



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Формирование системы профилактики текучести кадров в современной организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент,**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими ресурсами**

**Выполнила:**  
Студентка группы 409-114-4-1 Ч6  
Карпина Юлия Андреевна

**Научный руководитель:**  
к.п.н. доц.

Базавлущкая Лилия Михайловна

**Научный руководитель:**

Проверка на объем заимствований:

40,8 % авторского текста.

Работа допущена к защите

«01» 03 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

## Оглавление

	<b>Введение</b>	<b>3</b>
Глава 1.	Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала	7
1.1.	Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы	7
1.2.	Элементы системы управления персоналом организации	13
1.3.	Методы мотивации персонала как инструмента управлением стабильности коллектива	23
	Выводы по первой главе	27
Глава 2.	<b>Анализ стабильности коллектива и меры по ее укреплению</b>	29
2.1.	Общая характеристика МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль	29
2.2.	Анализ кадрового состава МДОУ «Детский сад №25	35
2.3.	Оценка действующей системы профилактики текучести МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль	45
2.4.	Мероприятия по профилактике текучести персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль	57
	Выводы по второй главе	71
	Заключение	72
	Глоссарий	77
	Список используемой литературы	88

## Введение

**Актуальность исследования.** В современных экономических условиях, на наш взгляд, необходимо рассматривать стабильность не трудового коллектива в целом, а стабилизацию его кадрового ядра в сочетании с сокращением общей численности работников. Поскольку высвобождение осуществляется в первую очередь на базе модернизации труда, расширения использования сложной современной техники и применения новых технологий, требования к опыту, квалификации, профессиональной мобильности, взаимозаменяемости, трудовой активности и качеству труда каждого оставшегося работника значительно возрастают. В этой связи кадровое ядро должны составлять работники высокой квалификации, обладающие профессиональным и творческим потенциалом, преданные своему предприятию, способные к инновациям и нововведениям.

Именно кадровое ядро, оставаясь стабильным, может обеспечить устойчивость трудового коллектива. Исходя из специфики производства и уровня имеющейся квалификации, не все работники в равной степени необходимы для поддержания конкурентоспособности компании. В условиях уменьшения численности населения трудоспособного возраста в современной России, дефицита работников, обладающих необходимыми для современного конкурентоспособного производства профессионально-квалификационными и личностными характеристиками, предприятиям целесообразно сосредоточить особое внимание на формировании кадрового ядра коллектива, вкладывая средства в развитие и закрепление наиболее ценных для себя кадров. Одновременно необходимо проводить грамотную кадровую политику по привлечению и закреплению молодежи, как основного источника пополнения кадрового потенциала организации в перспективе.

Даже в сегодняшних условиях нестабильности экономики, сокращении объемов производства, увеличении показателей высвобождения персонала,

росте безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий, в том числе и нефтегазового сектора, актуальной задачей. Вопросы формирования кадрового ядра (команды) предприятия изучались многими отечественными и зарубежными специалистами. Так, профессор Ю.Г. Одегов рассматривал этот вопрос с точки зрения пополнения "ядра" коллектива предприятия за счет меж- и внутриотраслевого движения кадров. Зарубежные авторы рассматривали формирование кадрового ядра предприятия в рамках проблемы адаптации предприятий к изменяющейся экономической конъюнктуре для определения стратегии управления рабочей силой. Выявление факторов текучести персонала становится основой для определения стратегического успеха устойчивости и стабильности развития организации. Актуальность темы исследования «Формирование системы профилактики текучести кадров в современной организации».

**Степень изученности темы исследования.** В этой связи актуальным становится поиск новых подходов к выявлению факторов стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров. Степень разработанности проблемы. Значительный материал накоплен в исследованиях советских ученых: Е.Г. Антосенков, В. Асеев, Ч.К. Бартош, В.А. Вайсбурда., Э.М. Воронина, В.Т. Мищенко. С разработкой новых идей в сфере стабилизации текучести персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: И.Н. Андреева, И.Ю. Еремина, Л.М. Забирова, Р.П. Колосова, Д.С. Константинова, Б.Р. Мандель, Е.В. Маслов, Н. В. Самоукина, И.Ф. Симонова, Ю.Ю. Соловьева, С.И. Сотникова, В.С. Ступаков, Н.Д. Творогова. Данная тема диссертационного исследования затрагивается в работах таких исследователей как: Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Балашов А.И., Батяев А.А., Дятлов В.А., Жариков Е.С., Ильин Е.П., Карташова Л.В., Котляров И.Д., Куприянчук Е.В., Минченкова О.Ю., Парамонов А.А., Радько С.Г., Силин А.Н., Симонова И.Ф., Слободской А.Л., Травин В.В., Турчинов А.И., Федорова Н.В., Шагиев Р.Р.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка программы по укреплению стабильности персонала организации МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль.

**Предмет исследования:** стабильность коллектива торгового предприятия.

**Объект исследования** – меры по повышению стабильности персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы и пути формирования стабильного трудового коллектива;
2. Проанализировать кадровую работу МДОУ д/с №25 г. Чебаркуль;
3. Проанализировать мотивационную систему МДОУ д/с №25 г. Чебаркуль;
4. Разработать рекомендации по формированию стабильного трудового коллектива.
5. Дать экономическую оценку предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

**Теоретико-методологическая база исследования** представлена трудами отечественных специалистов в области управления человеческими ресурсами, периодическая, научная и учебная литература, нормативно – правовые акты, регламентирующие отношения между работодателями, работниками.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что исследование содержит практические рекомендации по совершенствованию разработки стабильности в коллективе, что повысит конкурентоспособность организации.

**Методы исследования:** анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

**База исследования:** МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль, почтовый индекс 456440, Российская Федерация, Челябинская область, г. Чебаркуль, улица 9 мая, д. 26.

В качестве **информационной базы** для выполнения проекта будут использоваться следующие материалы: годовые отчетные документы; статистические данные; социологические исследования, отраслевые журналы; научная литература; методическая литература; периодическая печать, а так же материалы, которые были предоставлены при прохождении производственных и преддипломной практики в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль.

# **Глава 1. Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала**

## **1.1. Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы**

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению известного российского специалиста в области управления человеческими ресурсами Одегова Ю. Г., управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [28, с. 75].

Исследователь Маслова В. М. считает, что управлением персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия [26, с. 46].

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает другой крупный специалист в данной области знаний Кибанов А.Я., который отмечает, что управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [39, с. 57].

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [39, с. 137].

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя.

Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии [7, с. 51].

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [19, с. 13].

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства [19, с. 14].

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он дополнил функциональными службами.

Тем самым А. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы – линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда [16, с. 173].

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению персоналом разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак – Грегор и др [15, с. 270].

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания – проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения [15, с. 271].

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию – работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности.

Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении [15, с. 273].

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены

прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции,

выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д.

Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления,

основоположником которой является американский исследователь Ф.Тейлор [28, с. 67].

**Таблица 1**

**Сущность технократического подхода к управлению персоналом**

Технократизм		
1. Ранний (до начала Ххвека)	2. Классический ( до 30 –х годов ХХ века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы ХХ века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операция с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное – его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально – квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов [15, с. 270].

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам.

**Таблица 2**

**Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом**

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
Цели управления человеком:	Принципы управления человеком:
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.
4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально- психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников [33, с. 127].

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров;

сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления [39, с.59].

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом [11, с. 95].

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет [11, с. 137].

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

## 1.2. Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления [40, с. 107].

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

1. Объект управления персоналом – это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

2. Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

В качестве субъектов управления персоналом выступают: а) линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными; б) функциональная служба (отдел кадров, например).

3. Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи [40, с. 109].

Можно выделить следующие основные структуры управления: линейная; линейно-функциональная (штабная); матричная.

Линейная структура выстраивает субординацию элементов снизу вверх. Она формирует авторитарный стиль управления, абсолютизируя принцип единоначалия.

Линейно-функциональный (штабной) тип структуры управления характеризуется сочетанием централизации и децентрализации (децентрализация при сохранении централизованной координации и контроля).

При матричной структуре управления руководители линейных и функциональных подразделений получают статус ответственных исполнителей программных мероприятий.

Исполнители линейно подчиняются своим непосредственным начальникам, а функционально — руководителю программы. Тем самым обеспечивается гибкость администрирования на основе рационального перераспределения задач [16, с. 158].

Формирование структуры персонала включает: его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников.

Состав и структура персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической:

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и неосновных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом) [34, с. 180].

Персонал предприятия разделяется на две группы: промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых изготовлением основной продукции, и

вспомогательных, занятых во вспомогательных и обслуживающих производствах.

К рабочим относят младший обслуживающий персонал (МОП) – работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу: уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шофёров легковых машин и работников охраны.

Служащих подразделяют на руководителей, специалистов, и собственно служащих (конторский, учетный и подобный персонал).

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и его структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители [34, с. 182].

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (собственно служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, агенты и др.) [34, с. 182].

Непромышленный персонал – сюда относятся работники, непосредственно не связанные с процессом промышленного производства и занятые на транспорте, в жилищном хозяйстве, коммунальных предприятиях, в детских садах, учебных заведениях и на курсах, медицинских учреждениях и т.д [34, с. 184].

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность – более или менее узкая разновидность трудовой

деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.

Классификация работников по квалификационным уровням базируется на

их возможностях выполнять работы той или иной сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника

к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Различают специалистов: наивысшей квалификации (работники, которые имеют научные степени и звания); специалисты высшей квалификации; специалисты средней квалификации; специалисты-практики; неквалифицированные рабочие [34, с. 182].

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

1. Списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
2. Среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
3. Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
4. Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
5. Средний разряд рабочих предприятия;
6. Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников

предприятия;

7. Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

8. Текучесть кадров по приему и увольнению работников;

9. Фондовооруженность труда и работников и (или) рабочих на предприятии и другие [23, с. 140].

Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих [23, с. 141].

Среднесписочная численность работников за год определяется по формуле:

$$ССЧ_{\text{год}} = \frac{(ССЧ_1 + ССЧ_2 + ССЧ_3 + \dots + ССЧ_{12})}{12}, \quad (1)$$

где ССЧ<sub>1</sub>, ССЧ<sub>2</sub>, ССЧ<sub>3</sub> и т. Д. – среднесписочная численность работников за соответствующие месяцы отчетного года;

12 — количество месяцев в году.

