

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Обучающийся

Т.П. Курбатова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Курбатова Татьяна Петровна.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации».

Научный руководитель выпускного проекта (дипломной работы): кандидат педагогических наук Шаногина Славяна Олеговна.

Объект исследования направлен на создание стратегий для улучшения механизма руководства кадрами в муниципальном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) «Сказка».

Исследуемый объект – муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение (МКДОУ) «Сказка».

Тематика научного анализа охватывает уникальные методы управления кадрами в муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ), конкретно – в детском саду под названием «Сказка».

В процессе аналитического исследования системы HR-менеджмента в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) детский сад «Сказка» выявлены ключевые дефициты в области управления человеческими ресурсами и предложены эффективные стратегии их устранения.

Практическая ценность исследования. Достижения, выявленные в ходе исследовательского процесса, предназначены для эффективного применения в различных аспектах работы учреждений дошкольного образования. Конкретные находки проекта уже находят применение и активно используются в рамках административных процессов Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Сказка».

Организация и размер исследования. Исследование включает в себя вводную часть, три основных главы, итоговое заключение и списка используемой литературы. Всего документ насчитывает 59 страниц типографского текста, в них 9 таблиц, и 20 графических изображений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические предпосылки и основы деятельности по управлению персоналом организации .....	6
1.1 Понятие, задачи и роли системы менеджмента персонала .....	6
1.2 Специфика руководства кадрами в учреждениях дошкольного образования.....	11
1.3 Подходы к анализу механизмов управления кадрами .....	17
2 Анализ системы управления персоналом в (МКДОУ) детский сад «Сказка» .....	24
2.1 Технические и экономические параметры Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад "Сказка" .....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Сказка» .....	28
3 Направления совершенствования системы управления персоналом в (МКДОУ) детский сад "Сказка" .....	41
3.1 Создание стратегий для улучшения управления кадрами в муниципальном дошкольном образовательном учреждении «Сказка».....	41
3.2 Обоснование продуктивности предложенных рекомендаций .....	47
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Анкета – Нравится ли Вам Ваша работа? .....	59

## Введение

Важность исследуемого вопроса. Сотрудники представляют собой ключевой актив компании. Эффективность их управления напрямую влияет на продуктивность бизнеса.

Следовательно, управление персоналом должно осуществляться на высоком уровне. В учебных заведениях это имеет особенно важное значение, поскольку непосредственно влияет на уровень предоставляемого обучения.

За последние несколько лет сектор информационных технологий значительно проник во все уголки социальной и профессиональной деятельности. Это изменение не обошло стороной и работу кадровых служб. Внедрение IT-технологий в процессы подбора, обучения и развития персонала является ключевым фактором, повышающим эффективность работы HR-служб и, как следствие, усиливающим конкурентные преимущества организаций. В наше время даже представители малого бизнеса активно исследуют и применяют инновационные продукты в этой области, оценивая их соотношение цены и пользы, что стало основой для выбора данного направления исследования.

Изучаемой сущностью служит Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение - детский сад "Сказка".

Тема дипломного проекта заключается в изучении специфики управления кадрами в Муниципальном образовательном учреждении - детский сад «Сказка».

Исследование направлено на разработку улучшенной системы управления персоналом МКДОУ детский сад «Сказка».

Получение определённого результата подразумевает выполнение таких заданий:

- определить основные теоретические концепции и принципы, лежащие в основе управления персоналом в организации;

- выполнить аудит системы управления кадрами в муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад «Сказка»;
- разработать стратегии улучшения системы HR-менеджмента в муниципальном образовательном учреждении детском саду «Сказка».

В исследовании применялись методологии: изучение и концептуализация теоретических данных, объединение компонентов в целостную систему, рассмотрение объекта как системы, анализ экономических данных и статистики, сбор первичной информации через анкеты, а также сопоставление результатов.

В качестве фундамента для изучения послужили нормативные акты, устанавливающие рамки для взаимоотношений в трудовой сфере, научные труды российских и иностранных экспертов в области управления персоналом, например, работы Ю.А. Масалова, Л.К. Авчиренко, В.В. Рассадина, М.Ю. Семика и других, сайт МКДОУ детского сада «Сказка» в качестве иллюстративного материала, а также документация, регламентирующая внутренние процессы учреждения.

Практическая ценность данного анализа. Выводы, сделанные после анализа, предназначены для применения в работе учреждений дошкольного образования.

Индивидуальные находки этого исследования успешно апробированы и нашли применение в управленческих процессах Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Сказка».

# **1 Теоретические предпосылки и основы деятельности по управлению персоналом организации**

## **1.1 Понятие, задачи и роли системы менеджмента персонала**

Эффективное управление персоналом критично, поскольку сотрудники являются ключом к успеху предприятия. Они наделены компетенциями и навыками, жизненно важными для выполнения миссии компании. Взаимодействие с трудовым коллективом требует понимания их мотивационных потребностей [44].

HR-менеджмент — это комплексная функция в структуре компании, охватывающая процессы отбора и вербовки кандидатов, их профессионального развития, стимулирования, обеспечения конкурентной заработной платы и создания условий для карьерного роста, что способствует оптимальному привлечению и использованию человеческих ресурсов, а также защите их прав и интересов в рамках корпоративной культуры [43].

В академических источниках также описывается термин «кадровая политика», включающий в себя набор правил, разработанных организацией для управления персоналом. Этот аспект включает HR-стратегии, как уточняется в данных материалах [8, с 82].

Исследовательские работы предлагают различные интерпретации структуры процесса. Пример одной из интерпретаций демонстрируется на следующем изображении (рисунок 1) [19, с 360].

На рисунке 1 представленные подсистемы работают в совокупности. Однако не все из них обособлены и обладают своими подразделениями, как показано на рисунке 2.

В компании разработку стратегии управления персоналом возглавляет руководитель, тогда как её реализацию берут на себя отделы по управлению человеческими ресурсами, активно интегрируя в эту деятельность менеджеров нижнего звена [39].

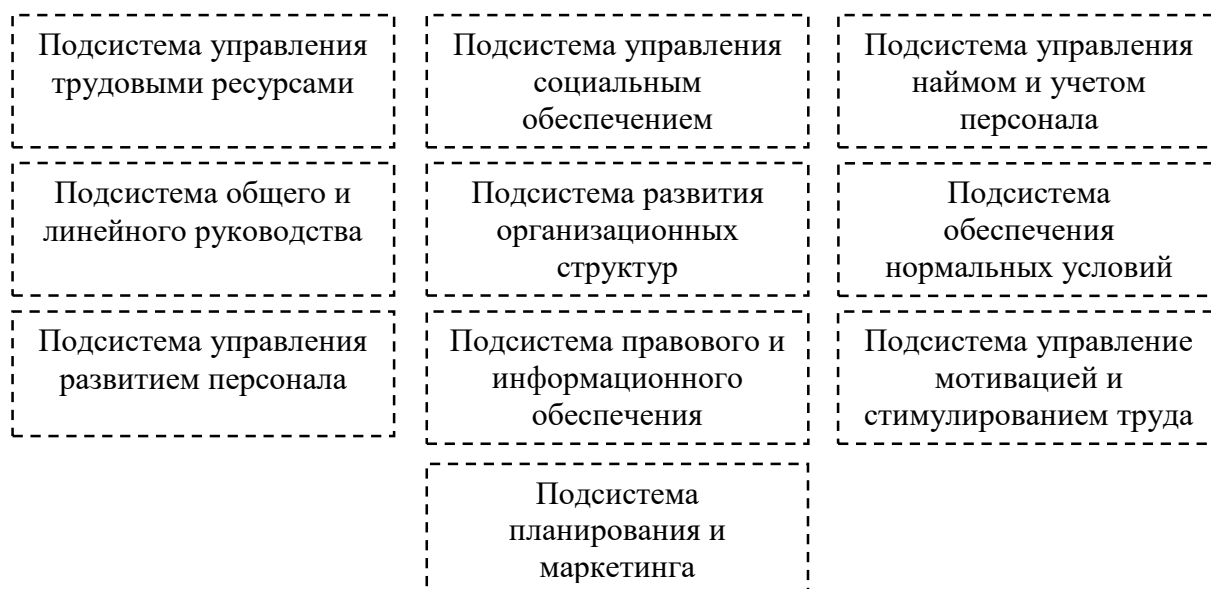


Рисунок 1 – Модель функционального управления персоналом [13, с 35]

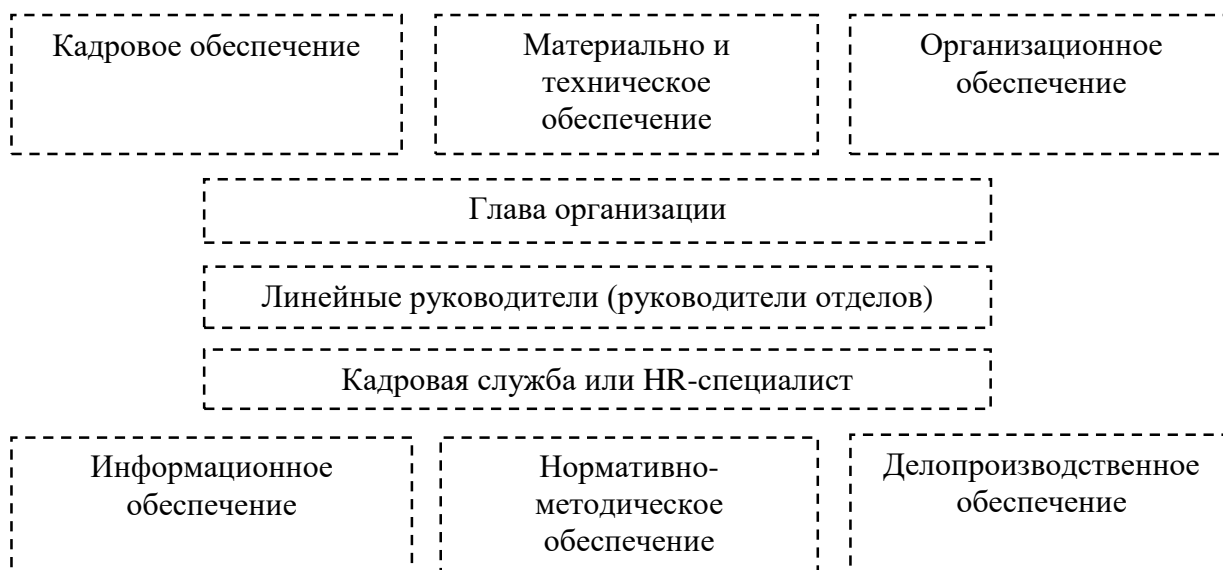


Рисунок 2 – Модель системы управления персоналом (организационный подход) [13, с 35]

Мотивационный менеджмент и развитие персонала являются ключевыми элементами корпоративного управления, важность которых заключается в предотвращении высокой уровня оттока кадров – индикатора,

отражающего частоту ухода работников, что негативно сказывается на конкурентоспособности организации [19, с. 271].

Мотивация и стимулирование работников, объединяющие финансовые и нематериальные механизмы воздействия на команду, играют ключевую роль в повышении производительности персонала для успешного достижения задач предприятия [19, с. 271].

В изученных материалах приводится концепция "стимулирование рабочего процесса сотрудников" (см. рисунок 3), что подразумевает применение внешних методов влияния на работников для повышения их производительности. Основное различие между этим подходом и мотивацией персонала заключается в использовании внешнего давления. К примеру, невыполнение плана подразделением влечет за собой утрату права на получение премиальных. В то время как мотивация, в свою очередь, основывается на стимулировании внутренних стремлений работников. Например, наиболее результативные сотрудники отдела продаж по итогам месяца получают 2% от доходов в виде премии, их портреты размещают на доске почёта, а также они обретут право на два дополнительных дня отдыха [19, с. 271].



