающего персонала (с 22,58% до 23,53%) за счет увеличения их численности. Следовательно, удельный вес административного и педагогического персонала немного сократился.

Далее проведем анализ движения персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	31	32	34	1	2	3,23	6,25
Принято, чел.	2	3	7	1	4	50	133,33
Выбыло, чел.	2	2	5	0	3	0	150
В т.ч.:							
- по собственному желанию	2	2	4	0	2	0	100
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	0	1	-	-
Количество работников, проработавших более года, чел.	27	27	22	0	-5	0	-18,52
Коэффициент оборачиваемости по приему, %	6,45	9,38	20,59	2,92	11,21	45,31	119,61
Коэффициент оборачиваемости по выбытию, %	6,45	6,25	14,71	-0,20	8,46	-3,12	135,29
Коэффициент общего оборота, %	12,90	15,63	35,29	2,72	19,67	21,09	125,88
Коэффициент текучести кадров, %	6,45	6,25	11,76	-0,20	5,51	-3,12	88,24
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	87,10	84,38	64,71	-2,72	-19,67	-3,13	-23,31

Из представленных в таблице 7 данных видно, что на протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала.

На рисунке 6 представлены показатели движения персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

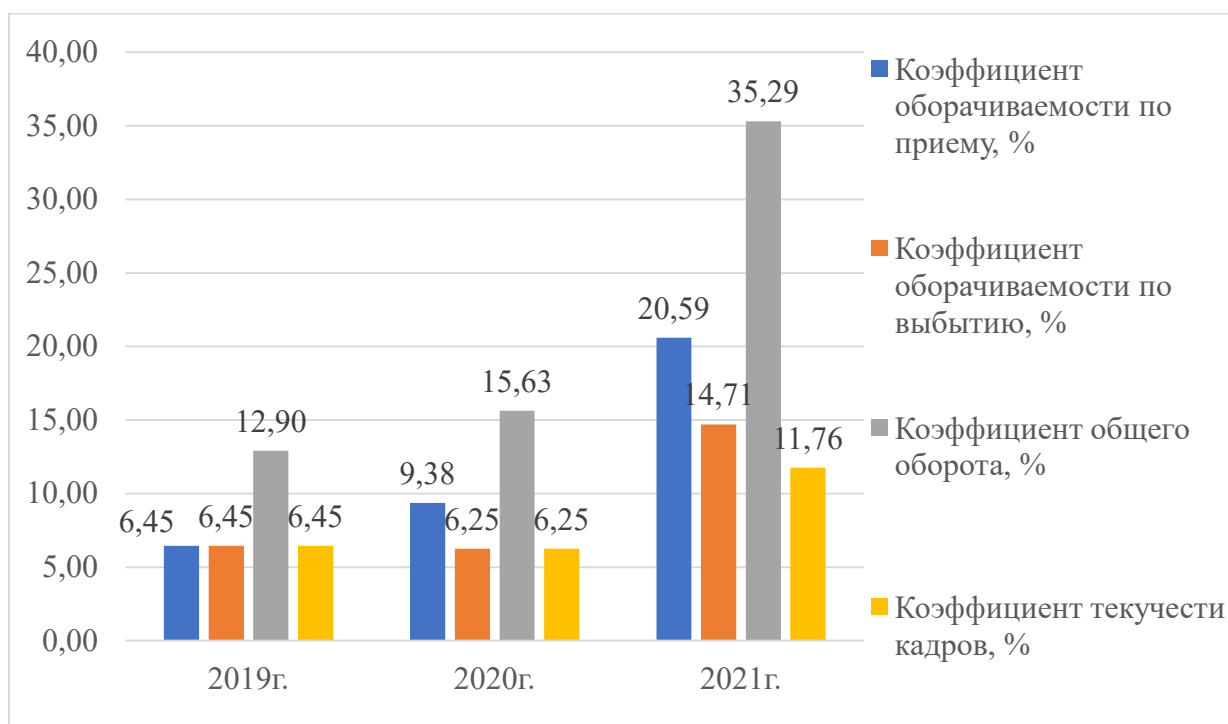


Рисунок 6 – Показатели движения персонала ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

Как видно из рисунка 6, наблюдался рост оборачиваемости по приему, выбытию и общего оборота. Также важно отметить, что на протяжении анализируемого периода коэффициент текучести кадров был выше естественного уровня (3-5%) и имел тенденцию к росту, что является негативной тенденцией. Также отмечается сокращение коэффициента постоянства кадрового состава (с 87,10% до 64,71%), что свидетельствует о наличии в организации некоторых проблем в системе управления персоналом и неудовлетворительность персонала системой стимулирования.