Среднеявочная численность за отчетный период определяется по формуле:

$$СЯЧ = \frac{\text{Сумма явочной численности за все дни работы}}{\text{Число дней работы за период}} \quad (2)$$

Средняя численность фактически работавших исчисляется формулой:

$$T_{\text{факт}} = \frac{\text{Сумма отработанных человеко – дней в периоде}}{\text{Число рабочих дней в периоде}} \quad (3)$$

Наряду с количественным изучается качественный состав рабочих, который характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной и внутрипроизводственной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих

проводят путем сопоставления их наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и организации в целом.

Анализ соответствия выполняемой работы квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, которые их выполняют [23, с. 144].

Состав персонала всегда находится в движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др [12, с. 44].

Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

- коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{\pi} = \frac{P_{\pi}}{ССЧ}, \quad (4)$$

где  $K_{\pi}$  – коэффициент оборота по приёму;

$P_{\pi}$  – отношение численности всех принятых работников за отчётный период;

ССЧ – среднесписочная численность работников за тот же период.

- коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (5)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$P_{\text{у}}$  - отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{п}} + K_{\text{в}}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{общ}}$  – общий оборот рабочей силы;

$K_{\text{п}}$  – коэффициент оборота по приему;

$K_{\text{в}}$  – коэффициент оборота по выбытию.

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный.

Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами, как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др.

Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров – это отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (7)$$

где  $K_{\text{т}}$  – коэффициент текучести кадров;

$P_{\text{у}}$  – отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{пост}} = \frac{P_p}{\text{ССЧ}}, \quad (8)$$

где  $K_{\text{пост}}$  – коэффициент постоянства состава;

$P_p$  – количество работников, проработавших весь период;

ССЧ – среднесписочная численность.

Уровень трудовой дисциплины определяется по расчету:

$$K_d = 1 - \frac{P_n}{\text{ССЧ}}, \quad (9)$$

где  $K_d$  – коэффициент трудовой дисциплины;

$P_n$  – количество работников, уволенных за прогулы.

ССЧ – среднесписочная численность [12, с. 45].

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании.

Штатное расписание является внутренним документом предприятия, которым определяется структура, численность должностей, должностные оклады по каждому конкретному подразделению и в целом по предприятию (организации) [36, с. 316].

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы

отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в

процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические [36, с. 316].

А) Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа,

распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений [36, с. 316].

#### Б) Экономические методы управления персоналом.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

#### В) Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.

4. Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе [39, с. 58].

Таким образом, системой управления персоналом является совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом

### **1.3. Методы мотивации персонала как инструмента управления стабильности коллектива**

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных[24].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. [1]

- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В правлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное

соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно – распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации. [2]

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся: анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте, в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применение при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»[21].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации[17].

Отмеченный рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка

экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономические методы стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования [7]. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

2. Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив принимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

3. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цели, способствующие решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

4. Обогащение труда – это система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в

определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

5. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления.

## **Выводы по первой главе.**

1. Определение понятия «управление персоналом» до сих пор носит в науке управления дискуссионный характер.

2. Основными целями управления персоналом являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;

3. В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

4. К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.

5. Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом: а) административные; б) экономические; в) социально – психологические.

6. Элементами управления персоналом являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

7. Основные структуры управления персоналом: линейная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

8. В зависимости от целей деятельности предприятия работников делят на промышленно-производственный и непромышленный персонал, а в соответствии с характером выполняемых функций – на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

9. Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.

10. Состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников.

11. Проведенный теоретический анализ литературы, посвященной проблемам в сфере мотивации и стимулирования труда, дает основание для следующих выводов. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия. Основными тенденциями развития системы мотивации и стимулирования труда персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

## **Глава 2. Анализ стабильности коллектива и меры по ее укреплению**

### **2.1. Общая характеристика МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Адрес базы исследования – 456440, Российская Федерация, Челябинская область, г. Чебаркуль, улица 9 мая, д. 26

Заведующий дошкольной образовательной организации – Прудникова Анастасия Федоровна.



**Рисунок 1. Внешний вид МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль осуществляет свою деятельность в соответствии с Конвенцией о правах ребенка, Конституцией РФ, ФЗ «О некоммерческих организациях», Законом РФ «Об образовании в РФ», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 19.03.2001 г. № 196, Уставом и другими нормативными актами.

Тип учреждения – бюджетное. Детский сад является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, сметой расходов, отвечает по

своим обязательствам, находящимися в ее распоряжении денежными средствами и имуществом, принадлежащими Детскому саду на праве собственности. Детский сад, как юридическое лицо, имеет расчетный и другие счета в учреждении банка. От своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права.

МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль имеет собственные круглую печать, угловой штамп с полным наименованием на русском языке, бланки со своим наименованием.

МДОУ осуществляет образовательную деятельность и приобретает права на льготы, предоставляемые законодательством Российской Федерации, с момента выдачи ей лицензии на образовательную деятельность.

Деятельность Детского сада финансируется ее Учредителем в соответствии с договором между ними. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Детских садов являются:

- собственные средства Учредителя;
- бюджетные и внебюджетные средства;
- имущество, переданное Детским саду собственником или уполномоченным им органом;
- средства родителей (законных представителей), полученные за предоставления обучающимся дополнительных платных образовательных услуг;
- добровольные пожертвования физических и юридических лиц;

Привлечение дополнительных средств не влечет за собой снижения нормативов и абсолютных размеров ее финансирования из бюджета Учредителя.

МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом РФ «Об образовании в РФ».

Управленческая деятельность осуществляется заведующим МДОУ «Детский сад №25» и его заместителями. Направления, функциональные,

должностные обязанности определены квалификационными характеристиками и приказами заведующего.

Управление Детским садом строится на принципах единоначалия и самоуправления. Структурная модель МДОУ «Детский сад №25» представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1. Организационная структура МДОУ «Детский сад №25» г. Чебаркуль**

Непосредственное управление Детским садом осуществляет прошедший соответствующую аттестацию заведующий. Он ведет управление всеми службами, заключает договоры с поставщиками, с коммерческими, государственными учреждениями, издает приказы, распоряжения, указания. Осуществляет прием, перемещение, увольнение работников МДОУ, заключает с ними трудовые договоры. Поощряет работников, применяет к ним меры дисциплинарного взыскания, заключает коллективный договор, обеспечивает исполнение обязательств по нему. Утверждает штатное расписание, должностные инструкции, создает условия труда. Организует аттестацию работников, комплектование групп, ведет делопроизводство.

Старший воспитатель: планирует, организует воспитательно – образовательную работу в разных возрастных группах, организовывает

педагогические консультации, педагогические советы, осуществляет контроль за выполнением учебного плана, составляет учебно – годовой план, расписание занятий, занимается аттестацией, повышением квалификации педагогов, оказывает консультативную помощь родителям.

Заместитель заведующего по хозяйственной работе: работает с поставщиками продуктов питания, хозяйственных товаров, заключает договора с коммунальными службами ведет бракеражный журнал, проводит инвентаризацию товарно – материальных ценностей, контролирует младший обслуживающий персонал, следит за техническим состоянием здания.

Старшая медицинская сестра контролирует соблюдение санитарно – эпидемиологического режима, организацию питания, ведет табель посещаемости детей в группах, следит за выполнением физкультурно-оздоровительными мероприятиями, организывает и контролирует медицинский осмотр персонала, проводит инструктаж.

Формами самоуправления в Детском саду №25 являются: Совет детского сада, Общее собрание трудового коллектива и педагогический совет.

Общее собрание трудового коллектива МДОУ собирается по мере надобности, но не реже двух раз в год, если в его работе участвует более половины сотрудников, для которых Детский сад №25 является основным местом работы.

Целью учреждения является всестороннее формирование личности с учетом особенностей его физического, психического развития, индивидуальных возможностей и способностей, создания условий для обучения, воспитания, социальной адаптации и интеграции в обществе, оказание помощи семье для обеспечения полноценного развития ребенка, гарантированной государством.

Основными задачами МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль являются:

– Осуществление деятельности по сохранению и укреплению психофизического здоровья детей;

- Создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности;
- Оказание эффективной коррекционной помощи детям с ОВЗ;
- Взаимодействие с семьёй для обеспечения полноценного развития и воспитания ребёнка.

В ДОУ сегодня функционируют 12 групп, в которых воспитывается 199 воспитанников. Режим работы ДОУ – пятидневный с 12-часовым пребыванием детей.

Воспитательно – образовательную работу с детьми ведут 34 педагога. Из них: заведующий – 1; старший воспитатель – 1 человек; педагог – психолог – 1 человек; воспитатели – 23 человека; учителя – дефектологи – 5 человек; музыкальные руководители – 2 человека; инструктор ФИЗО – 1 человек.

Детский сад работает по программе «От рождения до школы», под редакцией Н.Е. Веракса, М.А.Васильевой, Т.С.Комаровой и др.

Образовательный процесс детского сада ведется по 5 областям:

- Физическое развитие.
- Социально-коммуникативное развитие.
- Познавательное развитие.
- Речевое развитие.
- Художественно-эстетическое развитие.

Обобщенные результаты мониторинга освоения образовательной программы представлено в виде диаграммы

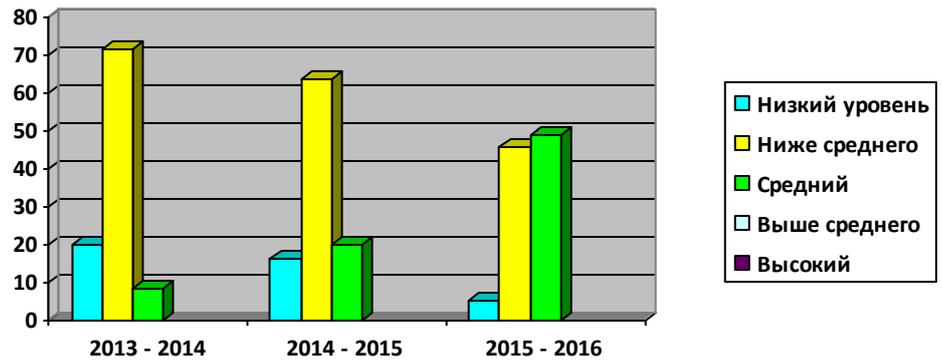


Рисунок 4. Результаты мониторинга освоения образовательной программы

Проанализировав данные можно сделать следующие выводы: освоение общеобразовательной программы детьми проходит успешно, следовательно, работу педагогов можно оценить как успешную.