<b>МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ</b>	<b>НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ</b>
<p><b>Денежное стимулирование</b></p> <p>Заработная плата (основная, премии, компенсации, гарантии)</p>	<p>Социально-психологическое направление (поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и др.)</p>
<p><b>Не денежное стимулирование</b></p> <p>Социальное направление (предоставление путевок, оплата части арендной платы за жилье, процентов по ипотеке и др.)</p> <p>Функциональное направление (улучшение условий труда, оплата транспортных расходов и др.)</p>	<p>Развивающее направление (организация профессионального обучения, управление карьерой и др.)</p> <p>Административное направление (предоставление дополнительного отпуска и др.)</p>
<b>Санкции</b>	<b>Санкции</b>
Штраф	Замечание, выговор и др.

Рисунок 3 – Формы и виды мотивационных подходов к работе сотрудников [19, с. 272]

Каждое предприятие обладает индивидуальностью, что отражается в уникальной системе мотивации и стимулирования труда сотрудников, охватывающей разнообразные методы.

Обучение в рамках профессионального роста (рисунок 4) позволяет сотруднику расширять свои компетенции через курсы повышения квалификации и программы переподготовки. Это осуществляется в соответствии с предварительно разработанным планом, включающим различные образовательные методики, целью которых является улучшение профессиональной деятельности, занятие новых должностей или адаптация к изменяющимся требованиям [38, с. 32].



Рисунок 4 – Структура профессионального совершенствования рабочих кадров [38, с. 32]

В недавнее время, данная область стала краеугольным камнем в автоматизации. Персонал теперь проходит регулярное обучение, зачастую антиципирующее, учитывая, что технологический прогресс неуклонно продвигается, обновляя знания и данные в ускоренном режиме [36].

Внутрикорпоративное обучение стало популярным. Компании разрабатывают индивидуальные образовательные платформы [37].

Корпоративное обучение сотрудников – это циклический процесс обновления и расширения профессиональных знаний и мастерства работников внутри компании, направленный на улучшение их квалификации для повышения общей продуктивности предприятия [17, с. 56].

В данном процессе задействуются как классические, так и передовые подходы к обучению.

Традиционные методы обучения включают лекции, семинарские занятия, бизнес-симуляции и наставничество. Инновационные же подходы охватывают коучинг, применение игровых механик в образовательном процессе и обучение на расстоянии [35].

Современные методики обучения улучшают процесс усвоения информации, благодаря активному вовлечению работников в обучающую деятельность. Эти же методики способствуют совершенствованию профессиональных умений [22, с. 34].

Для компании выгоднее формировать квалифицированного специалиста с базового уровня, обеспечив его лояльностью к организации, чем заниматься поиском опытного работника, владеющего всеми необходимыми навыками.

Примарная задача системы менеджмента персонала заключается в насыщении организации квалифицированными и мотивированными к участию в прогрессе компании сотрудниками [33, с. 64].

К списку задач могут быть включены: [3, с 64]

- гарантия наследования кадровых составов;
- развитие условий для увеличения рабочей силы;
- регулирование стимулов и мотивации работников;
- создание благополучных социальных и психологических условий внутри компании и прочее [34].

В данном разделе подробно рассмотрены основные аспекты, задачи и роли, присущие системе взаимодействия с кадрами.

## **1.2 Специфика руководства кадрами в учреждениях дошкольного образования**

Управление персоналом в учреждении дошкольного образования (далее ДОУ) отличается уникальными чертами, обусловленными особенностями сферы деятельности [30].

Обычно, процесс набора новых работников осуществляется за пределами компании. Однако, существует возможность внутреннего продвижения для определенных ролей, как в случае, когда воспитатель, накопив опыт, получает повышение до должности заместителя директора [6].

Обучение и уход за детьми требуют от профессионалов высокой ответственности, поскольку они влияют на развитие, здоровье и воспитание детей. В процессе подбора специалистов особое внимание уделяется их образованию, опыту работы и личностным характеристикам [41].

Обязательность социального обеспечения в данной ситуации неоспорима, учитывая, что большинство дошкольных образовательных учреждений находятся в государственной собственности. Это обеспечивает педагогическим работникам, в частности, возможности для реабилитации в период отдыха через предоставление санаторно-курортных путевок и других форм поддержки [42].

Адаптация – это процесс налаживания и укрепления связей между новым сотрудником и предприятием, который включает в себя изучение культуры, ценностей и процессов внутри компании. Также подразумевает освоение новым работником установленных правил и стандартов поведения, аналогично компания анализирует компетенции и потенциал новичка, что является неотъемлемым элементом для успешной интеграции [5].

Аттестация в системе дошкольных образовательных учреждений является неотъемлемым процессом. В ее ходе подвергают анализу теоретические знания, практическую деятельность, поведенческие аспекты и другие ключевые элементы [22, с. 95].

Исход данного процесса оказывает воздействие на размер заработной платы.

Материальное стимулирование персонала в дошкольных образовательных учреждениях (ДОУ) показывает свою эффективность преимущественно в начальный период. Большинство ДОУ функционируют на государственной основе, что приводит к ограниченным бюджетным

возможностям руководства для распределения дополнительных финансовых средств в пользу материального вознаграждения сотрудников [14, с. 220].

В данном контексте, внутренние стимулы важнее в предметной сфере.

Прежде всего, акцентируется внимание на укреплении личного профессионального статуса, что включает в себя увеличение уровня публичного признания и осмысленности в профессиональной сфере. В этой связи проводится взаимодействие с коллективом: на регулярных коротких деловых собраниях рассматриваются не только насущные проблемы, но также производится выражение благодарности сотрудникам и оказывается поощрение [4].

В учебных заведениях регулярно размещают информационные доски с портретами выдающихся учителей и описанием их достижений, а также публикуют аналогичную информацию на официальных веб-сайтах [14, с. 220].

Использование этих мотивационных инструментов определяется следующими компонентами: [20, с. 321].

- людям характерно подпитывать свое самолюбие, и достижение статуса «лучшего сотрудника» приносит удовлетворение всем;
- такой подход положительно влияет на репутацию учебного заведения, ведь родители и опекуны ценят, когда в обучении и воспитании их детей и подопечных задействованы высококвалифицированные учителя [45].

Во-вторых, обладая обширными знаниями, педагог более мотивирован к инновационной деятельности, что способствует богатой передаче знаний и навыков ученикам. Таким образом, ценность регулярного профессионального обучения несомненна.

В наше время в образовательной сфере стали широко использовать передовые педагогические подходы, которые не только способствуют усвоению новых знаний, но также предоставляют возможность их применения в практической деятельности [3].

Ограничиваться лишь одной активностью для развития профессиональных навыков не следует. Не менее значимо стремление к продвижению по карьерной лестнице. Во многих учебных заведениях используется такой инструмент, как создание кадрового резерва – это список специалистов, предназначенных для замещения определенных позиций на основе оценочных процедур. Однако, учитывая современные тенденции, этого подхода уже недостаточно. В мировой практике распространены карьерограммы – метод, при котором профессиональное продвижение связывается с мотивационными аспектами, включающими образовательные инициативы, различного рода повышения и стимулирование достижений [2].

В учебных заведениях придается значительное значение формированию командного духа и развитию благоприятной социальной и психологической атмосферы, поскольку процесс становления педагога происходит внутри профессионального сообщества. Успешность такой деятельности тесно связана с педагогической компетентностью участников, качеством межличностных связей, уровнем сотрудничества и другими аспектами. Следовательно, целенаправленная работа по формированию и укреплению организационной культуры управления выступает ключевым элементом стимулирования трудовой активности. Она представляет собой совокупность устоев и принципов, которую формирует с целью укрепления единства коллектива и эффективной передачи знаний и умений новым членам организации [31, с. 79].

В академических исследованиях термины «корпоративная культура» и «организационная культура» часто употребляются как взаимозаменяемые, хотя первый аспект подразумевает управление со стороны руководства, в то время как второй естественно складывается среди сотрудников. Однако, в современной практике менеджмента элементы организационной культуры также стали объектом целенаправленного управления, что привело к их сближению и смешению характеристик [1].

Корпоративная культура организации обладает определенной иерархией, в рамках которой выделяют три уровня (рисунок 5).

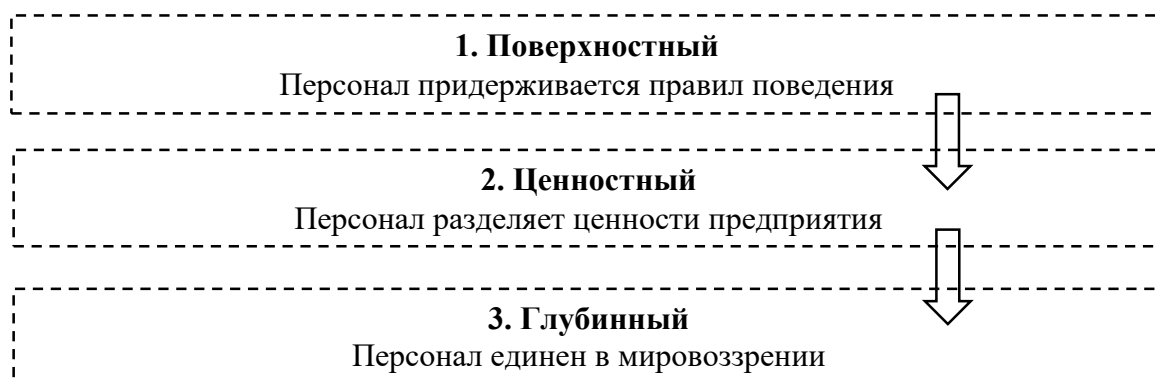


Рисунок 5 – Уровни корпоративной культуры [31, с. 79]

Обычно, для разработки эффективной организационной культуры, хватает реализации второго уровня.

Разумеется, существует множество других концепций организационной культуры, изложенных в научных работах. Одной из них является концепция спиральной динамики, которая включает в себя восемь стадий развития. Каждая из этих стадий коррелирует с конкретными моделями мышления и поведенческими стратегиями работников. Согласно данной теории, прогресс организации осуществляется путём последовательного перехода от одной стадии к другой, при этом каждая новая стадия расширяет и дополняет аспекты предыдущей. Соответственно, чем выше находится компания на этой лестнице, тем более развитой и совершенной является её организационная культура.

Атрибуты составляют основу корпоративной культуры. На Рисунке 6 детализировано изображена схема данных элементов.



Рисунок 6 – Элементы организационной культуры [31, с. 79]

Управление корпоративной культурой включает в себя несколько ключевых аспектов в системе HR: стимуляция и мотивация работников, их обучение и развитие и т.д. Эти методы применяются совместно с модификацией как объективных, так и субъективных характеристик.

Важность управленческого отношения к педагогам в детских образовательных учреждениях нельзя недооценить. Для учителей критично чувствовать признание и ценность их работы, учитывая её сложность и необходимость совместить роли наставника, инициатора и социального активиста.

Итак, изложенное ранее подводит нас к выводу, что актуальные научные исследования подчёркивают превалирование у учителей удовлетворённости условиями работы в учебных заведениях над общим удовлетворением выбранной специальностью. В контексте мотивационных факторов выделяется необходимость применения персонализированного подхода, ориентированного на адаптацию условий труда под интересы и возможности



каждого педагога, что способствует его самореализации, личностному удовлетворению и, как следствие, повышению эффективности образовательного процесса, где успех напрямую зависит от уровня вовлечённости преподавателя.

Преподаватели обладают разнообразием интринсических и экстринсических стимулов, на которые следует обращать внимание. Ниже на рисунке 7 наглядно представлена структура, которую выделила А.А. Реана.