«Наём работников производится при использовании различных ресурсов - центров занятости, через объявления в специализированных изданиях, а также через объявления на сайте организации. При устройстве на работу персонал заключает трудовой договор.

В ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» не уделяется особое внимание мотивации персонала, которая представлена материальным стимулированием.

Система оплаты труда, действующая в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», предусматривает: установление должностных окладов и тарифных ставок с учётом квалификации и деловых качеств сотрудника, текущее премирование за результаты деятельности. Также, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объёма выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы» [14].

«В ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с Единой тарифной сеткой оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и других служащих предприятия и учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников» [14].

Для того чтобы оценить эффективность системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», проведем анализа показателей эффективности управления персоналом (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ показателей эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Поступления от оказания платных услуг, тыс.руб.	4505	4609	4647	104	38	2,31	0,82
Численность персонала, чел.	31	32	34	1	2	3,23	6,25

Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Производительность труда, тыс.руб./чел.	145,32	144,03	136,68	-1,29	-7,35	-0,89	-5,11
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	16990	17810	19980	820	2170	4,83	12,18
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./ чел.	548,06	556,56	587,65	8,50	31,08	1,55	5,59

Поскольку исследуемая организация является государственной, то производительность труда будет представлена как величина поступлений от оказания платных услуг на 1 работника организации.

Из данных таблицы 8 видно, что на протяжении исследуемого периода наблюдалось снижение производительности труда, тогда как среднегодовая заработная плата имела тенденция к росту. Это является негативной тенденцией, указывающей на снижение эффективности использования персонала организации и свидетельствующее о неудовлетворительности персонала системой стимулирования.

Для того, чтоб оценить эффективность системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», был проведен опрос работников организации по уровню удовлетворенности различными аспектами системы управления персоналом исследуемой организации (таблица 9). В опросе участвовали 25 работников организации.

Из данных таблицы 9 видно, что работники организации в среднем удовлетворены различными аспектами управления персоналом на 79,43%. Наиболее низкий показатель представлен по уровню удовлетворенности системой мотивации и стимулирования персонала (56%). Это свидетельствует о том, что работники организации не удовлетворены

системой мотивации и стимулирования, что обуславливает необходимость разработки мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации.

При этом важно отметить, что в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» не уделяется особое внимание обучению и развитию персонала.

Таблица 9 – Оценка эффективности системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» по уровню удовлетворенности различными аспектами системы управления персоналом

Показатели удовлетворенности	% удовлетворенности
1. Удовлетворенность условиями труда	84,00
2. Удовлетворенность уровнем оплаты труда	76,00
3. Удовлетворенность системой мотивации и стимулирования персонала	56,00
4. Удовлетворенность режимом работы	84,00
5. Удовлетворенность отношениями с коллегами	88,00
6. Удовлетворенность процессом адаптации персонала	84,00
7. Удовлетворенность особенностями подбора персонала	84,00
Средний показатель, %	79,43

К процессу адаптации в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» можно отнести четыре этапа, а именно:

- первый этап, это оценки уровня подготовленности нового сотрудника. На этом этапе определяются, как сотрудник сможет вести себя в непривычных для него ситуациях и какие варианты решения он предложит;
- второй этап – это ориентация. Именно на этом этапе происходит ознакомление на практике работника с его обязанностями и требованиями, необходимы будут для решения в организации;
- к третьему этапу можно отнести эффективную адаптацию. На данном этапе новый сотрудник приспособливается к своей новой среде и начинает знакомство с коллегами;

- четвертый этап – это функционирование. На финальном этапе адаптации сотрудник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

В ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» были введены основные принципы для адаптации, которые работают и в настоящий момент. За трудовую адаптацию персонала отвечает заместитель руководитель организации.