## 2.2. Анализ кадрового состава МДОУ «Детский сад №25

На 1 апреля 2017 года численность МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль составила 68 человек. Рассмотрим динамику численности персонала за 2013 – 2015 годы (таблица 1).

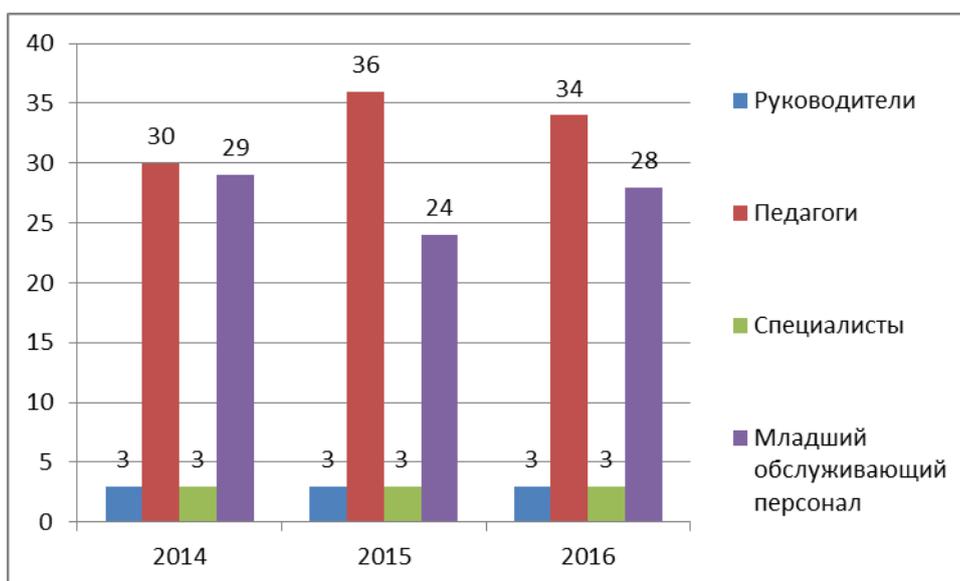
Таблица 1.

Динамика численности персонала за период 2014 – 2016 годы

Годы	Численность				
	Общая численность	Руководители	Педагоги	Специалисты	Младший обслуживающий персонал
2014	65	3	30	3	29
2015	66	3	36	3	24
2016	68	3	34	3	28

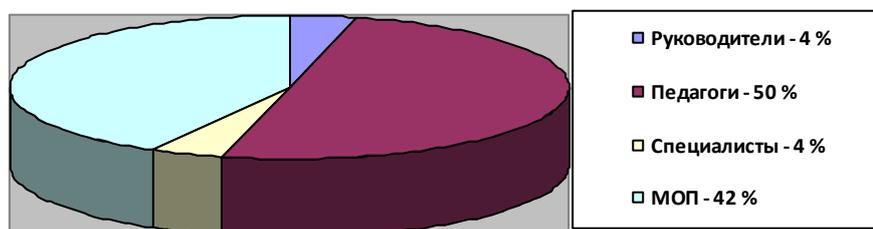
Как свидетельствуют данные, представленные, в таблице 1, за рассматриваемый период произошло повышение численности работников организации в 2015 году на 1 человек а в 2016 году на 2 человека.

В том числе, численность педагогов в 2015 году увеличилась на 6 человек, или на 20 %, по сравнению с 2014 годом. Численность младшего обслуживающего персонала уменьшилась на 5 человека, или на 17, 2 %, по сравнению с 2014 годом. Численность руководителей и специалистов осталась прежней – 3 человека, или 5 %. Увеличение численности работников Детского сада №25 произошло за счет педагогов. Это произошло по причине открытия новой группы. Изобразим данные, представленные в таблице, графически, на рисунке 5.



**Рисунок 5. Динамика численности персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль за 2014 – 2016 годы**

Структура работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль для наглядности изображена на рисунке 6.



**Рисунок 6. Профессиональная структура работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Данные, представленные на рисунке 6, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала составляют педагоги – 34 человека, или 50 % от общей численности всех работников. Численность руководящего персонала 3 человека (4 %), специалисты – 3 человека (4 %) и 42 % - младший управляющий персонал (28 человек).

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают педагоги. Их удельный вес в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился - с 46% до 54 %.

Удельный вес младшего обслуживающего персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился - с 44 % до 36 %.

Удельный вес руководителей и специалистов остался на прежнем уровне – 4 %.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло снижение удельного веса педагогов с 54 % до 50 %.

Удельный вес младшего обслуживающего персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился - с 36 % до 41 %.

Удельный вес руководителей и специалистов остался на прежнем уровне – 4 %.

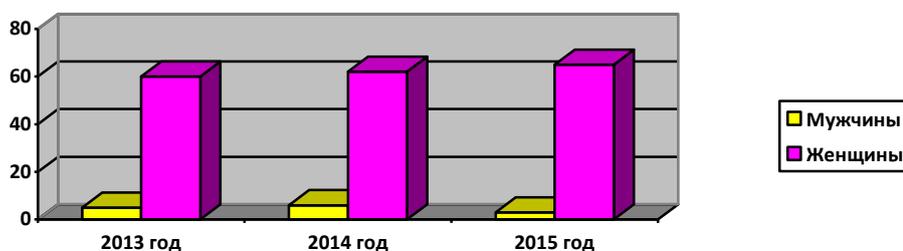
Проанализируем половую структуру персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль (таблице 2).

**Таблица 2.**

**Половая структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Годы	Количество персонала	
	Мужской	Женский
2013	5	60
2014	6	62
2015	3	65

Изобразим данные, представленные в таблице 2, графически, на рисунке 7.

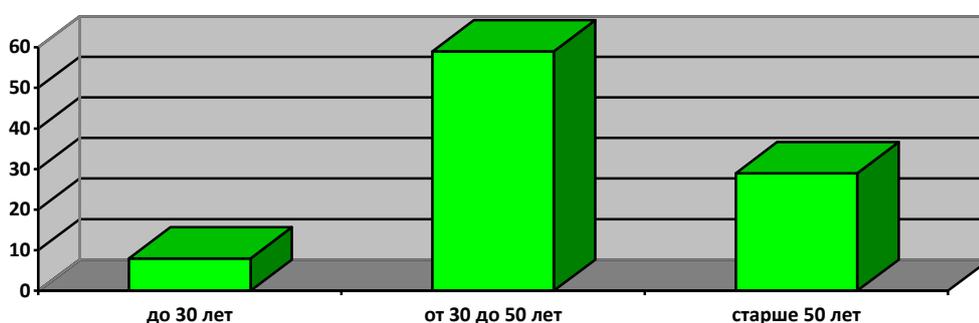


**Рисунок 7. Половая структура работников МДОУ «Детский сад №25 г. Чебаркуль**

Количество работников мужского пола в 2014 году составила 5 человек, или 8 % от общей численности персонала.

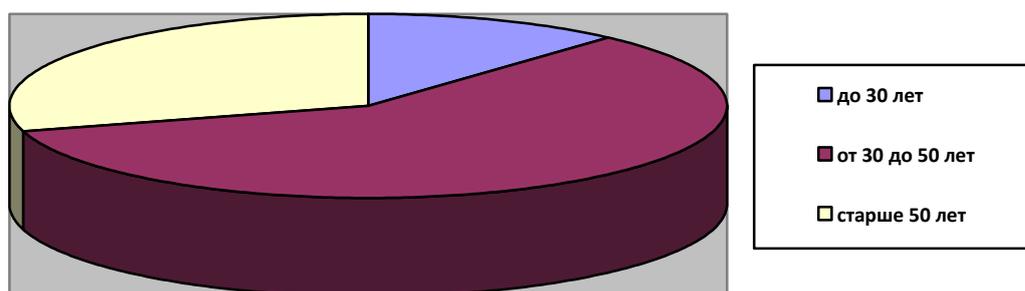
В 2015 году количество работников мужского пола увеличилась на 1 человека и составила 6 человек, или 9 % от общей численности персонала. В 2016 году численность работников мужского пола уменьшилась на 3 человека и составила 3 человека, или 5 % от общей численности персонала. На сегодняшний день возрастной состав Детского сада №25 характеризуется высокой долей специалистов со стажем.

Рассмотрим возрастную структуру персонала (рисунок 8)



**Рисунок 8. Возрастная структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль в 2016 году**

Возрастная структура работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль для наглядности изображена на рисунке 9.

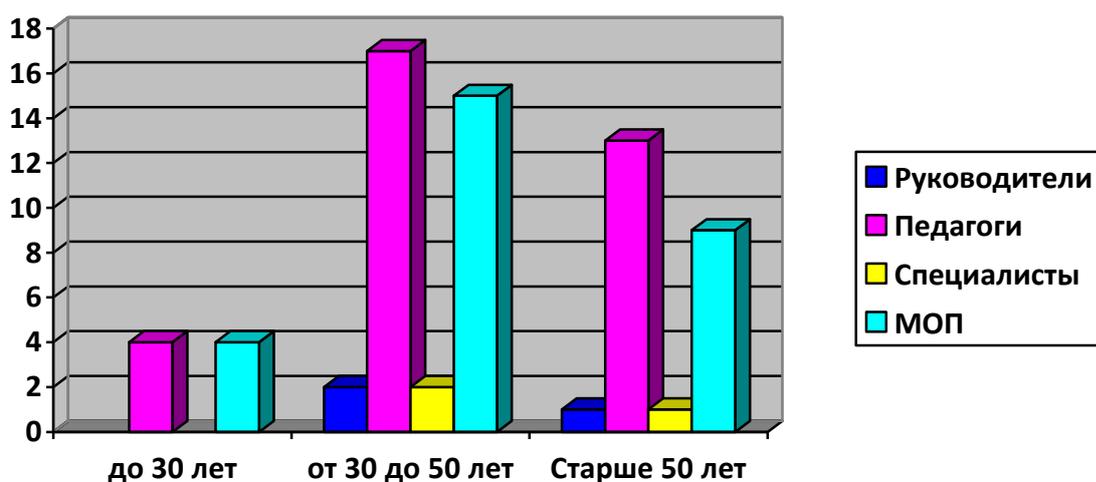


**Рисунок 9. Возрастная структура работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль на 01.01.2017 года**

40 человек (59 % от общей численности) - работники в возрасте от 30 до 50 лет, из них 2 человека занимают руководящие должности. 20 человек

имеют возраст более 50 лет, на их долю приходится 29 % общей численности персонала. Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» состава работников.