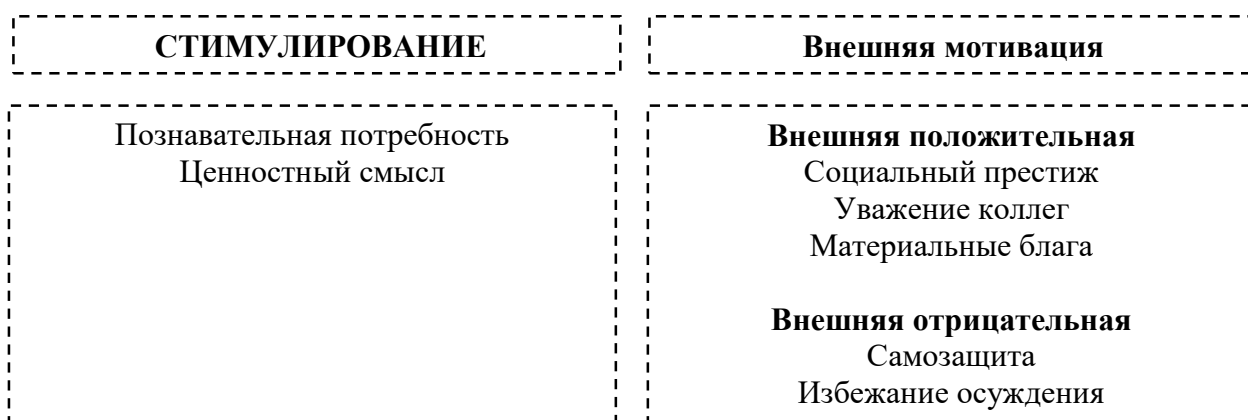


Рисунок 7 – Виды мотивации педагогической деятельности [29, с. 407]

В управлении персоналом образовательной учреждении ключевым аспектом является создание оптимальных условий работы, включая безопасную среду и интеграцию информационных технологий, облегчающих образовательный процесс [29, с. 407].

Так, в этом разделе проанализированы специфика и подходы к управлению кадрами в сфере дошкольного образования.

### 1.3 Подходы к анализу механизмов управления кадрами

Сегодня сотрудники рассматриваются как значимый актив, требующий значительных инвестиций в мотивацию, непрерывное обучение и т.д., они воспринимаются как интегральная часть компании, которую следует

поддерживать, создавая корпоративную культуру вовлеченности, в отличие от устаревшей практики эксплуатации и последующего увольнения.

Эти ситуации неминуемо повлекли за собой трансформации в исполнении обязанностей по управлению кадрами, усложнив задачу для HR-отделов и, соответственно, сказавшись на анализе результативности в системах HR-менеджмента. Отсутствует универсальная методология, поскольку специфика труда весьма разнообразна, и компании отличаются по масштабам, сферам деятельности и прочим характеристикам.

Однако исследовательские работы определяют три вида эффективности, которые демонстрируются на рисунке 8.

Экономический	Социальный	Организационный
<p>Оценка текучести кадров</p> <p>Оценка производительности труда</p> <p>Расчет коэффициента потерь рабочего времени и др.</p>	<p>Оценка удовлетворенности сотрудниками работой кадровой службы</p> <p>Оценка морально-психологического климата коллектива.</p>	<p>Оценка количественной и качественной укомплектованности кадрового состава и др.</p> <p>Оценка уровня производственного травматизма и профессиональных заболеваний, состояния трудовой дисциплины и др.</p>

Рисунок 8 – Подходы к оценке системы управления персоналом [27, с. 112]

В России сегодня широкое внедрение инновационных методик, заимствованных из международного опыта, набирает обороты: [27, с. 112].

- проведение экспертизы, при которой эксперты используют стандартизированные методы, их мнения собираются и затем систематизируются;
- определение рентабельности инвестиций: ROI вычисляется с учетом затрат на персонал, прибыли и других факторов.

Следует подчеркнуть, что методики определения эффективности систем управления ресурсами человека варьируется среди организаций в зависимости от уникальных аспектов их кадровой стратегии. Так, при открытой кадровой политике, например, будет важен элемент оценки эффективности кадровой службы – среднее время заполнения вакансии (дней), а при закрытом процессе - % вакансий, заполненных сотрудниками изнутри (входящими в кадровый резерв – список специалистов, которые готовы занять определенную должность). Это будет составляющей оценки.

В современной практике HR-менеджмента интеграция информационных технологий и систем стала неотъемлемой, поскольку автоматизация значительно упрощает управленческий процесс.

Информационная технология представляет собой комплекс процедур и инструментов, включающих программное и аппаратное обеспечение, сплоченные в единое целое для выполнения задач поиска, сбора, хранения, обработки, передачи и прочих операций с данными [2, с. 182].

Информационная система – это комплекс информационных и технических средств, интегрированных в единую структуру, обеспечивающую автоматизацию процессов извлечения, сбора, хранения, анализа, представления и передачи данных [2, с. 182].

Автоматизация HR-процессов – это интеграция специализированных программных продуктов или комплексных информационных платформ в механизмы управления человеческими ресурсами, целями которой являются упрощение процедур ведения кадрового учета и оптимизация деятельности отделов персонала [2, стр. 182].

Эти определения представляют собой базовую трактовку изучаемых понятий. В разнообразных научных исследованиях и законодательных документах их формулировки могут модифицироваться, однако их основное содержание сохраняется стабильным.

Современные информационные технологии, применяемые для оптимизации процессов управления персоналом, определяются как системы

HRM. Различают их по трехуровневой классификации, детально изображенной на рисунке 9.

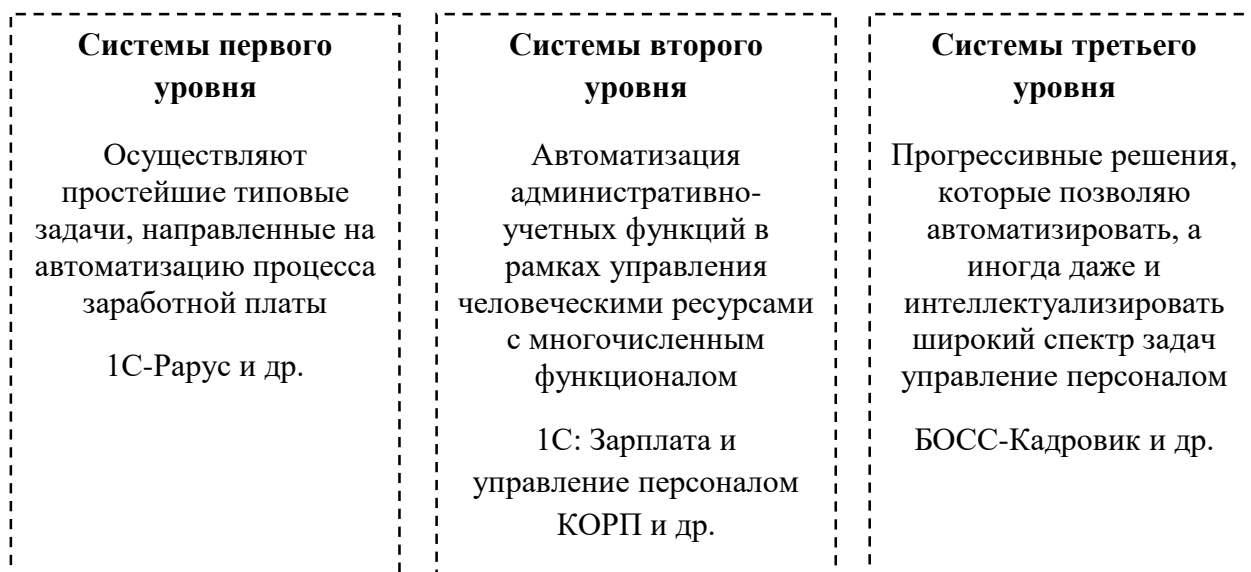


Рисунок 9 – Уровни HRM-систем [2, с. 193]

HRM-системы позволяют решить две основных задачи: [2, с. 193]

- организовать порядок ведения всех бухгалтерских и кадровых процедур, касающихся сотрудников;
- минимизировать издержки, вызванные текучкой кадров.

Применяя инфотехнологии:

- ускорение выполнения функций управления персоналом;
- сокращается объем затрат труда на основные процессы в области управления персоналом;
- возникает шанс персонализировать работы по управлению персоналом и так далее.

Возможности HRM-систем обширны, как показывается на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные функции специализированного комплексного программного HRM-обеспечения [2, с. 193]

Универсального подхода к измерению результативности деятельности отдела управления человеческими ресурсами через применение систем автоматизации в управлении кадрами не существует.

Используют показатели эффекта.

Оценивают, например, экономическую выгоду, которая может быть представлена: [2, с. 193]

- уменьшением текучести кадров;
- уменьшением объема труда, выполняемого отделом по управлению персоналом;
- уменьшение трудозатрат персонала и др.

Разнообразные опросы служат инструментом для измерения эффективности системы HR-менеджмента, оценивая отношение сотрудников к улучшению процессов управления.

Следовательно, в контексте обсуждаемого раздела были идентифицированы подходы к анализу результативности механизмов регулирования кадров.

Заклячая обзор первой секции, можно аргументировать, что управление человеческими ресурсами представляет из себя комплекс правил, подходов к взаимодействию с сотрудниками.

Современная научная литература выделяет два методологических подхода к анализу природы организационной структуры системы менеджмента трудового потенциала предприятия:

- система управления персоналом формируется из взаимосвязанных подсистем, выполняющих сходные задачи;
- управление персоналом включает в себя руководящие кадры и необходимые ресурсы для функционирования.

Эффективное развитие и организация системы управления персоналом являются ключевыми факторами для достижения бизнес-целей компании.

Управление кадрами в детском саду отличается из-за уникальности его функций. При отборе сотрудников уделяется внимание их педагогическому образованию, профессиональному опыту и характеристикам личности, потому что работа предполагает непосредственное взаимодействие с детьми, обеспечение их развития и безопасности.

Разрабатываются программы вхождения для начинающих экспертов.

Ввиду сложности и ответственности трудовой деятельности, в этих сферах насчитывается значительная социальная поддержка (ежегодный уход в отпуск, выдача путевок для рекреации и т.д.).

Педагоги проходят обязательную сертификацию, которая влияет на их заработную плату.

В дошкольных образовательных учреждениях мотивация является многоаспектной.

Материальные аспекты играют ключевую роль, поскольку в команде, особенно в образовательной сфере, необходимо создать позитивную атмосферу. Учителя стремятся к тому, чтобы общество (в том числе родители учеников) признавало и ценило их вклад и усилия.

Профессиональное развитие учителей требует обязательного и целенаправленного обучения.

Измерение результативности системы менеджмента персонала представляет собой ключевую задачу в деятельности организации. Выделяют три основных аспекта, на которые ориентируются при анализе деятельности отдела HR:

- экономический (анализ текучести кадров и т.д.);
- социально-психологический (анализ степени удовлетворенности персонала функционированием HR-отдела, включая оценки и отзывы).
- организационный (определение количественного и качественного состояния персонала и т.д.).

## **2 Анализ системы управления персоналом в (МКДОУ) детский сад «Сказка»**

### **2.1 Технические и экономические параметры Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Сказка».**

«Официальное наименование объекта исследования в данной научной статье: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение Северного района Новосибирской области, детский сад «Сказка».

Краткое обозначение: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение (МКДОУ) «Детский сад «Сказка»» [21].

Областную администрацию признают учредителем.

МКДОУ детский сад «Сказка» был создан в 2017 году.

Миссия, философические принципы и ценностные приоритеты дошкольного учреждения отражены на иллюстрации 11.

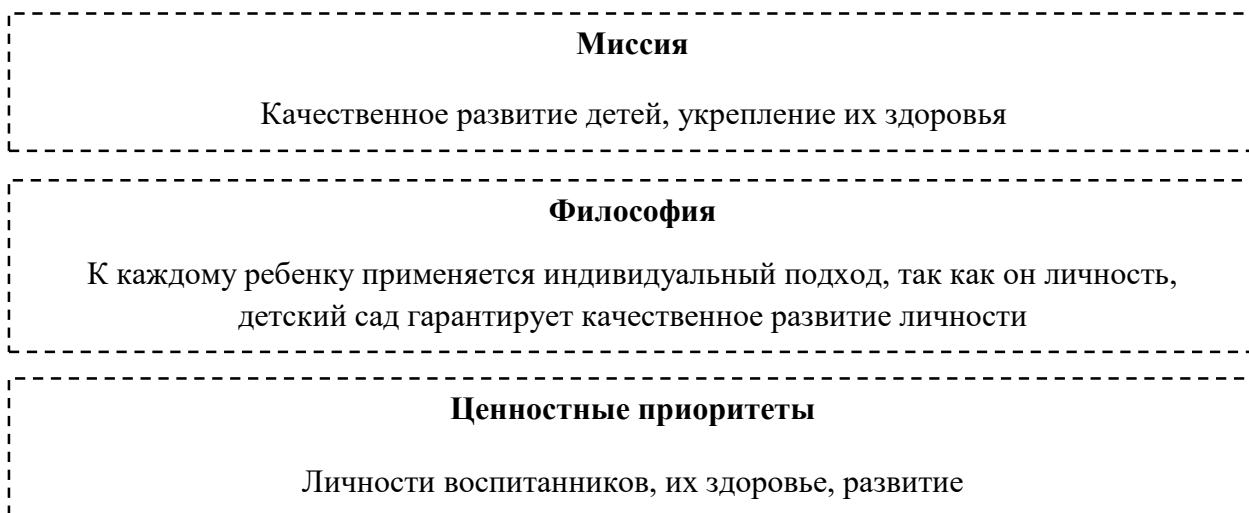


Рисунок 11 – Миссия, философия и ценностные приоритеты МКДОУ детский сад «Сказка» [40]

В учреждении дошкольного образования насчитывается 278 воспитанников, распределенных по 7 возрастным категориям.