Обязанностями делопроизводителя ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» являются:

- ознакомить с организацией, характеристиками, условиями найма, оплаты труда;
- представление наставнику;
- провести экскурсию по рабочим местам работников;
- объяснить условия труда, ознакомить с соответствующим функционалом работы (совместно с руководителем);
- организовать обучение персонала (совместно с отделом обучения).

Процесс адаптации должен быть организован таким образом, чтобы начало адаптаций совпадало с первым этапом собеседования. Как уже было описано, для всех при найме на работу устанавливается испытательный срок в 3 месяца. Сокращение испытательного срока возможно только тогда, когда специалист проявляет свои особые профессиональные достижения. Основанием для этого является служебная записка от наставника с четким обоснованием сокращения воздействия испытательного срока на заместителя.

Процесс адаптации протекает согласно разработанному графику. Основные усилия для этого приходится именно на первые 2-3 недели. Для прохождения испытательного срока выбранному работнику устанавливается задание на весь период. Также указываются критерии эффективности для исполнения. Пройдя первый месяц испытательного срока, руководство проводит анализ работы работника. Когда испытательный срок заканчивается - делается общая оценка выполненных заданий.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» позволил определить, что в системе управления персоналом имеются следующие проблемы:

- ухудшение движения персонала (таблица 7) как следствие неэффективного использования инструментов стимулирования сотрудников;
- снижение производительности труда при росте уровня оплаты труда (таблица 8), свидетельствующее о неудовлетворительности персонала системой стимулирования по результатам оказания платных услуг, которые являются основным показателем производительности труда в исследуемой организации;
- неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования в организации (таблица 9).

Это обуславливает актуальность разработки мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования персонала.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом на примере ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка», сформулируем следующие выводы.

ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» было создано в декабре 1996 года. ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» обеспечивает достижение следующих целей: всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями; создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства; формирование основ базовой культуры личности; подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» позволил определить рост эффективности деятельности организации, рост эффективности использования основных средств и оборотных активов, но и ухудшение эффективности использования персонала организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» показал, что ежегодно наблюдалось увеличение численности персонала за счет увеличения численности педагогического персонала и обслуживающего персонала.

На протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала. В частности, наблюдался рост оборачиваемости по приему, выбытию и общего оборота. Также важно отметить, что на протяжении анализируемого периода коэффициент текучести кадров был выше естественного уровня (3-5%) и имел тенденцию к росту, что является негативной тенденцией. Также отмечается сокращение коэффициента постоянства кадрового состава (с 87,10% до 64,71%), что свидетельствует о наличии в организации некоторых проблем в системе управления персоналом.

На протяжении исследуемого периода наблюдалось снижение производительности труда, тогда как среднегодовая заработная плата имела тенденция к росту. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности использования персонала организации.

Работники организации в среднем удовлетворены различными аспектами управления персоналом на 79,43%. Наиболее низкий показатель представлен по уровню удовлетворенности системой мотивации и стимулирования персонала (56%). Это свидетельствует о том, что работники организации не удовлетворены системой мотивации и стимулирования, что обуславливает необходимость разработки мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации. Это обуславливает актуальность разработки мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования персонала.

3 Пути повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» были определены основные проблемы, которые выражаются в следующем:

- ухудшение движения персонала и рост текучести кадров в организации (таблица 7) как следствие неэффективного использования инструментов стимулирования сотрудников;
- снижение производительности труда при росте среднегодовой заработной платы (таблица 8), свидетельствующее о неудовлетворительности персонала системой стимулирования по результатам оказания платных услуг, которые являются основным показателем производительности труда в исследуемой организации;
- по результатам опроса работников организации было определено недовольство персонала системой стимулирования и мотивации в организации (таблица 9).

Направления совершенствования стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» отвечают выявленным недостаткам управления персоналом и преследуют цель их устранения методом разработки целостной мотивационной системы организации.