Средний возраст работников Детского сада №25 в 2016 году составил 46 лет, при этом средний возраст руководителей – 50 лет; средний возраст педагогов – 45 лет. Возрастной состав работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по категориям на 1 апреля 2017 года представлен на рисунке 10.



**Рисунок 10. Возрастной состав сотрудников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Для более глубокого анализа структуры персонала, проведём анализ качественных характеристик работников Детского сада №25. В качестве оценочных показателей будем использовать такие показатели, как уровень образования и стаж педагогической работы.

Структура персонала Детского сада по уровню образования представлена в таблице 3.

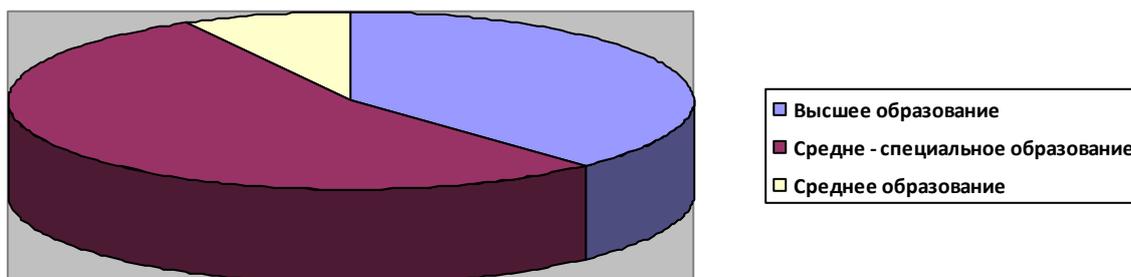
**Таблица 3.**

**Структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по уровню образования на 01.01.2017 года**

Уровень образования	Высшее	Средне - специальное	Среднее

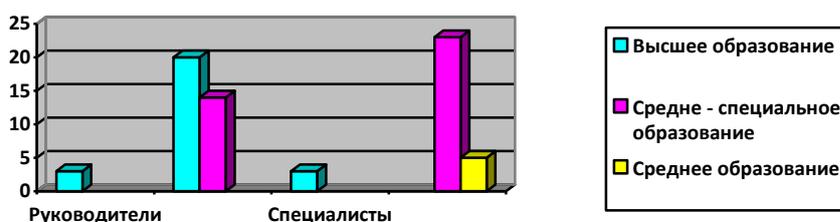
Количество	26	37	5
Структура	38 %	54 %	8 %

Структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по уровню образования для наглядности изображена на рисунке 11.



**Рисунок 11. Структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по уровню образования, %**

Представленные на рисунке данные позволяют сделать вывод, что уровень образования сотрудников Детского сада №25 является невысоким. Рассмотрим уровень образования сотрудников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по категориям (рисунок 12).



**Рисунок 12. Уровень образования сотрудников МДОУ Детский сад №25 по категориям, чел**

Представленные на рисунке 12 данные позволяют сделать вывод, что большинство сотрудников имеют средне – специальное образование – 37 человек ( 54 %), из них 14 человек ( 20 %) – педагоги, 23 человека (34 %) – младший обслуживающий персонал.

Высшее образование имеют 26 человек (38 %), из них 20 человек (30 %) – педагоги, 3 человека (4 %) – специалисты и 3 человека (4 %) – руководители.

Среднее образование имеют 5 человек (8 %) – младший обслуживающий персонал.

Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 4.

**Таблица 4.**

**Структура персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль по стажу работы на 01.01.2017 года**

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы					
		До 5 лет	6 – 10 лет	11 – 15 лет	16 – 20 лет	21 – 30 лет	Более 31 года
Руководители	3	-	-	-	1	2	-
Педагоги	34	10	3	3	3	11	4
Специалисты	3	1	-	1	1	-	-
МОП	28	7	13	4	2	1	1

Представленные в таблице 4 данные, позволяют сделать вывод, что 18 человек (26 %) имеют стаж до 5 лет, из них 10 человек – педагоги (15 %), 1 человек (1 %) – специалист, 7 человек – младший обслуживающий персонал (10 %).

Стаж от 6 до 10 лет имеют 16 работников (24 %), из них 3 педагога (4%) и 13 человек (20 %) – младший обслуживающий персонал.

Стаж от 11 до 15 лет имеют 8 человек (12 %), из них 3 человека педагоги (4 %), 1 человек – специалист (2 %) и 4 работника – младший обслуживающий персонал (6 %).

Стаж от 16 до 20 лет имеют 7 человек (11 %), из них 1 человек – руководитель (2 %), 3 человека – педагоги (4 %), 1 человек – специалист (2 %) и 2 человека - младший обслуживающий персонал (3 %).

Стаж от 21 до 30 лет имеют 14 работников (20 %), из них 2 человека – руководители (3%), 11 человек – педагоги (16 %) и 1 человек специалист (1 %).

Стаж более 31 года имеют 5 человек (7 %), из них 4 человека – педагоги (6 %) и 1 человек - младший обслуживающий персонал (1 %).

Коллектив Детского сада №25 по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Анализ движения персонала включает изучение форм движения, причин движения и результатов движения.

Для характеристики движения работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему = Принято / Среднесписочная численность.
2. Коэффициент оборота по выбытию = Выбыло / Среднесписочная численность.
3. Коэффициент общего оборота = (Принято + Выбыло) / Среднесписочная численность.
4. Коэффициент текучести персонала = (Принято - Выбыло) / Среднесписочная численность.

Исходные данные для анализа движения персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль за 2013 – 2015 годы приведены в таблице 5.

**Таблица 5.**

**Движение персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Категории персонала	2014 год			2015 год			2016 год		
	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность

Руководители	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Специалисты	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Педагоги	2	-	30	6	-	36	2	4	34
МОП	-	1	29	1	6	24	7	3	28

Для наглядности обобщим показатели в таблице 6.

**Таблица 6.**

**Движение персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль на 01.01.2017 года**

Показатели	Категории работников				Всего
	Руководители	Специалисты	Педагоги	МОП	
2014 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,06	-	0,015
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,03	0,007
Коэффициент общего оборота	-	-	0,06	0,03	0,02
Коэффициент текучести персонала	-	-	0,06	0,03	0,02
2015 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,2	0,04	0,06
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,25	0,06
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,3	0,125
Коэффициент текучести персонала	-	-	0,2	0,2	0,1
2016 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,05	0,25	0,075
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	0,1	0,1	0,05
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,4	0,15

Коэффициент текущей персонала	-	-	0,05	0,1	0,03
-------------------------------------	---	---	------	-----	------

Анализируя данные таблицы 6, можно сделать следующие выводы, в 2014 году число принятых работников превысило число выбывших (коэффициент оборота по приему составил 0,15, что больше коэффициента оборота по выбытию).

В 2015 году в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль принято 7 человек, в то время как выбыло 6 человек. Таким образом, в течение 2015 году численность работников Детского сада увеличилась на одного человека, с 65 до 66 человек.

В 2016 году число принятых работников превысило число выбывших (коэффициент оборота по приему составил 0,075, что больше коэффициента оборота по выбытию). Таким образом, в течение 2016 году численность работников Детского сада увеличилась на 2 человека, с 66 до 68 человек.

### **2.3. Оценка действующей системы профилактики текучести МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

В основе причин задерживающих работников образовательной организации является мотивация. Мотивация является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности, под которым понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. Наряду с этим, мотивация означает то объективное, в чем потребность конкретизируется в данных условиях и на что направляется деятельность, т.е. определяет её цель. Соответственно, мотивация придаёт деятельности человека определённый смысл, давая ему перспективу дальнейшего развития его побуждения, без которой текущие заботы повседневности теряют своё значение. Таким образом, мотивация педагогических работников учреждения является тем ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность их деятельности.

В детском саду разработано и внедрено в практику Положение «О премировании работников за основные результаты деятельности по итогам работы МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль», которое определяет общий порядок начисления и выплаты премий работникам за основные результаты деятельности по итогам работы календарного месяца. В связи с введением НСОТ разработано Положение «Об оплате труда работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль», которое регулирует порядок оплаты труда работников и направлено на поддержку, развитие и стимулирование инновационного труда каждого работника по обеспечению высокого качества результатов деятельности.

Рассмотрим, как в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль применяется один из материальных способов мотивации – премия.

Премия за основные результаты деятельности по итогам месячной работы детского сада начисляется и выплачивается работникам, состоящим

в штате (списочном составе), то есть работающих в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль на основании трудового договора.

Для определения размера начисления и выплаты премии используются общие и специальные показатели коэффициентов трудового вклада (КТВ) конкретного работника МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль.

К числу таких общих показателей для всех работников относятся:

- уровень образования;
- объем специальных знаний;
- стаж работы в данной или аналогичной должности;
- участие либо степень участия в выполнении дополнительных образовательных услуг согласно Уставу учреждения;
- объем выполнения платных договорных обязательств.

К числу специальных показателей для педагогических работников МДОУ относятся:

- формирование у обучающихся гражданской позиции и трудолюбия, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности;
- обеспечение высокой активности образовательного процесса (успеваемость, посещаемость обучающихся), систематическое занятие повышением своей квалификации;
- соблюдение учредительных документов учреждения, Правил внутреннего распорядка, строгого следования профессиональной этике, качественному выполнению функциональных (трудовых) обязанностей.

Основанием для лишения премии либо снижения ее размера за дисциплинарный проступок является следующее:

- совершение работником прогула (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
- неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей.

В целом мотивы педагогических работников не стереотипированы и зависят от многих обстоятельств:

- интеллектуальных надежд;
- особого климата общения;
- характера взаимоотношений с руководством;
- социальной престижности и т.д.

Поэтому нельзя говорить, что самый сильный стимул к труду – деньги. Попадая в систему образования, человек уже изначально понимает, что не сможет заработать в ней значительных средств. Вместе с тем, конечно, денежное стимулирование способно снизить уровень неудовлетворенности педагогических работников своим трудом и побудить их работать интенсивнее.

Какими же еще факторами мотивируются преподаватели МДОУ?

Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый педагог учреждения стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе зависит также и от того, как она организована. Чем больше у преподавателя самостоятельности и возможностей для проявления собственной инициативы, тем более привлекателен для него педагогический труд.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для стимулирования работников. Удовлетворённость педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда.