Преподавательский состав включает 19 специалистов. 15 человек специалистов имеют высшее образование, со средним специальным – 4 человека. Молодых специалистов 22%, педагогов пенсионного возраста также 22%. Средний стаж работы воспитатели -5-15 лет.

Сотрудники МКДОУ детский сад «Сказка» работают согласно установленной организационной структуре, предполагающей четкую иерархию и координацию взаимодействий между различными уровнями управления и подразделениями.

Компании присуща линейно-функциональная структура управления, отличающейся хорошо проработанной системой и ясным разграничением обязанностей (рисунок 12).

Общий совет	Совет трудового коллектива
Общее родительское собрание	Педагогический совет
Воспитательный блок	Административно-хозяйственный блок
Медицинский блок	Бухгалтерия

Рисунок 12 – Организационная структура МКДОУ детский сад «Сказка» [40]

В общем, управления осуществляется в две ступени (рисунок 13).

- учредители – высшее звено;
- заведующий – среднее звено;
- руководители подразделений – нижестоящий уровень.

В системе управления детского сада руководящую роль играет заведующий, реализуя принцип единоначалие. Тем не менее, структуры внутреннего самоуправления влияют на его деятельность значительно.

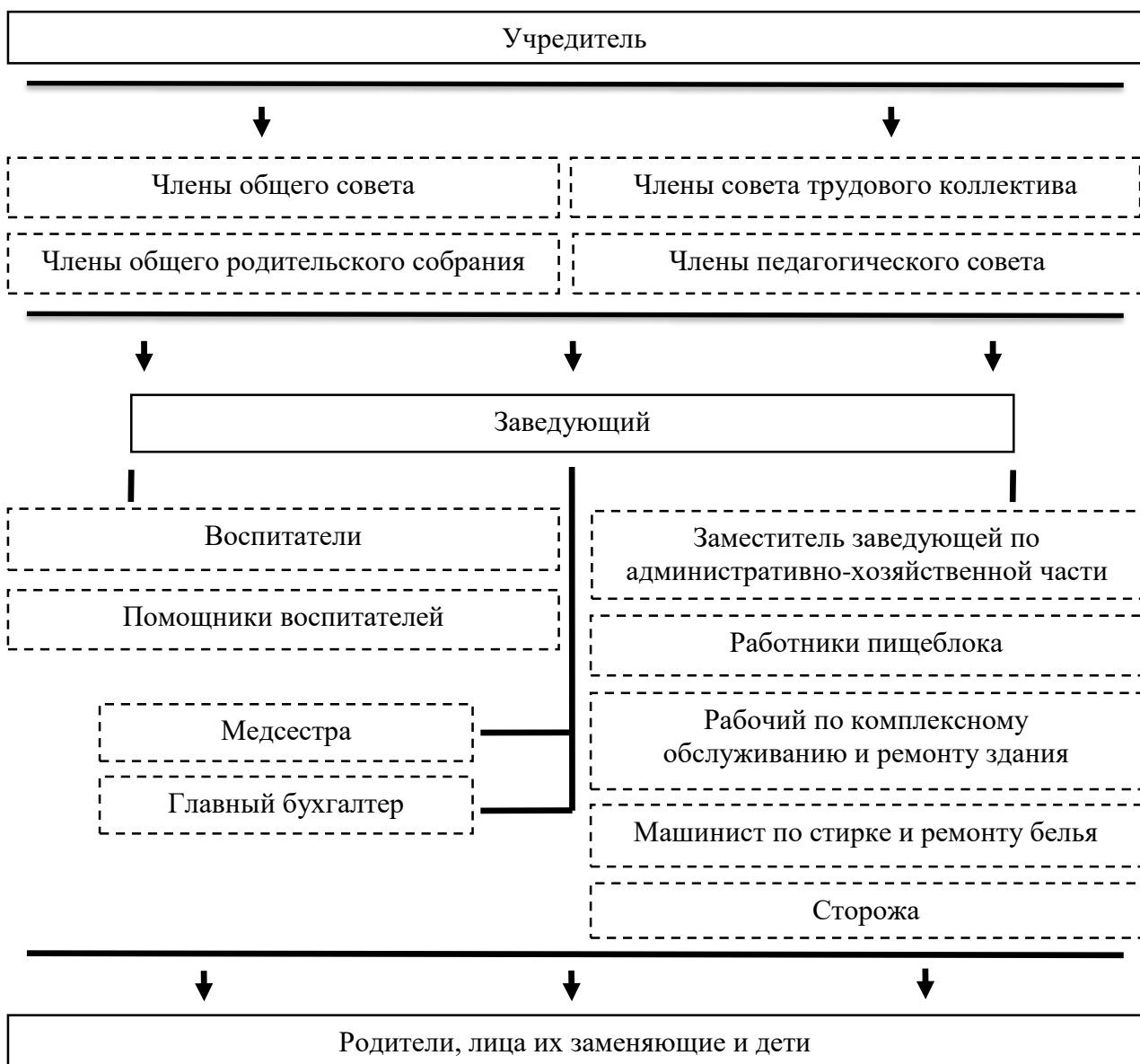


Рисунок 13 – Организационная структура Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Сказка» [40]

МКДОУ детский сад «Сказка» – бюджетное учреждение, отсюда финансирование идет от государства. Но есть также родительская плата. Все перечисления осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации. Формируется отчет (таблица 1, таблица 2). Расходятся средства строго.

Таблица 1 – Распределение финансовых показателей на примере МКДОУ детского сада «Сказка» в период 2021-2022 годов. [40]

Показатели	2020 г.	Доля, %	2021 г.	Доля, %	2022 г.	Доля, %
Поступила средств, всего	28 340 000	100,0	31 598 000	100,0	30 550 000	100,0
- бюджетные ассигнования	25 562 680	90,2	28 607 211	90,5	27 281 150	89,3
- родительская плата	2 777 320	9,8	2 990 789	9,5	3 268 850	10,7
- выручка из внебюджетных источников	0	0	0	0	0	0
- благотворительные средства	0	0	0	0	0	0
Кассовые расходы	28 340 000	-	31 598 000	0	30 550 000	-
Выполнение плана, %	100%	-			100%	-

Таблица 2: Разбивка затрат на поддержку детей в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детский сад "Сказка" за 2022 год. [40]

Наименование показателя	Сумма расходов, тыс. руб.
Оплата труда и социальные взносы на персонал	17 770 000
Хозяйственные расходы	2 020 000
Организация питания детей	6 760 000
Коммунальные расходы	2 300 000
Прочее	1 700 000
Итого	30 550 000

Так, финансирование дошкольного образовательного учреждения основывается преимущественно на бюджетных ассигнованиях. Процесс регулирования тщательно отслеживается, и плановые показатели исполняются безукоризненно. Однако, несмотря на это, в учреждении наблюдается дефицит финансирования отдельных аспектов, таких как обновление и модернизация игрового оборудования на площадках и проведение капитального ремонта помещений и других элементов инфраструктуры. Для компенсации этих недостатков организация вынуждена инициировать сбор добровольных пожертвований от родителей и местного

сообщества для приобретения необходимого уличного игрового оборудования и проведения мелких ремонтных работ, что, в свою очередь, способствует поддержанию высокого качества предоставляемого образовательного процесса.

В этом разделе предоставлено комплексное описание Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) детский сад «Сказка», включая его основные характеристики, а также выполнена детализированная оценка финансовой стабильности данного МКДОУ.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Сказка»**

В Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) детском саду «Сказка», задачами по стратегическому планированию, включая разработку основных целей, задач, а также установление ключевых принципов управления коллективом, занимается непосредственно его руководитель. В этой организации не предусмотрена отдельная должность HR-специалиста, поэтому все функции, связанные с оценкой эффективности работы сотрудников, их мотивацией и созданием стимулов для повышения производительности, также находятся в компетенции директора учреждения. Интересно, что содержание должностных инструкций сотрудников включает в себя более широкий спектр обязанностей, чем определено в профессиональном стандарте для специалистов по управлению персоналом. Этот аспект можно рассматривать как положительное отличие, расширяющее возможности для комплексного подхода к управлению персоналом в организации.

Для пополнения штата сотрудников Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) "Сказка" используют методики привлечения кандидатов через государственные службы занятости

и специализированные цифровые платформы, ориентированные на помощь в трудоустройстве жителей России. Рекрутинговая кампания охватывает несколько этапов: прием заявлений и резюме, проведение телефонного интервью и личного собеседования. Ответственный за подбор персонала осуществляет детальный анализ поступивших резюме для выявления самых подходящих претендентов, уделяя внимание наличию у них специализированного образования и профессионального опыта в детском образовании или педагогике. В процессе первичного телефонного контакта специалист по управлению персоналом формирует первые впечатления о кандидатах, задавая ключевые вопросы о мотивации и компетенциях. На личном собеседовании проводится оценка знаний и практических навыков работы с детьми через специализированные тесты.

Инициация к процессу адаптации в дошкольном учреждении разделяется на несколько ключевых фаз: начальное общение, теоретическое обучение, практическое применение, критический анализ. Продолжительность данного периода составляет 14 дней.

На вступительном этапе работы, наставник предоставляет новому сотруднику все необходимые нормативные и учебные материалы, организует знакомство с командой, и проводит обзорное посещение рабочих пространств организации.

На втором этапе происходит ознакомление с планом адаптации.

На изучение теории отводится шесть дней, а также шесть дней предназначены для практических занятий.

Теоретическая часть подразумевает обучающие модули, так, для официанта они включают:

- подготовительный (автономное овладение стажером основополагающих знаний: процесс начала и завершения рабочей смены, задачи на протяжении дня, ассортимент прополований, взаимодействие с посетителями);

- демонстрация и объяснение (методика, когда наставник не только объясняет теоретические аспекты, но и показывает их применение в практике).

На практическом этапе стажер непосредственно занимается выполнением должностных задач, в то время как наставник осуществляет надзор за процессом и вносит необходимые коррективы.

Накануне окончания испытательного срока производят оценку работы новичка. Эту процедуру осуществляют руководитель, наставник и сам новичок.

Эта система, несомненно, обеспечивает эффективную адаптацию на новой должности.

Также существует этап наставничества, охватывающий:

- проведение наставником консультаций на различные темы;
- изучение опыта работы коллег своего учреждения и других детских садов;
- повышение своего профессионального мастерства, посещение городских мероприятий;
- привлечение к показу на уровне МКДОУ детский сад «Сказка» (разработка материала для образовательной деятельности с детьми) и др.

Это разворачивается как более продолжительная инициатива, предназначенная для раскрытия потенциала молодых профессионалов на протяжении целого года.

В дошкольных образовательных организациях стимулирование развития представлено многогранным подходом, объединяющим как материальные, так и нематериальные формы поощрения.

В рамках системы материального стимулирования труда используются различные виды выплат: базовая заработная плата, дополнительные надбавки, зависящие от уровня профессионализма, образовательной степени, наработанного стажа и других факторов. Также предусмотрены компенсационные и стимулирующие начисления за особые условия труда,

включая работу с особыми детьми, и поощрительные выплаты, например, за высокие результаты работы за квартал. Все эти меры соответствуют нормам федерального и регионального трудового законодательства.