Главной целью проектирования системы стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» представляет собой введение в организации комплекса методов и мероприятий по стимулированию персонала к повышению производительности труда. Построение системы мотивации персонала на предприятии соответствует общей его стратегии развития, ведь

мотивированные работники стремятся к более производительному труду организации.

В ходе проектирования системы стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» предусматривается решение ряда задач:

- ориентация работников на решение стратегических задач развития организации;
- повышение квалификации сотрудников и их профессиональный рост;
- привлечение высококвалифицированных кадров и обеспечение лояльности (закрепление) уже работающих специалистов;
- оптимизация расходов на содержание штата;
- улучшение морально-психологического климата и повышение организационной культуры;
- стимулирование эффективной и продуктивной работы каждого работника;
- обеспечение условий профессионального роста и личностного развития персонала;
- создание кадрового резерва и внедрение системы профессиональной преемственности;
- внедрение системы кадрового аудита и повышения качества кадров организации;
- внедрение современных прогрессивных методов и подходов к мотивации труда.

Инструменты для построения системы мотивации труда в организации являются современные концепции и способы стимулирования, предназначенные для мотивации персонала. Некоторые из них, например, премии, во многом зависят от производительности труда. Кроме того, следует широко применять инструменты косвенной материальной и нематериальной мотивации работников, мотивирующих к более продуктивному и результативному труду. Они не зависят от того, какие

результаты показывает сотрудник, и применяются в соответствии с его статусом или рангом.

С целью привлечения персонала к разработке мер стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» был организован сбор предложений и рекомендаций по будущей системе мотивации среди трудового коллектива организации. В опросе участвовали все сотрудники исследуемой организации – 34 человека. При этом, участие персонала в обсуждении мотивационного проекта системы уже стала отправным пунктом введения балльной системы мотивации труда. В частности, за каждое обоснованное предложение по усовершенствованию мотивационной системы в организации работнику был начислен 1 балл и, тем самым, начат процесс их накопления. В результате проведенного опроса работниками ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» был внесен ряд предложений, ставших предметом обсуждения на очередном собрании трудового коллектива. По итогам прошедших обсуждений и совещаний был определен ряд мероприятий, которые актуальны для сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» (таблица 10).

Таблица 10 – Ожидание работников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» по выбору инструментов стимулирования сотрудников организации

Инструменты стимулирования	Количество баллов	Востребованность
Заработная плата	32	9,41
Премии за выполнение плановых задач	31	9,12
Возмещение расходов на транспорт	26	7,65
Возмещение расходов на ежегодный медосмотр	24	7,06
Материальная помощь на оздоровление	23	6,76
Подарки для детей сотрудников к праздникам	29	8,53
Расходы на соревновательные корпоративные мероприятия (лучший сотрудник детского сада за месяц, за год)	30	8,82
Расходы на развлекательные корпоративные мероприятия	33	9,71
Подарок ко дню рождения	33	9,71

Как видно из данных таблицы 10, наиболее актуальными мерами стимулирования для сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» являются заработная плата, премии за выполнение плановых задач, развлекательные корпоративные мероприятия, подарки ко дню рождения, соревновательные корпоративные мероприятия, подарки для детей сотрудников к праздникам. Менее значимыми оказались следующие меры: возмещение расходов на транспорт, возмещение расходов на ежегодный медосмотр, материальная помощь на оздоровление.

Исходя из этого с целью повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования, предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение балльной модели мотивации труда;
- внедрение мер непрямого материального стимулирования.

Мероприятие 1. Внедрение балльной модели мотивации труда.

Целью данного мероприятия является совершенствование материального стимулирования сотрудников организации.

Для установления связи между результатами труда и размером материального стимулирования работников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» целесообразно ввести балльную модель, в пределах которой работникам начисляется определенное количество баллов за выполнение определенных трудовых функций. С помощью балльной системы руководство организации будет иметь возможность оценить способности каждого сотрудника и выявить в нем такие важные качества, как трудолюбие и ответственность. В конце расчетного периода в соответствии с накопленным работником количеством баллов производится начисление премии.