Ещё один значимый аспект – потребность в ощущении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам. Отношение руководителя и коллектива к преподавателю, к его проблемам, помощь в их

решении, забота о создании для него возможностей роста – квалификационного, материального, должностного – всё это и создаёт у человека представление о том, насколько он нужен учебному заведению, своим коллегам.

Нельзя обойти вниманием и такой важный фактор трудовой мотивации, как удовлетворённость благоприятным психологическим климатом в коллективе. Потребность в хороших отношениях с окружающими естественна для каждого человека, и если они не сложились или даже обострились, это всегда переживается тяжело психологически, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдачи и, как следствие, к смене места работы. К сожалению, в училище большую часть преподавателей составляют женщины, поэтому, конечно же, без конфликтов не обходится.

В МДОУ применяются следующие интеллектуально-творческие способы: проведение открытых уроков, семинаров, возможность представлять своё учреждение на значимых мероприятиях (форумах, конференциях). Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития.

Конечно, долгосрочные способы интеллектуально-творческой мотивации перспективнее. В них заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. Преподаватели неоднократно направлялись на курсы повышения квалификации. Статусные способы призваны повышать роль педагогического работника в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят:

- оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся);
- публичная похвала на совещании или педсовете;

- вынесение благодарности в приказе;
- представление к грамоте или званию;
- помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»;
- признание успехов детей (организация выставки работ воспитанников, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды).

- выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Из перечисленных способов в учреждении используются следующие: публичная похвала на совещании или педсовете, вынесение благодарности в приказе, признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды).

С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения оплаты, что в свою очередь способствует росту его мотивации и производительности. Анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительно большое значение. В процессе осуществляется контроль за использованием фонда заработной платы, выявляются возможности его экономии за счет роста производительности труда.

Для анализа расходования средств на оплату труда необходимо осуществить контроль за использованием фонда заработной платы (табл.2).

**Таблица 2**

**Динамика заработной платы МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль в 2015-2016 гг.**

Категория	2014	2015	2016
Руководители	24560	27851	27911
Специалисты	19874	20475	22541
МОП	8751	9048	9421

Вывод: таким образом, рост повременного фонда заработной платы работников произошел в связи с увеличением среднесписочной численности работников; увеличения количества отработанных дней одним работником; и

в большей мере с ростом среднечасовой оплаты, которая произошла в результате повышения тарифных ставок в связи с инфляцией.

Целью анализа действующей системы мотивации педагогических работников МДОУ является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных педагогических работников.

Основным принципом анализа системы мотивации является предельная объективность. Данные анализа должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе педагогические работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям.

Отправной точкой анализа системы мотивации являются ответы на следующие вопросы:

1. Какие формы мотивации, ее способы и конкретные стимулы применяются в учреждении, а какие нет?
2. Какие меры и в каком порядке следует применять для формирования недостающих элементов системы?
3. Связаны ли между собой существующие элементы системы?
4. Насколько целесообразными являются связи между ними?

Заметим, что правильный ответ на последние два вопроса позволяет решить проблему неоправданной множественной мотивации – негативного явления, которое состоит в том, что работник получает несколько видов одного и того же, как правило, материального вознаграждения за один и тот же результат (например, за нормально выполненную работу в пределах своих должностных обязанностей работник получает основную заработную плату, надбавку и премию).

Первичный анализ системы мотивации носит, по существу, количественный характер.

Оценка качества действующей системы мотивации решает задачу определения ее действенности и, следовательно, имеет четко выраженный индивидуальный характер.

Для ее решения необходимо объективно выяснить, насколько система в целом и каждый отдельный ее элемент способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного педагогического работника.

В целом методика анализа действующей системы мотивации должна строиться на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый педагогический работник ждет от выполнения работы определенных затрат труда, ее результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем.

Реализация этой методики требует разработки специальных средств опроса: вопросников, форм интервью и т.п.

Результативным подходом в оценке состояния мотивации персонала является использование методов экспертной оценки.

Для изучения используемой в МДОУ мотивационной системы было проведено тестирование 13 педагогически работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики учреждения. Полученные результаты приведены в таблице 3.

Таблица 3

Удовлетворенность работников характеристиками МДОУ д\с №25 г.

Чебаркуль

<b>Характеристики</b>	<b>Средний балл, <math>\bar{b}</math></b>	<b>Важность характеристики, <math>W</math></b>	<b>Общая оценка с учетом важности, <math>E</math></b>
1. Удовлетворенность учреждением, где вы работаете	6,6	6	39,6
2. Удовлетворенность физическими условиями работы			

	4,8	5	24,0
3. Удовлетворенность работой	4,4	9	39,6
4. Удовлетворенность стилем руководства директора	4,9	4	19,6
5. Удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	4,3	9	38,7
6. Удовлетворенность зарплатой в соответствии с тем, сколь за такую работу платят в других учреждениях	4,9	5	24,5
7. Удовлетворенность возможностями продвижения по службе	4,1	6	24,6
8. Удовлетворенность стимулами, используемыми в учреждении	7,4	5	37,0
9. Удовлетворенность способами их использования	4,3	5	21,5
10. Информированность сотрудников о положении дел в училище, перспективах развития	4,9	4	19,6
11. Взаимодействие сотрудников в учреждении	5,6	7	39,2
12. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	4,3	6	25,8
13. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в училище	5,9	6	35,4
14. Уровень участия работников			

в процессе принятия решений	3,9	9	35,1
<b>СУММА</b>	<b>72,5</b>	<b>86</b>	<b>424,5</b>

По данным таблицы рассчитаем общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности по формуле:

$$E=W \times \text{всп.}$$

где: E- общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;

W - важность каждой характеристики, определяемая экспертным путем;

всп. – средний балл, полученный каждой характеристикой.

После расчета уровня удовлетворенности педагогических работников каждой характеристикой в отдельности, рассчитаем общую удовлетворенность работников по формуле:

$$S = \frac{E}{\sum W_i}$$

где S – общая удовлетворенность педагогических работников.

$$S = \frac{435,2}{86} = 5,06$$

В результате анализа можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно педагогические работники относятся к стимулам, они удовлетворены учреждением, где они работают. Меньше всего они удовлетворены уровнем участия в процессе принятия решений, уровнем использования стимулов, возможностями продвижения по службе, самой работой и стилем руководства.

Что же касается общей удовлетворенности педагогических работников, то она составляет приблизительно 4,93, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре МДОУ необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в учреждении было бы желательно повысить информированность педагогических работников о положении дел в училище и перспективах развития. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации педагогического работника.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций, включая надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплату за работу в вечернюю смену, оплату сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни, за вредные условия и другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные надбавки, доплаты и компенсации начисляются в виде определенных, установленных учреждением, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда заработной платы.

Многие из применяющихся в МДОУ форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью денежных вознаграждений хорошо зарекомендовали себя, обеспечили ожидаемую результативность.

**Таблица 4**

**SWOT - Анализ детского сада МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развита я система управления персоналом;</li> <li>2. Высокий уровень компетентности руководителя;</li> <li>3. Высокий уровень квалификации специалистов;</li> <li>4. Наличие инновационного материала у персонала;</li> <li>5. Достаточные финансовые ресурсы выделяемые для службы управления персоналом;</li> <li>6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у сотрудников;</li> <li>7. Развита система мотивирования персонала к трудовой деятельности;</li> <li>8. Хорошие условия труда;</li> <li>9. Преимущества в уровне оплаты труда;</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие стратегических установок, в области персонала;</li> <li>2. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации;</li> <li>3. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом;</li> <li>4. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам;</li> <li>5. Устаревшая системы оценки результатов труда персонала;</li> </ol>
<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;</li> <li>2. Высокий уровень производительности труда;</li> <li>3. Высокое качество услуг за счет использования квалифицированных сотрудников;</li> <li>4. Благоприятный имидж учреждения;</li> </ol>	<p><b>Угрозы или препятствия</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная социально – экономическая политика в стране;</li> <li>2. Ухудшение системы социального обеспечения в городе;</li> <li>3. Слабые позиции в области кадровой политике;</li> </ol>

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникает необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимущества в сфере персонала.

В заключении можно отметить, что механизм управления мотивацией представляет собой непрерывный процесс, который постоянно совершенствуется под влиянием внешней и внутренней среды, гибкой системы управления контролем над мотивацией в мониторинговом режиме. В связи с этим наряду с методом SWOT-анализа необходимо использовать и другие инструменты и методы менеджмента, совершенствуя их и адаптируя к современным российским условиям.

## **2.4. Мероприятия по профилактике текучести персонала МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

Важным моментом в работе руководителя педагогического коллектива является мотивирование деятельности педагогических работников, стимулирование их профессионально-педагогической работы, направленное на повышение качества преподавания и воспитания студентов.

Есть несколько путей усиления мотивации деятельности педагогического работника:

### **1. Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.**

Большинство людей ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает у них чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.

### **2.Привлекайте педагогов к активному участию в делах организации.**

Люди, которые принимают участие в постановке целей и задач организации, разработке проектов и программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они создавали сами. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их.

### **3.Сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать скуку и рутину в задании.**

В педагогическом труде есть немало однообразных, монотонных дел: написание планов, проверка тетрадей, заполнение журналов и т.п. Потеря интереса к работе, связанная с однообразием, может привести к разного рода проблемам. Возможные подходы – это обогащение труда за счет внедрения нового содержания образования, перспективных методик, делегирования управленческих полномочий. Устанавливайте для своих подчиненных достаточно сложные, интересные, но достижимые цели.

#### **4. Поощряйте сотрудничество и групповую работу.**

Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы как отдельных объединений.

#### **5. Предоставляйте педагогам возможности для роста.**

Это может проявляться в том, что педагогу будет поручена более сложная работа, он может быть отправлен на курсы повышения квалификации. Можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня.

**6. Информировать учителей о перспективах работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано именно так.**

Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Поставьте перед коллективом общую цель и постарайтесь создать такую атмосферу, когда педагоги будут работать единой командой по достижению данной цели. Постоянно предоставляйте информацию сотрудникам о том, как они работают, о достигнутом прогрессе, о возникающих проблемах.

#### **7. Свяжите поощрение с достигнутыми результатами.**

Мотивация педагогов будет выше, если они будут предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение, и какое вознаграждение их ждет. Причем, поощрение должно быть соизмеримо с достигнутым результатом.

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников позволит: 1) повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей; 2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей); 3) повысить инновационную активность педагогических

работников, стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

Рассмотрим каждый из названных способов мотивирования педагогической деятельности в отдельности.