Нематериальная составляющая мотивации труда в ДООУ включает:

- программу образования и профессионального роста сотрудников;
- управление социокультурными аспектами и психологической атмосферой в группе.

Сотрудников обучают с использованием дистанционных методов обучения, также предусмотрено проведение очных тренингов.

Для педагогического коллектива детского учреждения, самосовершенствование играет ключевую роль. В этом контексте, администрация сада активно поддерживает данный процесс, разрабатывая и предоставляя образовательные и методические ресурсы.

Развитие карьеры специалистов поддерживает создание кадрового резерва. Аттестация проводится с учётом создания конкурсной комиссии, что является позитивным моментом, поскольку процесс носит неформальный характер, обеспечивая объективную оценку.

МКДОУ детский сад «Сказка» имеет корпоративную культуру. Отметим положительные черты:

- создана методика подготовки начинающих специалистов.
- сотрудники взаимодействуют, обмениваясь данными через документацию и коммуникации с коллегами;
- организуются корпоративные события (празднование годовщины основания компании, встреча Нового года и прочее).

В материальном аспекте стимулирования персонала МКДОУ "Сказка" также придается высокий приоритет:

- выражение благодарности;
- награждение дипломом (возможно включение ценного презента) и другие.

Выражение благодарности, поощрение грамотой способствует формированию приверженности сотрудников профессионализму и честности. Руководитель организации принимает решение об объявлении благодарности отдельно или совместно с иными видами вознаграждения (премии, награды и др.).

Организационная социальная стратегия является многообъемной. Дошкольное учреждение регулярно предоставляет финансовую поддержку работникам из-за семейных нужд. Присутствуют и однократные денежные переводы по случаю юбилейных мероприятий.

Каждый год компания проводит стажировки для студентов, обучающихся по специализированным образовательным программам и другим. Те, кто наиболее активно проявляет себя, попадают в резерв персонала.

В рамках постоянных усилий по улучшению физического состояния сотрудников, организация арендует спортзалы для занятий командными видами спорта, такими как волейбол и баскетбол, а также организует физические активности на открытом воздухе среди прочих форматов.

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы было создано опросное исследование, целью которого являлось изучение уровня удовлетворенности сотрудников их работой, а также оценка эффективности реализации системы HR-менеджмента в компании.

Анкета представлена в приложении А. В опросе участвовали 19 человек (воспитателей). Результаты приведены далее.

Первоначально, инициировалось исследование для определения уровня удовлетворенности трудовой деятельностью среди педагогического коллектива МКДОУ "Сказка" посредством анкетирования. Результаты показывают, что 60% опрошенных выразили удовлетворение своей работой, 26,7% испытали трудности с ответом, в то время как 13,3% не удовлетворены.



Таблица 3 – Распределение ответов участников опроса на вопрос: «Устраивает ли Вас Ваша работа?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% ответивших
1	Да	11	60
2	Нет	3	13,3
3	Не знаю	5	26,7
-	Итого ответивших:	19	100,0

Вторым вопросом было принято решение проанализировать атмосферу в коллективе. 6,7% преподавательского состава детского сада оценили климат в коллективе на 10 баллов, 27,6% выбрали отметку 9. Больше всего респондентов считает, что атмосфера в коллективе МКДОУ детский сад «Сказка» заслуживает 8 баллов (40%), также кадры выбирали 7, 6 и 4 балла, но реже (рисунок 14).

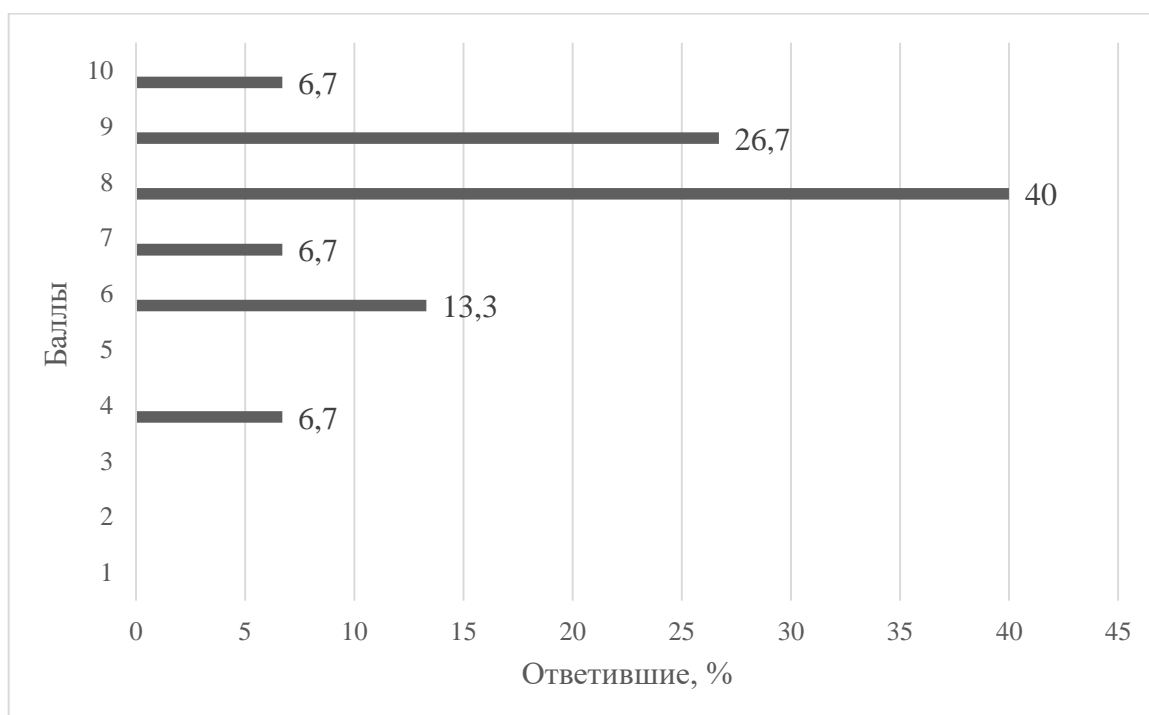


Рисунок 14 – График распределения ответов участников опроса по десятибалльной системе оценки психоэмоционального климата в муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) "Сказка"

Вопрос номер три целился в выявление факторов, подрывающих

гармонию среди сотрудников. Сотрудники подчеркнули, что отсутствие эффективной системы поощрения и морального стимулирования, а также конфликтные взаимоотношения между коллегами становятся препятствиями для формирования здорового социального и психологического атмосферы в дошкольном учреждении, что подтверждается исследовательскими данными (рисунок 15, таблица 4).

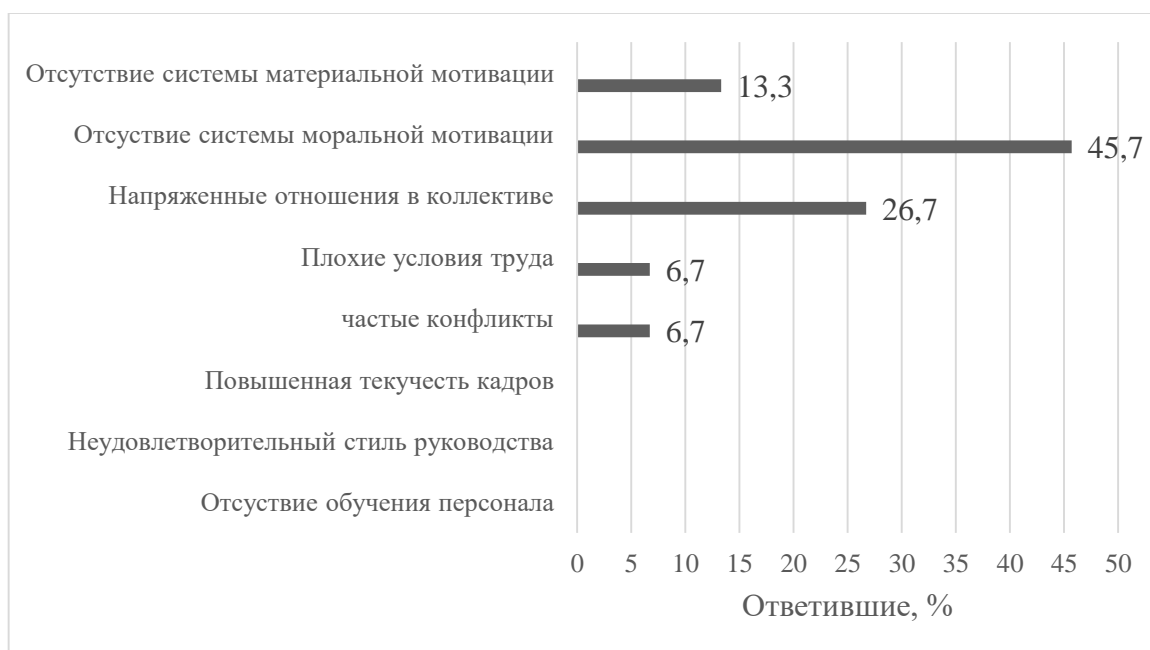


Рисунок 15 – Анализ распределения ответов участников опроса по оценке факторов, препятствующих формированию благоприятной психологической обстановки в муниципальном комплексе дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) «Сказка».

Таблица 4 – Результаты опроса респондентов на вопрос: «На ваш взгляд, использует ли МКДОУ детский сад «Сказка» информационные технологии в достаточной мере для улучшения деятельности HR-отдела?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% ответивших
1	Да	4	20,0
2	Нет	10	53,3
3	Не знаю	5	26,7
-	Итого ответивших:	19	100,0

Пятым пунктом анализа стало изучение взаимодействия работников и их непосредственных начальников. Положительный отзыв о данном аспекте

работы выразили 66% опрошенных (12 человек), тогда как 36% (7 человек) оценили данные отношения как напряженные (рисунок 16).

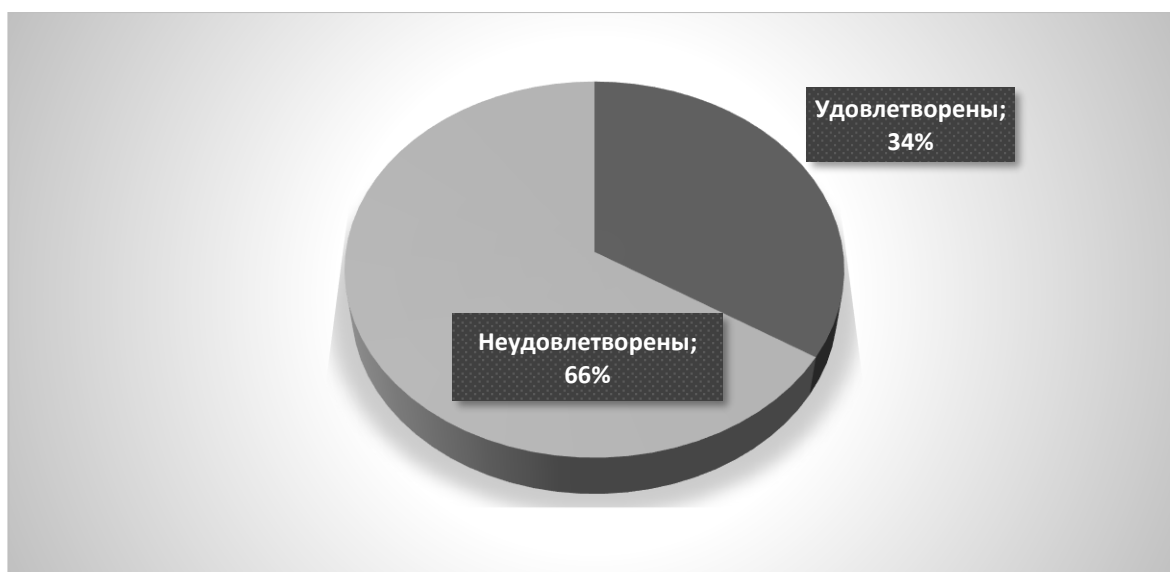


Рисунок 16 – Распределение ответов участников опроса по уровню удовлетворенности взаимоотношениями сотрудников и их прямых начальников в муниципальном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Сказка».