В целях усиления мотивационной составляющей заработной платы работников считается целесообразным установить работникам с почасовой системой оплаты труда тарифные ставки на уровне тарифной сетки платы в соответствии с уровнем квалификации работника, а также персональные надбавки, определяемые на основе балльной системы. В течение месяца

работник может получить максимально 3 балла за участие в выполнении корпоративных задач (проектов, инициатив и т.п.). При этом за каждый балл работник получает персональную надбавку в размере 5% от основной заработной платы, рассчитанной по тарифным почасовым ставкам.

Система премий на первом этапе внедрения системы стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» предусматривает премии за выполнение производственного задания и назначается в размере, что соответствует уровню перевыполнения производственной задачи. То есть, перевыполнение производственной программы на 10% предоставляет основания для назначения работникам премии в размере 10% от основной заработной платы.

Внедрение данного мероприятия не предусматривает увеличения фонда оплаты труда в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», поскольку все будет осуществляться в рамках существующего фонда оплаты труда в организации.

Мероприятие 2. Внедрение мер непрямого материального стимулирования.

Целью данного мероприятия является повышение стимулирования сотрудников организации путем непрямого материального стимулирования.

Среди предлагаемых мер непрямого материального стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» стоит отдать предпочтение следующим:

- развлекательные корпоративные мероприятия;
- подарки ко дню рождения;
- соревновательные корпоративные мероприятия;
- подарки для детей сотрудников к праздникам.

В таблице 11 представим программу мероприятий непрямого материального стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на 2022 год.

Согласно определенному перечню внедрения инструментов стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» ответственными

должностными лицами организации должны быть разработаны необходимые распорядительные документы.

Таблица 11 – Программа мероприятий непрямого материального стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на 2022 год

Мероприятия	Срок выполнения	Ответственные лица
1. Соревновательное мероприятие «Лучший работник октября 2022 года»	Начало ноября 2022 года	Администрация организации
2. Соревновательное мероприятие «Лучший работник ноября 2022 года»	Начало декабря 2022 года	Администрация организации
3. Соревновательное мероприятие «Лучший работник 2022 года»	Конец декабря 2022 года	Администрация организации
4. Поздравления с днем рождения сотрудников организации (5 чел.)	До конца 2022 года	Администрация организации
5. Развлекательное мероприятие к Новому году	Конец декабря 2022 года	Администрация организации
6. Подарки для детей сотрудников организации	Конец декабря 2022 года	Администрация организации

Таким образом, активизация деятельности в сфере сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» будет способствовать улучшению удовлетворенности сотрудников организации, что повлечет сокращение текучести персонала, и улучшению организационной культуры в организации. Изменения в системе мотивации труда и стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» положительно отразятся на

эффективности деятельности организации, и в частности, производительности труда персонала организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности мер по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования необходимо сопоставить затраты, возникающие в связи с введением рассматриваемого комплекса мотивационных инструментов, а также выгоды в виде более высоких показателей производительности труда.

В таблице 12 представим расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка».

Таблица 12 – Бюджет затрат на внедрение предложенных мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на 2022 год

Мероприятия	Срок выполнения	Сумма, тыс.руб.
1.Соревновательное мероприятие «Лучший работник октября 2022 года»	Начало ноября 2022 года	15
2.Соревновательное мероприятие «Лучший работник ноября 2022 года»	Начало декабря 2022 года	15
3.Соревновательное мероприятие «Лучший работник 2022 года»	Конец декабря 2022 года	50
4.Поздравления с днем рождения сотрудников организации (5 чел.)	До конца 2022 года	50
5.Развлекательное мероприятие к Новому году	Конец декабря 2022 года	100
6.Подарки для детей сотрудников организации	Конец декабря 2022 года	100
Итого:	-	330

Как видно из данных таблицы 12, совокупные расходы на внедрение мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» составят 330 т.р.