Основные средства удовлетворения материальных потребностей педагогического работника – заработная плата и возможность приобретения разнообразных вещей нужного качества.

Что касается заработной платы, то главными моментами в определении ее оптимальной величины являются следующие факторы: количество и качество труда, а также социальная справедливость. Заработная плата должна соответствовать выполненной работе. Как заниженная, так и завышенная заработная плата снижает уровень заинтересованности человека в результатах своей работы. При слишком низкой заработной плате человек теряет надежду на полное удовлетворение своих основных материальных или иных потребностей за счет старания и прилагаемых усилий. При завышении заработная плата становится независимой от прилагаемых усилий и снижает мотивацию деятельности, стремление к улучшению качества труда, улучшению его количественных показателей.

Еще большее значение при установлении заработной платы имеет социальная справедливость, поэтому важно, чтобы в обсуждении результатов работы принимали участие все члены педагогического коллектива.

Знакомство с достижениями других людей, сопоставление их с итогами собственной работы побуждает многих к улучшению деятельности, порождает у них здоровое стремление к соревнованию и повышает деловую активность. Публичное оглашение результатов – один из стимулов повышения качества педагогического труда.

Информирование о результатах приносит пользу не только подчиненному, но и руководителю, который анализирует их и делает для себя практические выводы.

Принцип информирования о результатах довольно тесно связан с проблемой объективности показателей, используемых для оценки деятельности. Наличие обоснованных критериев успеха является обязательным условием мотивирования через информирование. На практике процедуру информирования о результатах следует применять, обращая особое внимание на решение таких вопросов:

1. Все ли заинтересованные лица считают применяемые оценки объективными?

2. Охватывают ли соответствующие оценки все стороны деятельности или только отдельные ее аспекты?

3. Отражают ли данные оценки количество и качество выполненной работы?

4. Являются ли они понятными для всех?

5. Не дают ли они повода для необъективных выводов и решений?

Перечисляя пути воздействия на мотивацию педагогической деятельности, мы не случайно расположили их в данном порядке. Именно в этой последовательности они идут друг за другом по степени значимости и стимулирующему потенциалу. Человеку, особенно высокообразованному и интеллектуально развитому, для полноценной мотивации деятельности важно удовлетворять не только и не столько материальные, сколько социальные и духовные потребности. Для того чтобы он творил, необходимо иметь возможность открытого, доверительного общения с коллегами, пользоваться вниманием с их стороны, признанием и иметь успех. Это значит, что большие резервы в стимулировании педагогической деятельности преподавателей содержатся в создании благоприятного психологического климата. Возможность неофициального общения с коллегами должна предусматриваться в педагогическом коллективе распорядком дня. Руководителю педагогического коллектива следует разработать и реализовывать специальную программу проявления внимания коллектива к каждому его участнику. Очень важно, чтобы в коллективе замечались и

систематически оценивались достижения и успехи его членов, причем не только в педагогической деятельности, но и во многих других жизненно важных сферах. Существенно, чтобы каждый член коллектива пользовался в нем признанием. Все сказанное должно стать предметом особой заботы руководителя педагогического коллектива, причем в не меньшей степени, чем этого требуют обычные, повседневные административные дела.

МДОУ могут быть использованы такие нематериальные стимулы:

- Поздравления с Днем рождения (список именинников на информационном стенде, теплые слова, поздравления, подарок от всех). Важно, чтобы от лица учреждения именинников поздравляла заведующая. Поздравления и внимательное отношение со стороны коллег и руководства мотивирует педагогического работника на личное отношение к учреждению, повышает лояльность.

- "Витрина успехов" или "Доска почета". На информационном стенде вывешиваются сообщения о важных достижениях педагогических работников. С целью мотивирования профессионального роста можно вывешивать информацию о лучших педагогических работниках, проявивших в работе профессионализм и другие качества. По результатам работы за отчетный период (за месяц) производится оценка деятельности работы по следующим признакам: инициатива, трудолюбие, мастерство, дисциплина, выполнение плана. Оценку по пятибалльной шкале по этим признакам дает непосредственный руководитель. Данные стимулы направлены на мотивирование особых достижений в профессиональном плане, выполнение поставленных целей точно в срок, повышают лояльность, так как педагогические работники чувствуют, что их трудовой порыв оценен по достоинству.

- Почетные грамоты, «лучшему работнику», «лучший воспитатель» и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения этих наград объективны, достижимы и известны всем.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Система адаптации персонала — дает новому сотруднику представление об учреждении, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период.

Адаптация новых работников в является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание к вопросам их адаптации сведет на нет результаты отбора, если новый сотрудник, не сумев своевременно освоить новую работу и вписаться в трудовой коллектив, уволился. Таким образом, время и деньги, потраченные на поиск и отбор персонала, могут оказаться выброшенными на ветер.

Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в учреждении.

- Похвала устная на общих собраниях и праздниках, «поставить в пример».

При построении системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование педагогических работников об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

Для каждого педагогического работника, для сотрудников ключевых должностей можно порекомендовать следующие стимулы:

- Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии. Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха.

- Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).

У одних сотрудников это мотивирует лояльность, личное отношение к работе и учреждению. Для других сотрудников это будет планкой, ориентиром, эталоном поведения, на который можно равняться, выстраивая свою карьеру.

Но еще более важно позаботиться о творческом росте и личностном развитии каждого педагогического в том коллективе, где он работает. Для этой цели требуется разработка и принятие в педагогическом коллективе особой программы его интеллектуального и нравственного развития. В реализации данной программы должен принимать участие каждый член коллектива.

В выпускной квалификационной работе предложен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации педагогического труда, учитывающих разнородные элементы процесса деятельности преподавателя в МДОУ № 23, основными из них являются:

1. Удовлетворение материальных, моральных и социальных потребностей педагогических работников включает предоставление им определенных социальных гарантий, таких как повышение квалификации, питание за счет учреждения, ссуды или может выступать в качестве поручителя при получении кредита штатными сотрудниками и др.

Рекомендуется правильная организация качественного медицинского обслуживания.

Значимым стимулирующим фактором является оптимизация учебной нагрузки педагогического коллектива.

2. Обеспечение педагогических работников современными материально-техническими и информационными средствами обучения, гарантированный доступ педагогических работников к электронным базам научной информации, сети Интернет.

3. Повышение профессионального уровня педагогических работников представляется возможным путем развития постоянного взаимодействия учреждения с ведущими отечественными предприятиями, иностранными фирмами, университетами, международными научными организациями для информационного обмена и участия работников учреждения в международных проектах и программах; широкого использования формальных показателей результативности научно-педагогической деятельности, таких, как количество публикаций в рецензируемых научных изданиях с учетом импакт-фактора издания; индекс цитирования на одного научного сотрудника; признание со стороны научной общественности (премии, награды) и др.

4. Установление практики доплат сотрудникам за использование в образовательном процессе интерактивных технологий обучения и инновационных разработок (введение новых образовательных программ, курсов и дисциплин, использование новых методов обучения). Размеры такого вознаграждения должны быть дифференцированы в зависимости от степени использования активных технологий обучения (табл. 5).

Таблица 5.

Ранжирование вознаграждения в зависимости от степени использования интерактивных технологий обучения

Подход к организации учебного процесса	% премирования педагогического работника (от базового оклада)
Использование активных форм обучения носит частичный характер. Удельный вес методов активного обучения – до 30% от общего числа часов.	10%
Весь учебный процесс построен на активных формах и методах обучения. Удельный вес методов активного обучения – до 60% от общего числа часов.	15%

Образовательный процесс построен на использовании авторских методик активного обучения. Удельный вес методов активного обучения – до 90% от общего числа часов.	20%
---	-----

5. Обеспечение в учреждении оптимальной организации учебной деятельности и условий труда обучающихся, формирование у воспитанников познавательного интереса и мотивов учения, профессиональной ориентации и профессиональной направленности личности в обучении посредством специально организованных педагогом дидактических воздействий, что позволит обеспечить высокий уровень подготовки специалистов, соответствующий требованиям Государственного образовательного стандарта начального профессионального образования и работодателей.

6. Создание в МДОУ предельно прозрачных для педагогических работников критериев оценки результативности деятельности учреждения в целом и каждого научно-педагогического сотрудника в отдельности.

7. Обеспечение развития механизма обратной связи между руководством МДОУ и педагогическим коллективом, который призван корректировать направление развития педагогической деятельности в соответствии с получаемыми результатами. Так, на основе оценки качества работы педагогического работника руководством учреждения должно приниматься решение о заключении контракта и дальнейшем профессиональном росте работника, а также о его материальном и моральном стимулировании.

Если рассмотреть возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации педагогических работников, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны, то хотелось бы обратить внимание заведующей учреждения на достаточно новый ресурс трудовой мотивации педагогических работников - социально-культурная деятельность. Объективно обладающая само реализационным, творческим потенциалом, она может являться сильнейшим

мотиватором в силу своей нерегламентированности, субъективной привлекательности, коммуникативной природы. В условиях реализации такой деятельности человек имеет возможность выйти за пределы ОУ, попасть в социально-психологическую ситуацию, максимально способствующую самореализации его творческих потенций, которые не удастся проявить в профессионально-трудовой и иных сферах жизнедеятельности.

В режиме сотрудничества, командного взаимодействия обеспечивается удовлетворение потребности в общении, достижении, признании, успехе и пр. Коллективные взаимоотношения в сфере досуга «разумно снисходительны» из-за отсутствия осуждения за недостаток знаний и умений, в результате чего создается поле взаимопомощи и взаимоподдержки, что в дальнейшем может быть перенесено в сферу делового, профессионального общения.

В результате такого рода деятельности происходит рост разнообразия умений и навыков педагогов, расширяется диапазон способностей. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат (что является условием любого социокультурного проекта).

Таким образом, социокультурная деятельность является ресурсом трудовой мотивации. Ее возможности обусловлены способностью опосредовать обеспечение мотивирующих факторов за счет предоставления социокультурных «ниш» для личностного развития и коллективных форм взаимодействия. Реализация потенциала социокультурной деятельности как ресурса трудовой мотивации предполагает вовлечение членов трудового коллектива в создание проектов и организацию взаимодействующих команд, содержание деятельности которых выстраивается с учетом возможностей учреждения и интересами сотрудников, на основе принципов организации социально-культурной деятельности трудового коллектива и методов вовлечения, «соучастия». Человек - существо социальное, а значит, чувство

сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, воздействует на психологическое состояние работника

Ориентация на человеческий фактор не требует больших затрат и всегда дает убедительные результаты.