В анкетировании затрагивался аспект, касающийся оценки финансовых стимулов и вознаграждений в системе мотивации персонала Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Сказка». Большинство, а именно 91% опрошенных (17 респондентов), выразили удовлетворение предложенными материальными стимулами, тогда как лишь 9% (2 человека) отметили, что предложенные финансовые меры стимулирования в какой-то степени не отвечают их ожиданиям (рисунок 17).

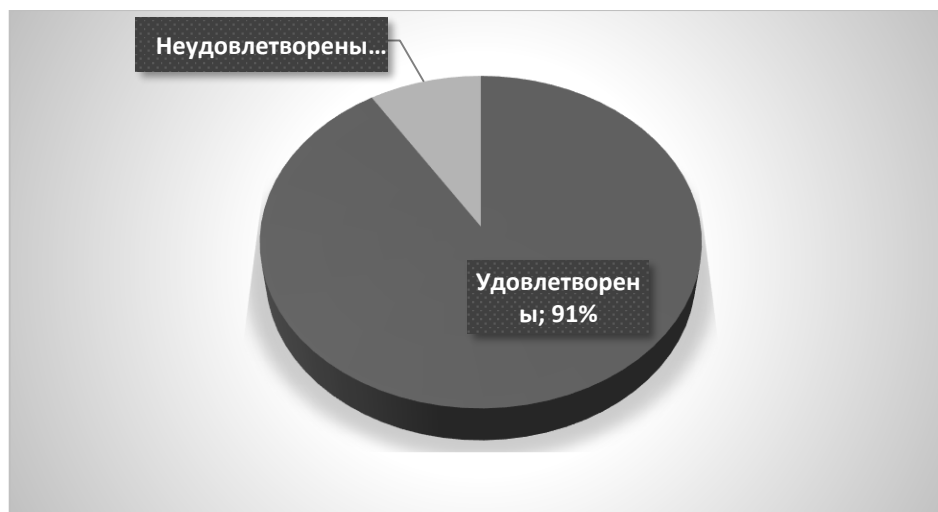


Рисунок 17 – Статистика удовлетворённости сотрудников муниципального казённого дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) «Сказка» в отношении материального аспекта системы мотивации и стимулирования работы персонала.

Вопрос номер семь касался оценки степени удовлетворенности работников нефинансовыми аспектами программы поощрения и мотивации в образовательном учреждении для детей дошкольного возраста. Из 19 опрошенных сотрудников, подавляющее большинство, а именно 59% (11 человек), выразило положительное мнение о действующей системе. В то же время, 41% (8 человек) высказали неудовлетворенность принятой стратегией мотивации и стимулирования, что отражено на рисунке под номером 18.

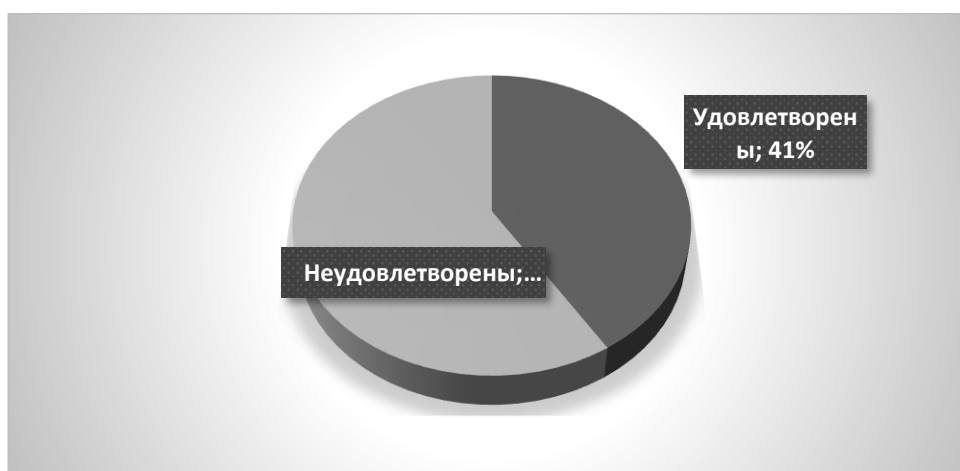


Рисунок 18 – Распределения мнений сотрудников относительно того, насколько их устраивает система нефинансовой мотивации и поощрения в коллективе МКДОУ "Детский сад «Сказка»".

На восьмом этапе обсуждения стало актуальным определить, какие улучшения, предложения или замечания высказывают работники касаясь оптимизации системы HR-управления в МКДОУ «Сказка». Ответы предоставлялись в неограниченной форме. Педагогический состав выразил интерес к повышению уровня профессиональной подготовки и применению новейших методик и технологий в образовательный процесс.

Согласно проведенному анализу, наблюдается высокий уровень удовлетворенности работой среди сотрудников детского сада, выражающийся в радости от выполнения своих профессиональных обязанностей, а также в гармоничных отношениях внутри коллектива. Однако выявлено наличие напряжения в отношениях между руководством и персоналом. Кроме того, среди работников прослеживается недовольство по пункту нематериальной мотивации, связанной с повышением квалификации и качества предоставляемых образовательных услуг.

Выявлено, что существует корреляция между обозначенными проблемами. Наблюдается дефицит профессиональных компетенций и практических умений у воспитателей, что приводит к ошибкам и неэффективному выполнению должностных обязанностей. В результате руководителю учреждения приходится применять методы административного воздействия. Это, в свою очередь, порождает напряженность в коллективе.

Следует подчеркнуть, что в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) "Сказка" применяются традиционные образовательные подходы, такие как проведение лекций и семинаров. Однако коллективу не хватает инновационной компоненты, способствующей более глубокому и эффективному усвоению материала и разработке компетенций, что впоследствии позволит интегрировать эти современные подходы в педагогический процесс.

В контексте научного анализа было определено выполнить оценку мотивационных особенностей учителей Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Сказка».

Среди сотрудников организовано исследование, применяя двухфакторную теорию мотивации Фредерика Герцберга, в ходе которого участники анализируют диаметрально противопоставленные утверждения, выбирая те, что наилучшим образом соответствуют их личным мотиваторам работы.

В испытании участвовало 19 участников.

Ниже, на рисунке 19, визуализированы данные, полученные в ходе исследования.

На первом месте среди ключевых потребностей сотрудников организации стоят финансовые стимулы, что логично, поскольку заработная плата дает возможность учителям обеспечивать себя.

Взаимодействие в команде заняло вторую позицию, подтверждая тем самым, что наличие позитивной атмосферы и крепких взаимоотношений между коллегами играет значительную роль для педагогического коллектива Муниципального дошкольного образовательного учреждения детского сада «Сказка».



Рисунок 19 – Результаты опроса воспитателей МКДОУ детский сад «Сказка» по методике Фредерика Герцберга

Затем следует общественная оценка, характеризующая данную специальность.

Карьерный рост занял четвертую позицию по значимости. Для педагогических работников это важный фактор мотивации, несмотря на ограниченные возможности продвижения по службе, обусловленные особенностями их профессии.

Следует подчеркнуть, что развитие профессиональной карьеры сотрудников в детском саду ограничивается исключительно использованием кадрового резерва, что является несомненно недостаточным, как было отмечено ранее. Ключевую роль должны играть также стимулирование и учёт мотивационных факторов, взаимодействие с профессиональным образованием, например, через разработку карьерных планов [18, с. 104].

Качество выполнения работы обеспечило шестую позицию. Это ещё одна характеристика данной специализации.

Факторы, такие как взаимоотношения с вышестоящим руководством и вовлеченность в задачи высокой ответственности, оказались наименее привлекательными. Это позволяет сделать вывод о том, что работники демонстрируют ограниченный интерес к развитию и укреплению отношений, основанных на доверии, с лидерами организации и не проявляют желания принимать на себя сложные проекты и задачи, требующие высокой степени ответственности.

Заключая обзор второй части, подчеркиваем, что МКДОУ детский сад «Сказка» оснащен эффективной управленческой структурой по работе с сотрудниками. Отбор персонала происходит с особым вниманием. Внедрена система наставничества для быстрой адаптации. Процедура аттестации проводится в полном соответствии с требованиями законодательства.

В детском саду реализуется многоуровневая программа поощрения и вознаграждения сотрудников, включающая как финансовые, так и нефинансовые аспекты, причем зарплаты и премии соответствуют текущим законодательным стандартам. Внимание также уделяется созданию

благоприятной атмосферы внутри коллектива и развитию корпоративной культуры, реализации программ профессионального обучения и карьерного продвижения педагогического состава. Однако, несмотря на усилия, проведенный анализ показал, что большая часть работников (59%) выразила недовольство работой системы нефинансовых стимулов в детском саду «Сказка», что ставит под сомнение её эффективность в целом.

Конечный анализ выявил ряд недочетов в системе кадрового управления Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) «Сказка»:

- традиционное образование через лекции и семинары не включает достаточно инновационных подходов, способствующих эффективному усвоению материала и развитию практических навыков, которые затем можно адаптировать для применения в образовательном процессе.
- использование исключительно резерва кадров в стратегии управления карьерным ростом без активной разработки, в отличие от глобальных практик, где применяются персонализированные подходы, включая разработку карьерных карт и прочее.



### 3 Направления совершенствования системы управления персоналом в (МКДОУ) детский сад "Сказка"

#### 3.1 Создание стратегий для улучшения управления кадрами в муниципальном дошкольном образовательном учреждении «Сказка».

При повышении квалификации воспитателей МКДОУ детский сад «Сказка» рекомендуем дополнительно использовать геймификацию – обучение посредством игровой, соревновательной деятельности [12, с. 23]

- сотрудники останутся вовлеченными в процесс, не смогут уйти в сторону от обучения, проводя время за личными задачами;
- материал будет лучше усвоен, практически применен;
- работники участвуют в конкуренции, что способствует повышению мотивации и прочему.

Представлены разработанные методики обучения для реализации (рисунок 20).

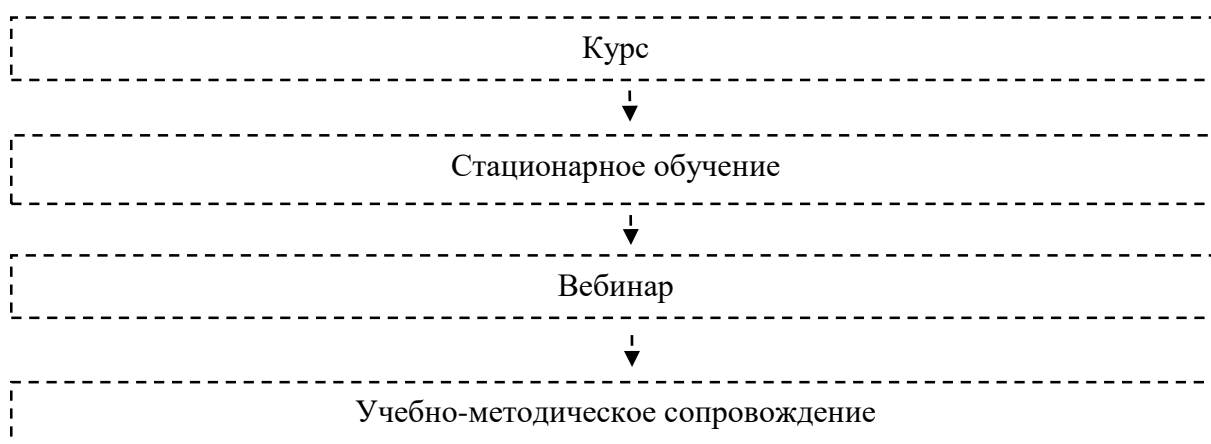


Рисунок 20 – Применение геймификации подхода в рамках профессионального развития сотрудников в муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) детский сад «Сказка» [12, с. 23]

Рассмотрим каждый шаг.

Обучающая программа создана для приобретения новых знаний и укрепления уже существующих. Профессионалам необходимо обеспечить бесперебойный доступ к захватывающим ресурсам в видеовиде, что позволит им обучаться в удобное время.

По завершении обучения целесообразно внедрить проверочные испытания. Следует анализировать итоги тестов среди обучающихся, стимулируя таким образом элементы игровизации.