Согласно ожиданиям руководства ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», в результате внедрения предложенных мер по стимулированию сотрудников в 2022 года производительность труда работников повысится на 10%, а

текучесть кадров будет отсутствовать. Тогда стоит рассчитать финансовые результаты от внедрения таких мер в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка». Предполагается, что в 2022 году текучесть кадров будет отсутствовать, и тогда это позволит сэкономить средства на подбор и найм новых сотрудников. Экономию средств за счет сокращения текучести кадров ($\mathcal{E}_{тек.}$) можно рассчитать согласно формуле (1):

$$\mathcal{E}_{тек.} = \mathcal{C}_{тек.} \times P_{ПН}, \quad (1)$$

где $\mathcal{C}_{тек.}$ – численность работников, выбывших из организации за счет текучести кадров;

$P_{ПН.}$ – расходы, связанные с подбором и наймом новых сотрудников.

По подсчетам сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» расходы, связанные с подбором и наймом новых сотрудников за 2021 год, составляли 75 т.р.:

- 5 т.р. – доступ к базе резюме,
- реклама вакансии - 2 т.р.,
- трудозатраты по подбору персонала – 8 т.р.,
- 35 т.р. – стоимость обучения нового сотрудника,
- 25 т.р. – заработная плата наставника на период адаптации нового сотрудника [14].

$$\mathcal{E}_{тек.} = 4 \text{ чел.} \times 75 \text{ т.р.} = 300 \text{ т.р.}$$

Далее рассчитаем прирост дохода за счет повышения производительности труда в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка». В 2022 году производительность труда в организации осталась на уровне 2021 года. В частности, среднемесячная производительность труда составляла 11,39 т.р. (4647 т.р. / 34 чел. / 12 мес.).

Тогда производительность за октябрь, ноябрь и декабрь 2022 ($ПТ_{\text{прогн.}}$) будет составлять:

$$ПТ_{\text{прогн.}} = ПТ_{\text{средмес.}} \times 10\%, \quad (2)$$

где $ПТ_{\text{средмес.}}$ – среднемесячная производительность труда базового года.

$$ПТ_{10,11,12} = 11,39 \text{ т.р.} \times 10\% = 12,53 \text{ т.р.}$$

Следовательно, совокупный доход ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» в 2022 году ($Д_{2022}$) составит:

$$Д_{2022} = (ПТ_{\text{средмес.}} \times Ч_{\text{пер.}} \times 9 \text{ мес.}) + (ПТ_{\text{прогн.}} \times Ч_{\text{пер.}} \times 3 \text{ мес.}) \quad (3)$$

где $Ч_{\text{пер.}}$ – численность персонала организации.

$$\begin{aligned} Д_{2022} &= (11,39 \text{ т.р.} \times 34 \text{ чел.} \times 9 \text{ мес.}) + (12,53 \text{ т.р.} \times 34 \text{ чел.} \times 3 \text{ мес.}) = \\ &= 4763,18 \text{ т.р.} \end{aligned}$$

Тогда финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» ($ФР_{\text{мер.}}$) можно рассчитать согласно формуле (4):

$$ФР_{\text{мер.}} = Э_{\text{тек.}} + \Delta Д_{\text{ПТ}}, \quad (4)$$

где $\Delta Д_{\text{ПТ}}$ – прирост дохода организации за счет роста производительности труда.

$$ФР_{\text{мер.}} = 300 \text{ т.р.} + (4763,18 \text{ т.р.} - 4763,18 \text{ т.р.}) = 416,18 \text{ т.р.}$$

Исходя из расчета, представленного выше, финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий составляет 416,18 т.р. Для того, чтоб определить эффективность и целесообразность внедрения предложенных мер в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка», необходимо рассчитать показатели экономического эффекта и экономической эффективности мероприятий. Для их расчёта воспользуемся формулами (5) и (6):

$$\text{ЭЭ} = \Phi P_{\text{мер.}} - Z_{\text{мер.}} \quad (5)$$

где $Z_{\text{мер.}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭф.} = \frac{\Phi P_{\text{мер.}}}{Z_{\text{мер.}}} \quad (6)$$

$$\text{ЭЭ} = 416,18 \text{ т.р.} - 330 \text{ т.р.} = 86,18 \text{ т.р.}$$

$$\text{ЭЭф.} = 416,18 \text{ т.р.} / 330 \text{ т.р.} = 1,26 \text{ р./р.}$$

Как видно из представленных расчетов, экономический эффект от внедрения мероприятия по стимулированию сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» может составить 86,18 т.р., а показатель экономической эффективности может составить 1,26 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» с целью повышения эффективности управления персоналом организации. Таким образом, разработав пути повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования сотрудников, сформулируем следующие выводы.