Предложенный в работе комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда педагогических работников, учитывающий разнородные элементы процесса деятельности педагогов в МДОУ, позволит обеспечить достижение высокой мотивации труда преподавательского состава, ориентированной на качество образования, и внесет существенный вклад в совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности педагогов.

В заключении хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели и стратегию учреждения;
- чтобы они порождали у педагогических работников именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации в управлении группами педагогических работников будет работать и принесет МДОУ ожидаемую пользу.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника.

Фонд оплаты труда (ФОТ) состоит из базовой части (ФОТб) – 70% и стимулирующей части (ФОТст.) – 30% и распределяется по всем категориям работников.

Базовый фонд состоит из общей части базового фонда заработной платы и специальной части. В общую часть входят расходы на выплату заработной платы по окладам, в специальную часть - компенсационные выплаты.

Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату всем работникам учреждения:

- административно-управленческого персонала;
- педагогических работников;
- учебно-вспомогательного персонала;
- младшего обслуживающего персонала.

Базовая часть фонда оплаты труда распределяется между категориями персонала по следующей формуле:

$$\text{ФОТб} = \text{ФОТауп} + \text{ФОТпед.раб} + \text{ФОТувп} + \text{ФОТмоп},$$

где ФОТауп – доля фонда оплаты труда административно-управленческого персонала;

ФОТпед.раб – доля фонда оплаты труда педагогических работников;

ФОТувп – доля фонда оплаты труда учебно-вспомогательного персонала;

ФОТмоп – доля фонда оплаты труда младшего обслуживающего персонала.

Фонд оплаты труда педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, должен составлять от базовой части фонда оплаты труда (ФОТб) не менее 70%

Суммарный фонд оплаты труда административно-управленческого персонала, учебно-вспомогательного и младшего обслуживающего персонала должен составлять от базовой части фонда оплаты труда (ФОТб) не более 30%.

Компенсационные доплаты и надбавки выплачиваются за выполнение работы, не входящей в круг основных обязанностей работника, но непосредственно связанной с их выполнением, а также за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Выплаты компенсационного характера осуществляются за работы:

1. во вредных и (или) опасных и иных особых условиях труда;
2. в условиях труда, отклоняющихся от нормальных;

3. на работах в местностях с особыми климатическими условиями;
4. не входящие в круг основных обязанностей.

Стимулирующий фонд определяется на текущий финансовый период и распределяется по следующей формуле:

$$\text{ФОТ ст} = \text{ФОТ надб} + \text{ФОТ прем}$$

Где ФОТст- стимулирующий фонд;

ФОТнадб - доля стимулирующего фонда для ежемесячных надбавок, установленных за высокие результаты в профессиональной деятельности;

ФОТпрем - доля стимулирующего фонда для поощрительных выплат (премий), за качество выполняемой работы по результатам труда за определённый период (в данном случае за квартал).

**Таблица 6**

**Рекомендуемый перечень показателей персональных надбавок, стимулирующих повышение деловых (трудовых) качеств педагогических работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль**

<b>№п/п</b>	<b>Индикаторы</b>	<b>баллы</b>
1	Ведение бесплатной кружковой работы	5
2	Качественная организация работы с родителями	2- 5
3	Пополнение предметно-развивающей среды группы	2- 5
4	Оформление тематических выставок	2- 3
5	Разработка презентаций	2 за каждую
6	Своевременность и качество заполнения документации	1
7	Неукоснительное соблюдение норм трудовой дисциплины и техники безопасности	1
8	Отсутствие несчастных случаев с воспитанниками	1
9	Мероприятия по социальной защите детей от несчастных случаев	1-5
10	Высокое качество организованной деятельности детей (занятия)	1-2
11	Высокое качество организация прогулок	1-2
12	Участие в мероприятиях для детей	1
13	Прохождение платных курсов повышения	3

	квалификации	
14	Оформление портфолио	2 за каждое

Размер премии по итогам работы устанавливается в процентном отношении к окладу (ставке) по соответствующим квалификационным уровням ПК работника и максимальным значением не ограничен.

ФОТ Учреждения на 2016 составляет 3210082,92 руб.

ФОТбаз = 2247058,04 руб.

ФОТст = 963024,88 руб.

ФОТст – Уральский коэффициент (15%) = 818571,15 руб.

При расчёте надбавок и премий не учитывается Уральский коэффициент, а при их выплате учитывается.

ФОТнадбпед.раб = 818571,15 \* 50% \* 70% = 286499,90 руб.

ФОТпремпед.раб = 818571,15 \* 50% \* 70% = 286499,90 руб.

Соотношение долей премиального фонда для каждой категории работников:

Фонд премирования административно-управленческого персонала (Фп.ауп) = 15% Фп (фонда премирования).

Фп.пед.работников, (Фп.пед.раб.) = 70% (фонда премирования).

Фп.увп.(учебно-вспомогательный персонал) = 10% Фп (фонда премирования).

Фпмоп. (младший обслуживающий персонал) = 5% Фп (фонда премирования).

Премиальные выплаты по результатам труда распределяются 1 раз в квартал. Расчётный размер премии по каждому педагогическому работнику учреждения определяется с учётом набранного количества баллов и стоимости единицы балла. Учреждение самостоятельно разрабатывает порядок выплаты премий по каждому работнику, порядок подсчёта баллов и стоимость балла.

## **Выводы по второй главе**

Для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре учреждения необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в учреждении и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Предложенные мероприятия позволяют улучшить систему стимулирования труда. Они нацелены на формирование в педагогическом работнике таких качеств, как творчество, автономность, отсутствие контроля, поиск внутреннего удовлетворения, стремление к новому опыту, принятие участия в процессе выработки решений, совершенствование самого себя и внутренний рост. Внедрение новой системы премирования и улучшение рабочих мест увеличит внутреннее стремление людей к работе, а это в свою очередь существенно повысит эффективность труда.

## Заключение

Направление выпускной квалификационной работы посвящена проблеме совершенствования профилактики текучести преподавательского состава МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль. Эта проблема весьма важна и актуальна, так как от чёткой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты учреждения. Цель дипломного проекта состояла в анализе системы мотивации, форм стимулирования педагогических работников и выработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль.

Данная цель была достигнута путем анализа действующей системы мотивации и стимулирования педагогических работников учреждения и разработки рекомендаций по её совершенствованию и развитию.

В теоретической части дипломного проекта были рассмотрены понятия мотива, стимула, исторические теории мотивации, а также особенности оплаты труда в учреждении в свете перехода на НСОТ.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. Процесс стимулирования имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование.

В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторную теорию Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория - подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера—

Лоулера (авторы теории —Л. Портер и Э. Лрудер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Х» и «У» Д. Макгрегора, теория «Z» В.Оучи и др.).

НСОТ позволяет совершенствовать систему мотивации труда преподавателей, выделять сотрудников, наиболее качественно работающих и добивающихся лучших результатов, повысить качество образовательных услуг – основного показателя деятельности учреждения.

Для формирования устойчивой заинтересованности педагогических работников в высоком уровне результативности функционирования учреждения необходимо оценивать качество (эффективность) труда отдельного педагогического работника. Показатели эффективности (качества) трудовой деятельности должны быть увязаны с системой стимулирования.

В практической части проведен анализ системы мотивации педагогических работников МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль. Целью анализа действующей системы мотивации персонала являлось создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников. Фонд заработной платы учреждения включает сумму оплаты труда в денежной форме за отработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии, единовременные поощрительные выплаты, материальную помощь и прочие выплаты, носящие регулярный характер.

Для изучения используемой в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль мотивационной системы было проведено тестирование 13 педагогических работников. В результате анализа был сделан вывод о том, что наиболее удовлетворительно педагогические работники относятся к стимулам, они удовлетворены учреждением, где они работают. Меньше всего они удовлетворены уровнем участия в процессе принятия решений, уровнем

использования стимулов, возможностями продвижения по службе, самой работой и стилем руководства. Что же касается общей удовлетворенности педагогических работников, то она составила приблизительно 4,93, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Были рассмотрены мотивы, побудившие педагогических работников заниматься этим видом деятельности. В итоге, мотивационное ядро у педагогических работников «МДОУ № 50о.в» на момент выбора ими профессии выглядело следующим образом: 1-й уровень (определяющий) - возможность самореализации, престижная профессия, интерес к преподаваемому предмету; 2-й уровень - дает возможность заниматься научной деятельностью, нравится общение в творческом коллективе, независимость труда от внешних факторов, умственный труд; 3-й уровень - нравится работать со студентами, стремление передать свои знания другим, наличие педагогических способностей, материальные выгоды. Но мотивационная структура с течением времени и под воздействием различных факторов изменяется: одни мотивы утрачивают свою силу, другие - наоборот, становятся более важными.

На сегодняшний день структура мотивов следующая:

1-й уровень (определяющий) - возможность самореализации, умственный труд, интерес к преподаваемому предмету;

2-й уровень - возможность заниматься научной деятельностью, нравится общение в творческом коллективе, нравится работать со студентами, материальные выгоды;

3-й уровень - умственный труд, независимость труда от внешних факторов, стремление передать свои знания другим, престижная профессия, наличие педагогических способностей, материальные выгоды.

Здесь основная сложность заключается в том, что, поскольку разным людям присущи разные мотивы, то для разных людей значимость одних и тех же мотивов неодинакова. Поэтому для одних педагогических работников

мотив "умственный труд" является определяющим, а для других он менее значим. Аналогично с мотивом "материальные выгоды".

Основными задачами в области управления мотивацией персонала должны стать: поддержание нормативного уровня трудовой деятельности; развитие эффективной системы стимулирования; расширение зоны мотивированного поведения персонала; создание среды, благоприятствующей возникновению у педагогических работников чувства преданности учреждению, предоставляющей возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности.

Для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре учреждения необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в учреждении и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Предложенные мероприятия позволяют улучшить систему стимулирования труда. Они нацелены на формирование в педагогическом работнике таких качеств, как творчество, автономность, отсутствие контроля, поиск внутреннего удовлетворения, стремление к новому опыту, принятие участия в процессе выработки решений, совершенствование самого себя и внутренний рост. Внедрение новой системы премирования и улучшение рабочих мест увеличит внутреннее стремление людей к работе, а это в свою очередь существенно повысит эффективность труда.