Традиционное очное образование направлено на практическую отработку компетенций. Курсы, такие как «Психология дошкольного возраста», «Новейшие методики в структурировании игровых процессов» и прочие, входят в программу.

Предлагаем распределить участников по двум группам, назначив им специфические задачи.

Вебинар является ключевым для утверждения достигнутых итогов. Целесообразно его организовать спустя определённый период, сочетая ранее освоенные знания с новыми, применяя инженерные методы в обучении детей для более широкого расширения их познаний.

После окончания занятий рекомендуется устраивать викторину для учителей, где за корректные ответы начисляются очки, привнося элементы игрового процесса.

Педагогическое сопровождение является ключевым элементом в процессе профессионального саморазвития каждого воспитателя. Для этого целесообразно предоставить учителям перечень рекомендованной литературы для изучения в установленные сроки. С целью оценки усвоенных знаний, как основных, так и полученных из дополнительных источников, предусмотреть проверку по истечении определённого времени.

По окончании соревнований, следует провести финальную процедуру подведения итогов на церемонии закрытия. Важно торжественно назвать имена победителей.

В Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) детский сад «Сказка» руководит заведующий, имеющий квалификацию обучения, но платформы для обучения нет. Материал можно разместить с социальные сети, в виду того что организация маленькая.

В таблице 5 четко иллюстрированы ключевые этапы выполнения проекта.

Таблица 5 – Ключевые задачи в проекте по внедрению геймификации в процесс обучения в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении "Сказка", а также описывает сроки их выполнения [7, с. 225].

Задача	Длительность, дней
Анализ плюсов и минусов организации в рассматриваемой области, конкурентов и др.	10
Выработка концепции проекта геймификации обучения	15
Создание курса	20
Тестирование курса	5
Разработка подходов к обучению в офисе компании, организация онлайн-семинара	20
Проработка литературы, создание завершающего кейса	10
Размещение курса	10
Видоизменение кадровых документов	5
Внедрение	60
Анализ достигнутых результатов	5

Советуем дошкольным образовательным учреждениям разрабатывать карьерограммы для каждого работника (таблица 6).

Таблица 6 – Пример карьерограммы [28, с. 107]

Ф.И.О. Сотрудника	Петрова А.П.
Должность, подразделение	Воспитательный блок, педагог
Дата рождения	27.01.2000
Основное образование	Высшее
Дополнительное образование	-
Опыт работы	6 месяцев
Планируемые действия	Заявление на зачисление в кадровый резерв Повышение квалификации не реже одного раза в год Самостоятельное изучение профессиональной литературы Успешное выполнение трудовых обязанностей, без грубых нарушений (выговоры и т.д.) Прохождение аттестации

Продолжение таблицы 6

Срок выполнения	2 года
Предполагаемые результаты, вознаграждение	Присвоение квалификации, денежное поощрение
Оценка	Выполнено

Вполне понятно, что карьерный рост для некоторых работников может оказаться ограниченным. Тем не менее, важно, чтобы сотрудники не прекращали свой профессиональный и личностный рост. В ситуациях, когда продвижение по службе невозможно, задача HR-менеджера – разработать индивидуальный план развития, или карьерограмму, который будет способствовать поддержанию мотивации сотрудника. В свою очередь, руководство компании должно обеспечить адекватную материальную и финансовую компенсацию за достижения в рамках этого плана [26].

В процессе рассматриваются этапы развития и планирования карьеры для налаживания связи с мотивацией к труду (таблица 7).

Таблица 7 – Стадии карьерного роста и их связь с мотивационными аспектами

Стадия карьеры	Возраст	Параметры	Черты мотивации
Первая	До 25 лет	Установление пути профессионального развития и прочее.	Обеспечение безопасности на работе, проведение регулярных тренингов, вознаграждения и т.д.
Вторая	До 30 лет	Углубление экспертности, развитие компетенций и т.д.	Разработка мероприятий по обеспечению безопасности работы, проведение регулярных тренингов, система вознаграждений, продвижение по карьерной лестнице и другие.
Третья	До 45 лет	Обновление знаний, улучшение компетенций и прочее.	Реализация мер по обеспечению безопасности труда, проведение регулярных образовательных программ, стимулирование трудовой деятельности, развитие профессионального прогресса и прочее.
Четвертая	После 60 лет	Замирение и др.	Культура безопасности, трудовых стандартов и прочее.

## Продолжение таблицы 7

Пятая	После 65 лет	Замирение, рост в альтернативных областях и т.д.	Культура трудовой безопасности, передачи умений и компетенций и т.д.
-------	--------------	--	--

Давайте детально проанализируем каждый шаг.

После получения профессии человек еще не имеет опыта, чтобы независимо трудиться на рабочем месте. Ему необходима поддержка наставника, а также продолжение обучения, расширение своего кругозора [25].

В задачи руководства, конечно, входит организация качественного рабочего места, минимума оплаты труда, поощрений за труд и развитие. Кроме того, сотруднику важно показать перспективу его роста (должностного) [24].

Этап становления – период получения независимости. Здесь специалист уже имеет необходимые знания, умения, некоторый опыт, поэтому старается обособиться от наставника. В личностном плане появляется мясца, поэтому заработная плата должна увеличиваться. Важен также социальный пакет [16].

Период до 40 лет характеризуется повышением уровня квалификации, должностным ростом. Здесь человеку важно приобретать навыки, копить опыт, работать над своим статусом и самоутверждением. Безопасность также играет не последнюю роль, поэтому руководству нужно заботиться об оплате труда, здоровье [23].

Этап сохранения – период закрепления достигнутых результатов. Это пик улучшения квалификации. Человек считает, что уже достиг вершины и вправе передавать знания, делиться опытом с другими. Поэтому здесь руководству важно организовать карьерный рост, так как это положительно скажется на самоутверждении, а также приемственность [15].

Человека продолжает интересовать оплата труда, которая должна быть соответствующей его багажу знаний и умений. Руководитель может

мотивировать трудовую единицу наградами, публикациями в средствах массовой информации.

После 60 лет человек готовится к выходу на пенсию. Это некий кризис в карьере, так как работник получает все меньше удовлетворения от работы, хочет физического и психологического комфорта. Здесь важно обеспечить уважение к себе и другим. Также важно гарантировать стабильность существования (сотрудник не готов сокращать уровень оплаты труда) [11].

Пенсионный этап – завершающий. Люди уходят с рабочего места и находят самовыражение в иных видах деятельности (например, творчество). Но, несмотря на то, что они уже не трудятся, они являются частью трудового коллектива и это можно использовать: передача опыта, приглашение на временную работу на период больничного иного специалиста. Здесь руководству важно не забывать о пенсионерах, признавать их заслуги, организовывать общение с сотрудниками [10].

Как видно, карьерограммы и геймификация обучения взаимосвязаны.

Также стоит подчеркнуть, что в целях повышения благоприятной психологической атмосферы среди сотрудников Муниципального казённого дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) детского сада "Сказка" можно применять следующие меры: [32, с. 66]

- регулярно осуществлять социологические исследования для оперативного выявления зон социальной напряженности и разработки стратегий урегулирования данных вопросов;
- проводить психологический анализ индивидуальных характеристик работников и использовать полученные данные в деятельности менеджмента, включая меры дисциплинарного воздействия [9].

В этом параграфе описаны предпринятые шаги для улучшения механизмов управления работниками в Муниципальном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Сказка».

### 3.2 Обоснование продуктивности предложенных рекомендаций

Проект геймификации обучения педагогов МКДОУ детский сад «Сказка» – низкочатратный. Давайте оценим предстоящие издержки на реализацию проекта улучшения корпоративного обучения с использованием новшеств для группы из 25 участников (см. таблицу 8).

Средний часовой оклад руководителя составляет 327 рублей.

Таблица 8 – Расходы, связанные с реализацией программ инновационного обучения внутри образовательного учреждения детский сад «Сказка» [7, с. 225]

Название	Вычисление	Стоимость, рублей
Составление курса (из готовых данных)	6 часов * 327 рублей	1962
Анализ итогов аттестации, составление списка сотрудников, которые необходимо обучение	4 часа * 327 рублей	1308
Информирование сотрудников	2 часа * 327 рублей	654
Проведение тренинга в организации	8 часов * 327 рублей	2616
Проведение вебинара	4 часа * 327 рублей	1308
Анализ литературы, составление перечня	4 часа * 327 рублей	1308
Необходимые материалы: бумага, ручки и др.	100 рублей * 19 штук	1900
<b>ИТОГО</b>		<b>11056</b>

Информация, подтверждающая экономическую выгоду от реализации проекта, четко представлена в следующей таблице (таблица 9).

Таблица 9 – Финансовая выгода от инновационного обучения сотрудников в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении (МКДОУ) «Сказка» [7, с. 225]

Показатель	Расчет	Результат
ПТ	Результаты реализации проекта других компаний	4,2%
Эчр	$\text{Эчр} = \frac{\text{ЧП} * \text{ПТ}}{100 + \text{ПТ}}$ $19 * 4,2 / (100 + 3,2)$	0,8

Продолжение таблицы 9

ФРВ до обучения	ФРВ до обучения= $\text{ЧП} \cdot \text{РД} \cdot \text{Эчр}$ $19 \cdot 22 \cdot 8$	3344
ФРВ после обучения	ФРВ после обучения= $\text{ЧП} \cdot \text{РД} \cdot \text{Эчр}$ $19 \cdot 22 \cdot 8 \cdot 0,8$	2675
Разница ФРВ до обучения и после	ФРВ до обучения-ФРВ после обучения = $4752-3802$	669

В таблице 9 указаны следующие используемые обозначения:

- экономия численности работников (ЭЧР);
- численность персонала (ЧП);
- количество часов в месяц, которые персонал использует для выполнения трудовых функций (ФРВ до обучения);
- количество часов в месяц, затрачиваемое специалистами на выполнение трудовых обязанностей после проведения внутрифирменного инновационного обучения (ФРВ после обучения);
- производительность труда (ПТ);
- рабочее время (РД).

Из представленных данных в таблице 9 следует, что минимальный рост производительности труда составит 4,2%. Этот показатель является основным.

Стимулирование карьерного развития (или мотивации) не предполагает необходимости финансовых вложений. Положительный эффект от таких мер, прежде всего, носит социальный характер: это приведет к увеличению приверженности персонала к Муниципальному казенному дошкольному образовательному учреждению детскому саду «Сказка», а также к более глубокой вовлеченности руководящих кадров в процессы работы [1, с. 318].

Следовательно, в пределах данного параграфа осуществлена аргументация высокой результативности разработанных инициатив по улучшению процессов кадрового управления в Муниципальном казенном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Сказка».



Завершая обзор третьего раздела, стоит подчеркнуть, что

Были выделены следующие недостатки системы управления персоналом МКДОУ детский сад «Сказка»:

- традиционные педагогические подходы, такие как лекции и семинары, не предусматривают достаточного уровня инноваций, что существенно повышает эффективность усвоения материала и развития компетенций. Это открывает путь к интеграции новых методик в образовательный процесс.
- применение в управлении карьерным ростом только кадрового резерва, с которым почти не осуществляется работа, в то время как в мире используют индивидуальные методики: составляют карьерограммы и др.

В рамках исследования была создана концепция геймифицированной системы обучения для педагогов Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) детского сада «Сказка».

Материал для обучения будет всегда доступен для сотрудников, активное обучение скажется на вовлеченности в процесс и качестве усвоения знаний. Проект – низкочувствительный (11000 рублей) и эффективный. Производительность труда увеличится минимум на 4,2%.

В исследовании предложен подход к внедрению в систему управления дошкольным образовательным учреждением комплексного механизма развития и управления карьерой персонала. Заведующему необходимо будет составлять карьерограмму для каждого воспитателя. Это больше инструмент мотивации, недели продвижения. Для каждой стадии карьерного развития должны быть четко определены необходимые компетенции и навыки, предусмотрены адекватные формы поощрения за достигнутые успехи.

Внедрение не требует финансовых затрат, что важно для бюджетного учреждения.

Дополнительно также были предложены мероприятия:

- периодически проводить социологические исследования, с целью

своевременного обнаружения участков социальной напряженности и проработки путей их решения;

– реализовывать психологическую диагностику личности сотрудников и применять результаты на практике непосредственными руководителями (например, при объявлении выговора).