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» были определены основные проблемы, которые выражаются в следующем:

– ухудшение движения персонала и рост текучести кадров в организации (таблицу 7) как следствие неэффективного использования инструментов стимулирования сотрудников;

– снижение производительности труда при росте среднегодовой заработной платы (таблицу 8), свидетельствующее о неудовлетворительности персонала системой стимулирования по результатам оказания платных услуг, которые являются основным показателем производительности труда в исследуемой организации;

– по результатам опроса работников организации было определено недовольство персонала системой стимулирования и мотивации в организации (таблицу 9).

Направления совершенствования стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» отвечают выявленным недостаткам управления персоналом и преследуют цель их устранения методом сотворения целостной мотивационной системы организации. С целью повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования, были предложены следующие мероприятия: внедрение балльной модели мотивации труда; внедрение мер непрямого материального стимулирования. В частности, среди предлагаемых мер непрямого материального стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» предпочтение стоит отдать следующим: развлекательные корпоративные мероприятия; подарки ко дню рождения; соревновательные корпоративные мероприятия; подарки для детей сотрудников к праздникам. Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» составят 330 т.р. Финансовый результат от внедрения мероприятий составит 416,18 т.р. Экономический эффект от внедрения мероприятия по стимулированию сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» может составить 86,18 т.р., а показатель экономической эффективности может составить 1,26 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Заключение

Управление персоналом – это сложное системное, планомерно-организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мероприятий на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала организации и создание условий для эффективного использования качеств работников.

Внутренняя и внешняя мотивация являются наиболее широкими понятиями, что различают все возможные виды стимулов на формируемые лицом самостоятельно и формируемые для нее системой. Как внешние, так и внутренние формы мотивации включают в себя методы, влияющие на качество усилий, направленность, упорство и другие критерии успешного труда. Обычно в организациях целесообразно использовать комбинацию методов административной и экономической мотивации.

ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» было создано в декабре 1996 года. ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» обеспечивает достижение следующих целей: всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями; создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства; формирование основ базовой культуры личности; подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» показал, что за исследуемый период наблюдается повышение эффективности деятельности организации, повышение эффективности использования основных средств и оборотных активов, но и снижение эффективности использования персонала организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» показал, что ежегодно наблюдалось увеличение численности

персонала за счет увеличения численности педагогического персонала и обслуживающего персонала.

На протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала. В частности, наблюдался рост оборачиваемости по приему, выбытию и общего оборота. Также важно отметить, что на протяжении анализируемого периода коэффициент текучести кадров был выше естественного уровня (3-5%) и имел тенденцию к росту, что является негативной тенденцией. Также отмечается сокращение коэффициента постоянства кадрового состава (с 87,10% до 64,71%), что свидетельствует о наличии в организации некоторых проблем в системе управления персоналом.

На протяжении исследуемого периода наблюдалось снижение производительности труда, тогда как среднегодовая заработная плата имела тенденция к росту. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности использования персонала организации.

Работники организации в среднем удовлетворены различными аспектами управления персоналом на 79,43%. Наиболее низкий показатель представлен по уровню удовлетворенности системой мотивации и стимулирования персонала (56%). Это свидетельствует о том, что работники организации не удовлетворены системой мотивации и стимулирования, что обуславливает необходимость разработки мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации. Это обуславливает актуальность разработки мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования персонала. По результатам проведенного анализа системы управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» были определены основные проблемы, которые выражаются в следующем:

– ухудшение движения персонала и рост текучести кадров в организации как следствие неэффективного использования инструментов стимулирования сотрудников;

- снижение производительности труда при росте среднегодовой заработной платы, свидетельствующее о неудовлетворительности персонала системой стимулирования по результатам оказания платных услуг, которые являются основным показателем производительности труда в исследуемой организации;
- по результатам опроса работников организации было определено недовольство персонала системой стимулирования и мотивации в организации.