В выпускной квалификационной работе предложен механизм мотивации педагогических работников, который заключается в распределении премиальной части премиальной части фонда оплаты труда

через кредитно - рейтинговую оценку их деятельности. Предлагаемая оценка деятельности педагогического работника позволит отследить уровень его профессиональной компетенции, выявить достижения и проблемы, перевести образовательное учреждение в режим развития инновационной деятельности; создать обстановку заинтересованности членов коллектива в результативности своей профессиональной деятельности.

Экономический и социальный эффект мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели учреждения за счет мотивированности персонала. В свою очередь мотивация педагогических работников будет определяться тем, насколько полно учреждение обеспечивает удовлетворение их основных потребностей.

Следовательно, основное значение мотивации – соединить интересы педагогического работника со стратегическими задачами учреждения.

Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

- экономическая эффективность мотивации;
- социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед учреждением. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те цели и задачи, которые необходимы МДОУ д\с №25 г. Чебаркуль.

Социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для Училища русло. Значит, люди, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности.

Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

## Глоссарий

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Альтруистическая установка – готовность руководителей и работников оказать искреннюю помощь советом, поддержкой, делом тем из них, кто в этом нуждается.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

Активная кадровая политика основывается на постоянном мониторинге кадровой ситуации, на глубоком прогнозе и разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Доктрина научной организации труда выдвигает на первое место принципы, требующие от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. При этом под оценкой персонала можно понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина контрактации ответственности требует от работников умения трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Доктрина человеческих отношений требует включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Доктрина командного менеджмента требует от сотрудника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач,

поскольку сама деятельность настолько сложна, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста.

Иновационный потенциал организации – система показателей, фиксирующих, от чего следует уйти и к чему необходимо прийти, чтобы изменить существующее положение дел в фирме.

Интеллектуальный капитал организации – совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя - способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения руководителя заставлять подчиненных сотрудников думать и решать нестандартные задачи.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами.

Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом.

Кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

Кадровые технологии - алгоритмизированные способы достижения результата, которые могут включать в себя разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант-организация», адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической

результативности.

Карьера - общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Конвенциалистская установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с письменными договоренностями.

Конкурс - комплексные испытания, предполагающие формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур.

Комплексная оценка персонала - система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации.

Концепции управления персоналом:

«Управление кадрами» - Эта концепция характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, и работник подобного рода человеко-машинных систем трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения.

«Управление персоналом». При доминировании этой концепции в фокусе внимания специалистов в области управления персоналом оказываются люди как потенциальные носители необходимых для организации знаний, умений и навыков. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приёму и увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения

квалификации и переподготовке.

«Управление человеческими ресурсами». При доминировании этой концепции персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры этой концепции. При мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы. Кадровые подразделения решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям.

Клиническая (медицинская) психология — раздел психологии (на стыке с психиатрией), изучающий психические явления с точки зрения их взаимосвязи с болезнями. Сфера клинической психологии включает в себя диагностику психического здоровья, организацию и проведение научных исследований для понимания психофизиологических проблем и разработку, проведение и оценку психологической коррекции (психотерапия).

Лояльность - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

Методики – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

Методы – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

Моральный капитал организации – это готовность сотрудников следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей

повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Мотивация персонала – комплекс мероприятий, активизирующих процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Моральный климат определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

Наблюдение - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

Новаторская установка – готовность руководителей и работников поделиться новыми идеями, апробировать их, разработать программу совместных действий по их внедрению.

Обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Общая психология - наука о порождении, развитии и функционировании многомерного мира психических явлений, обеспечивающих регуляцию поведения человека и животных в ходе эволюции жизни на нашей планете.

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Оценка – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к

оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценка, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

Оценка персонала - «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ.

Оценка персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка потребности в персонале - процесс определения качественных и количественных характеристик требуемого персонала.

Организационная компетентность (организационное лидерство) руководителя - базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: постановка задач, контроль и т.д.).

Организационно - кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом и предполагает работу в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы.

Планирование карьеры – ряд мероприятий, призванных осуществить продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

Повышение квалификации – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников

вступать в различные контакты между собой ради достижения обоюдной выгоды в решении взаимно значимых деловых проблем по принципу «ты – мне, я – тебе».

Предмет оценки – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

Превентивная кадровая политика основывается на формировании обоснованных прогнозов в области персонала, имеет развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но при этом характеризуется недостатком средств для изменения ситуации.

Проблемно – целевые группы – временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Программно - целевые группы – создаются как долгосрочные формирования из опытных руководителей и специалистов, которые обеспечивают внедрение комплексных программ развития бизнес - организаций.

Проектно – целевые группы – созданные из различных по профилю специалистов организации для открытия нового бизнес - направления или отработки нового технического изделия.

Процедуры оценки - совокупность приемов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

Процедура «Групповая дискуссия» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение.

Процедура «Мозговой штурм» - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Психологический климат характеризует неофициальные отношения,

которые складываются между работниками (симпатия, антипатия); психологические механизмы взаимодействия между людьми; систему взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Психология развития (Возрастная психология) — отрасль психологии, изучающая психологические изменения человека по мере взросления. Она состоит из трех подотраслей: геронтопсихологии, детской психологии, пре- и перинатальной психологии. Исследует психику и человеческий организм во все возрастные периоды и на всех стадиях, принимая во внимание биологические, антропологические, социологические и психологические факторы, влияющие на его развитие.

Реактивная кадровая политика основана на постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины. Вместе с тем все осуществляемые мероприятия ориентированы лишь на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем.

Ригористическая установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с требованиями, которые являются для них обязательными.

Социальный капитал организации – качество социальных связей, которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность.

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Социальная психология — раздел психологии, изучающий поведение человека в обществе (социуме). Это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп.

Социально - психологический климат — качественная сторона

межличностных отношений в организации, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. СПК отражает характер взаимоотношений между сотрудниками, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Субъект оценки – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

Технологии оценки – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Технология «Обучение действием» - метод эффективного решения комплексных организационных проблем, направленный на внедрение изменений, оптимизацию деятельности, обучение сотрудников и повышение качества управления сложными процессами в компании.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Управление конфликтами – процесс работы с противоположно направленными тенденциями в психике отдельного человека, во взаимоотношениях отдельных людей и их формальных и неформальных объединениях, обусловленных различием взглядов, позиций и интересов.

Управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и

численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики отбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Управление персоналом – непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов.

Управление персоналом – комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

Функциональная установка – готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Центр Оценки персонала (Assessment Center) – наиболее точный и эффективный инструмент оценки деловых качеств и потенциала работников.

Человеческий капитал организации - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство) руководителя - способность руководителя создать и сплотить коллектив, личная привлекательность (харизма), его авторитетность и влияние для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

Экспертная оценка - специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности.



## Список используемой литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Учебник для вузов [Текст] / И. Ансофф / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2008. – 411с.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика предприятия: Учеб. пособие [Текст] / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 687с.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий. - Минск: Экоперспектива, 2009. -366 с.
4. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник [Текст] / Е.Ф. Борисов. – М.: Юрист, 2008. – 454с.
5. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта [Текст] / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 238с.
6. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Проф. В.Д. Новодворского. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 464с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Элит-2000, 2008. -629с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для вузов [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Издательство МГУ, 2009. -428с.
9. Воронов А.А. Стратегические приоритеты [Текст] / А.А. Воронов //Малое предприятие. – 2009. - №11.С.34
10. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика [Текст] / И. Гущина. - 2009. - №1.-С.170.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2009. – 642с.
12. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова.- М.: МГУ, 2009. С. 44.
13. Журавлев В.Г. Руководство персоналом России: [Текст] / В.Г. Журавлев. - М.: МУБиУ, 2008. -416с.

14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие [Текст] / Е.П.Ильин.- СПб: Питер, 2009. - 522с.
15. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2011. С.270.
16. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 173.
17. Комарова Н. Мотивация труд и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд. - 2009. - №10. - С. 90.
- 18.Корабейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Корабейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 3. – С. 12-17.
- 19.Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический Проект, 2011. С.13.
- 20.Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки [Текст] / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2008. – 244с.
- 21.Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / Б.Т. Кузнецов.– М.: Юнити-Дана, 2009. – 624 с.
- 22.Кузнецова Т. Целеполагание по правилам [Текст] / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. - № 1. – С. 31-33.
- 23.Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин, - М.: ЮНИТИ, 2010. С. 140.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2009. – 372с.
- 25.Мананикова Е.Н. Психология управления [Текст] / Е.Н. Мананикова. – М.: Дашков и К, 2008. – 320 с.
- 26.Маслова В.М. Управление персоналом предприятия / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ, 2012. С.46.

27. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов вузов [Текст] / В.В. Музыченко. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. - 660с.
28. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2012. С. 75.
29. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. - М.: Дашков и К, 2008.- 312с.
30. Переверзев М.П., и др. Менеджмент: Учебник [Текст] / М.П. Переверзев. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 452с.
31. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 288с.
32. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией: Учебник [Текст] / А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 270с.
33. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2007. С. 127.
34. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. - М.: Инфра, 2012. С. 180.
35. Сафронов В. Материальная мотивация персонала [Текст] / В. Сафронов //Консультант директора.-2009.-№10 (118).- С. 21.
36. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия /В.К.Скляренко, В.М. Прудников. - М.: ИНФРА-М, 2011. С. 316.
37. Солдатов А.М. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов [Текст] / А.М. Солдатов. - Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2008. – 278с.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2008. – 389с.
39. Управление персоналом организации: Учебник для вузов [Текст] / Под редакцией А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2008. – 362с.

40. Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2011. С. 107.
41. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов [Текст] / А.А. Томсон / Пер. с англ. Изд.- М.: ЮНИТИ, 2008.- 569с.
42. Тьетар Р.А. Менеджмент [Текст] / Р.А. Тьетар / Пер. с франц. под ред. Д.О. Ямпольской. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2008. - 199с
43. Чижов А.Я. Управление корпоративными кадрами: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Чижов. - СПб.: Питер, 2009.- 622с
44. Шаталова Н.И. Организационная культура [Текст] / Н.И.Шталова. – М.: Экзамен, 2008. – 656 с.
45. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
46. Шпотова Б.М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия. [Текст] / Б.М. Шпотова //Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 6. — С. 112.
47. Экономика предприятий [Текст] / Под ред.В. Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560с.
48. Экономика предприятия [Текст] / Под ред. Е.Л. Кантора. – СПб.: Питер, 2008. – 400 с.