Общий социальный эффект от внедрений заключается в повышении лояльности трудовых ресурсов к МКДОУ детский сад «Сказка», уровня вовлеченности руководящих кадров в работу.

У персонала сформируется приверженность – уровень отношения трудовых ресурсов к организации, который выражается в отождествлении себя с организацией, стремлении сохранить свое рабочее место и дальше развиваться.

У сотрудников детского сада также сформируется заинтересованность – уровень отношения трудовых ресурсов к организации, где кадры будут сконцентрированы на своих результатах, проектах и личных задачах, будут сосредоточены на признании заслуг в размере вознаграждения, иметь полную ответственность за качество результатов труда.

## Заключение

Управление персоналом объединяет в себе набор правил, культурных норм, техник и способов взаимодействия с работниками.

Управление персоналом в дошкольном общеобразовательном учреждении имеет свою специфику в силу особенности деятельности. Персонал подбирается строго, оценивается образование, опыт работы, личные качества, так как специалисты будут работать с детьми. Отвечать за их воспитание и жизнь.

Для новых специалистов прорабатываются планы адаптации.

Так как трудовая деятельность – сложна, имеется большая ответственность, области присуща качественная социальная проработка (обязательный отпуск, предоставление путевок для отдыха и др.).

Воспитатели в обязательном порядке проходят аттестацию. Результаты оказывают влияние на оплату труда.

Мотивация в ДООУ – комплексное. Нематериальная составляющая очень важна, так как в коллективе в силу специфики деятельности должен быть благоприятный климат, педагоги хотят, чтобы их заслуги видели общественность (родители благодарили за труд и др.).

Повышение квалификации для преподавателей – обязательный и систематический процесс.

МКДООУ детский сад «Сказка» имеет качественную систему управления персоналом. Кадры тщательно отбираются. Есть система наставничества (с адаптацией). Аттестация осуществляется в соответствии с нормами законодательства.

В пределах учреждения дошкольного воспитания реализуется многоаспектный подход к поощрению и мотивации рабочих усилий сотрудников, где финансовые выгоды выравниваются с законодательными стандартами. Особое внимание акцентируется на формировании благоприятной атмосферы и межличностных отношений в коллективе,

параллельно содействуя профессиональному и карьерному развитию педагогического состава через организованные программы обучения и повышения квалификации. Однако, несмотря на предпринятые усилия, существует выраженное недовольство среди персонала в отношении реализации программ нематериального поощрения. Это подтверждается данными опроса, проведенного среди работников муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Сказка», где более половины опрошенных (59%) выразили недовольство существующими мерами нематериального стимулирования.

В итоге были выделены следующие недостатки системы управления персоналом МКДОУ детский сад «Сказка»:

- традиционные педагогические подходы, такие как лекции и семинары, не предусматривают достаточного уровня инноваций, что существенно повышает эффективность усвоения материала и развития компетенций. Это открывает путь к интеграции новых методик в образовательный процесс.
- применение в управлении карьерным ростом только кадрового резерва, с которым почти не осуществляется работа, в то время как в мире используют индивидуальные методики: составляют карьерограммы и др.

В ходе исследования была создана программа, применяющая принципы геймификации для обучения учителей Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения (МКДОУ) детский сад «Сказка».

Учебные ресурсы для персонала всегда будут в распоряжении, что положительно отразится на их активном участии и повышении эффективности освоения материала.

Проект – низкокзатратный (11000 рублей) и эффективный. Производительность труда увеличится минимум на 4,2%.

В исследовании также рассмотрена перспектива интеграции в структуру детского дошкольного учреждения комплексного подхода к развитию карьеры сотрудников.

Заведующему необходимо будет составлять карьерограмму для каждого воспитателя.

Это больше инструмент мотивации, недели продвижения.

Каждый этап должен соответствовать специфическим компетенциям, включающим знания, умения и навыки, а также предусматривать вознаграждение за достигнутые результаты.

Внедрение не требует финансовых затрат, что важно для бюджетного учреждения.

Дополнительно также были предложены мероприятия:

- периодически проводить социологические изучения, с целью своевременного обнаружения участков социальной напряженности и проработки путей их решения;
- реализовывать психологическую диагностику личности сотрудников и применять результаты на практике непосредственными руководителями (например, при объявлении выговора).

Общий социальный эффект от внедрений заключается в повышении лояльности трудовых ресурсов к МКДОУ детский сад «Сказка», уровня вовлеченности руководящих кадров в работу

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдуллина А.Д., Рабцевич А.А. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцева // Гуманитарные научные исследования. - 2021. - № 3. – С. 316-321.
2. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации: учебное пособие / Л.К. Авчиренко - М.: Инфра-М, 2020. - 482 с.
3. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. Х. Аршолоева. – Улан-Удэ: БГУ, 2020. – 160 с.
4. Бахриева Б.Х. Кадровые инновации: обзор, примеры, рекомендации по развитию / Б.Х. Бахриева // Вестник Томского государственного университета. – 2021. - № 4. – С. 224-232.
5. Бруднов А.К. Мотивация в сфере образования: опыт, проблемы, перспективы / А.К. Буруднов // Молодежь и наука. - № 4. - 2022. – С. 8-15.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 400 с.
7. Быкова Е.В. Способы и примеры геймификации в обучении / Е.В. Быкова // Век информации. – 2022. - № 5. – С. 233-239.
8. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумова – М.: Русайнс, 2020. – 144 с.
9. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. - 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
10. Габидуллина, Г.Р. Особенности управления персоналом в дошкольной образовательной организации / Г.Р. Габидуллина // Научный журнал. – 2020. - № 3. – С. 65-72.

11. Галимова И.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И.И. Галимова // Инновационная наука. – 2022. - № 3. – С. 145-153.
12. Горло В.Ю. Геймификация онлайн-обучения: как внедрить и развивать? / В.Ю. Горло // Менеджмент 21 века. – 2019. – № 8. – С. 23–26
13. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. - 352 с.
14. Елисеева И.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / И.В. Елисеева // Концепт. – 2019. – С. 220-226.
15. Карташов С. А. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2 2-е издание, переработанное и дополненное. Учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Карташов. – Москва: Юрайт, 2019. – 167 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. - 378 с.
17. Куликова Е.А. Эффективное внутрифирменное обучение – основа профессионального развития персонала / Е.А. Куликова // Современные научные исследования и инновации. - 2021. - № 1. – С. 56-62.
18. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
19. Мехреньгина, Д. С. Мотивация персонала: основные виды и методы / Д. С. Мехреньгина // Молодой ученый. - 2021. - № 5 (347). - С. 271-275.
20. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: учебное пособие / Л.М. Митина. - М.: Издательский центр «Академия», 2022. - 320 с.
21. МКДОУ детский сад «Сказка» [Электронный ресурс]: [официальный сайт]. – Электрон. текст. дан. – Новосибирск, [200-]. – [http://s\\_sad.s.sev.edu54.ru/](http://s_sad.s.sev.edu54.ru/) (дата обращения: 23.01.2024).

22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов – Москва: Академический Проект, 2019. – 1088 с.
23. Пищулин О.В. Современные методы обучения персонала организации / О.В. Пищулин // Ценности и смыслы. - 2023. - № 2. - С. 30-40.
24. Прокудина Е.Д. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения / Е.Д. Прокудина // Интеграция наук. - 2022. - № 6 (10). С. 98-105.
25. Протасенко С.В. Трудовая мотивация персонала: методы и инструменты / С.В. Протасенко // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. – 2023. – № 14 (175). – С. 263–266.
26. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2021. - № 3. - С. 53-59.
27. Ружанская Л.С., Яшин А.А. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 132 с.
28. Салазкина Л.П. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово: КемГУКИ, 2019. - 195 с.
29. Селезнева А.Ю. Карьерограмма как метод управления мотивацией персонала / А.Ю. Селезнева // Вопросы науки и образования. - 2020. - № 11 (12). - С. 107-110.
30. Семик М. Ю. Методы мотивации персонала организации / М. Ю. Семик, А. А. Шумилина, Е. А. Родина // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 2. - С. 407-415.
31. Скороходова О.Р. Управление обучением персонала на предприятии / О.Р. Скороходова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2023. - № 3. - С. 58 - 63.
32. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 224 с.



33. Сосновская А.А. Мотивация воспитателей в педагогической деятельности: современные подходы / А.А. Сосновская // Вопросы науки и образования. - 2022. - № 6 (18). - С. 66–68.
34. Стеклова, О.Е. Оценка организационной культуры и направления ее развития / О.Е. Стеклова // Экономические науки. – 2021. – № 2 (63). – С. 183-187.
35. Субботин А. Н. Оценка системы мотивации персонала организации / А.Н. Субботин // Молодой ученый. - 2021. - № 14 (356). - С. 98-101.
36. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ. – 31.12.2012. - № 53 (Часть 1). – ст. 7598
37. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н.Н. Федорова. – Москва: ТК Велби, 2019. – 256 с.
38. Чаусов Н.Ю, Куманцова К.С. Управление персоналом у дошкольных образовательных учреждений / Н.Ю. Чаусов, К.С. Куманцова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. - № 1. – С. 14-26.
39. Черепанова В.В. Профессиональное развитие персонала как основа современных управленческих инноваций / В.В. Черепанова // Управление в России: проблемы и перспективы. - 2021. - № 1. - С. 32-36.
40. Шкрабалюк А.А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / А.А. Шкрабалюк // Молодой ученый. - 2021. - № 12 (354). - С. 211-217.
41. CONSTRUCTION MANAGMENT and REAL ESTATE DEVELOPMENT : The taxtbook in two parts / I. P. Avilova, A. E. Naumov, Le. V. Thuong [et al.] ; Under the general scientific editorship of Professor P.G. Graboviy. Vol. Part II. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – Stockholm : ASV Construction, 2020. 608 p.

42. Effective energy management tools: inventory management and monitoring of energy consumption by personnel / V. S. Tynchenko, A. Stashkevich, P. Muzyka [et al.] // E3S Web of Conferences Voronezh, 09–13 октября 2023 года. Vol. 458. – Voronezh: EDP Sciences, 2023. P. 1011.

43. Palamarchyk, D. P. Basic principles of financial management / D. P. Palamarchyk // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2022. No. 1. P. 477-481.

44. Polhul, D. Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise / D. Polhul // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 24-31.

45. Vintoniak, A. Information technologies in the personnel management system: approach to personnel management / A. Vintoniak // Economics. Finances. Law. 2023. Vol. 6, No. P. 56-59.

## Приложение А

### Анкета – Нравится ли Вам Ваша работа?

1. Нравится ли Вам Ваша работа? (выберите, пожалуйста, один вариант ответа):

- А. Да;
- В. Нет;
- С. Не знаю.

2. Оцените по десятибалльной шкале психологическую атмосферу вашей организации:

Ответ: \_\_\_\_\_

3. Отметьте причины, мешающие развитию положительной психологической атмосферы в организации (выберите, пожалуйста, один вариант ответа):

- А. Отсутствие системы материальной мотивации;
- В. Отсутствие системы моральной мотивации;
- С. Напряженные отношения между сотрудниками;
- Д. Плохие условия труда;
- Е. Частые конфликты;
- Ф. Повышенная текучесть кадров;
- Г. Неудовлетворительное руководство;
- Н. Отсутствие обучения персонала.

4. Как вы считаете, достаточно ли организация использует информационных технологий для повышения эффективности работы кадровой службы?

- А. Да;
- В. Нет;
- С. Не знаю

5. Удовлетворены ли Вы отношениями с непосредственными руководителями?

- А. Да;
- В. Нет;
- С. Не знаю

6. Удовлетворены ли Вы материальной составляющей системы мотивации труда организации?

- А. Да;
- В. Нет;
- С. Не знаю

## Продолжение приложения А

7. Удовлетворены ли Вы нематериальной составляющей системы мотивации труда организации?

- А. Да;
- В. Нет;
- С. Не знаю

8. Какие у Вас есть пожелания, замечания, комментарии по поводу совершенствования системы управления персоналом организации?

Ответ: \_\_\_\_\_

Благодарим за взаимодействие!