Направления совершенствования стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» отвечают выявленным недостаткам управления персоналом и преследуют цель их устранения методом сотворения целостной мотивационной системы организации.

С целью повышения эффективности управления персоналом ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» на основе инструментов стимулирования, были предложены следующие мероприятия: внедрение балльной модели мотивации труда; внедрение мер непрямого материального стимулирования.

В частности, среди предлагаемых мер непрямого материального стимулирования сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» предпочтение стоит отдать следующим: развлекательные корпоративные мероприятия; подарки ко дню рождения; соревновательные корпоративные мероприятия; подарки для детей сотрудников к праздникам. Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» составят 330 т.р., а финансовый результат от внедрения мероприятий составит 416,18 т.р. Экономический эффект от внедрения мероприятия по стимулированию сотрудников ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» может составить 86,18 т.р., а показатель экономической эффективности может составить 1,26 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер в ГКДОУ д/с №9 «Звездочка» с целью повышения эффективности управления персоналом организации.

Список используемой литературы

1. Абдуллаева Н. Э. Зарубежный опыт мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 5-1 (72). С. 223-228.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2019. 544 с.
3. Атрощенко А. С., Бабаева Е. И. Современные методы мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 6-1 (37). С. 182-186.
4. Бондарева Л. И., Корниенко В. В. Мотивация персонала: особенности, структура, управление // Экономика и социум. 2019. № 12 (43). С. 134-144.
5. Борисова Ю. Г. Современные методы мотивации персонала // Экономика и социум. 2021. № 12 (43). С. 191-202.
6. Герасимов Б. Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4 (38). С. 134-142.
7. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник. М. : Дашков и К°, 2019. 288 с.
8. Джуган А. А., Повадяева В. А. Системы мотивации персонала на предприятии // Форум молодых ученых. 2021. № 3-1 (19). С. 172-177.
9. Евсеева Н. С. Актуальные проблемы управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (32). С. 217-223.
10. Иванова Е. В. Проблемы мотивации персонала на российских предприятиях // Форум молодых ученых. 2020. № 12-2 (28). С. 209-219.
11. Колесников К. А., Баташова А. Ф. Методы мотивации персонала // Форум молодых ученых. 2018. № 4 (20). С. 152-156.
12. Кондрачук О. Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-2. С. 55-59.

13. Об образовании в российской федерации (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273. URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 01.09.2022).
14. Официальный сайт ГКДОУ д/с № 9 «Звездочка» [Электронный ресурс]. URL: http://zvezdochka-baik.ru/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=9.
15. Пузанова А. В. Современные технологии управления персоналом: управление талантами // Форум молодых ученых. 2020. № 12 (16). С. 146-151.
16. Радионова Е. А. Современные подходы к построению системы управления персоналом организации // Экономика и социум. 2021. № 9 (88). С. 204-213.
17. Сафарова Ф. И., Цыркаева Е. А. Управление персоналом на предприятии // Экономика и социум. 2020. № 1 (68). С. 1103-1107.
18. Селентьева Д. О., Зиганшина Д. Г. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1 (27). С. 141-147.
19. Скачкова В. А. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента // Экономика и социум. 2019. № 7 (26). С. 555-558.
20. Слукина А. В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности его трудовой деятельности // Экономика и социум. 2021. № 1-2 (80). С. 145-159.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 01.09.2022).
22. Халявка И. Е., Гришина Е. В. Современные методы мотивации персонала // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (32). С. 234-241.

23. Цзюньсян В. Теоретический анализ основ мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 6-1 (73). С. 132-138.
24. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2019. № 12-2 (31). С. 230-237.
25. Щеглова Е. С., Совершенствование системы мотивации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. № 5-2 (84). С. 183-188.
26. Юрченко Е. И. Проблема мотивации персонала организации: к постановке вопроса // Экономика и социум. 2020. № 12 (43). С. 164-169.