

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Мулько Вероника Андреевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МАОУ ГИМНАЗИЯ № 13 «АКАДЕМ»)**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

_____ (дата, подпись)

Руководитель д.э.н., профессор Каячев Г.Ф.

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Мулько В.А.

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты стимулирования персонала	6
1.1. Основные теоретические подходы к понятию и содержанию термина «Стимулирование персонала»	6
1.2. Современные виды, формы и функции стимулирования персонала	14
1.3. Основы системы стимулирования персонала в образовательных учреждениях современной России	31
Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала в МАОУГимназия № 13 «Академ»	41
2.1. Общая характеристика организации	41
2.2. Правовые и экономические аспекты стимулирования персонала организации	44
2.3. Заработная плата в системе стимулирования персонала организации	49
2.4. Анализ степени удовлетворенности сотрудников системой стимулирования организации	57
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации	62
3.1. Совершенствование материального стимулирования	62
3.2. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	68
Заключение	73
Список использованных источников	76
Приложения	81
Приложение 1	81
Приложение 2	85
Приложение 3	88

ВВЕДЕНИЕ

Предоставление образовательных услуг, безусловно, связано с необходимостью комплектования персонала. Подбор компетентных сотрудников обеспечивает режим нормального функционирования любого образовательного учреждения. От того, насколько эффективно проводится работа по стимулированию и вознаграждению персонала, в основном зависит качество обучения и вклад в российскую систему образования. Мотивация и стимулирование персонала является продолжением кадровой политики организации, и выступает важным компонентом системы управления персоналом, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Актуальность данной темы заключается в том, что современные условия деятельности образовательных учреждений требуют создания эффективной системы стимулирования персонала.

Проблемы реформирования общего образования в настоящее время привлекают внимание, как представителей высших эшелонов власти, так и научного сообщества. Все более ощутима конкуренция между образовательными организациями. В этих условиях необходимы современные подходы к управлению качеством функционирования и развития средней школы. Построение эффективной системы управления образовательной организацией на сегодня не возможно без применения механизмов стимулирования направленных на обеспечение качества образования. Управление человеческими ресурсами вообще, а педагогическими работниками в особенности было и остается в любом государстве актуальной проблемой, так как решением проблемы эффективного управления педагогическим трудом во многом будет способствовать экономическому развитию общества и государства в целом.

Без стимулирования трудящегося не представляется возможным нормальное развитие организации. Используя наиболее современные и

передовые методы стимулирования можно достичь существенного улучшения качества работы компании. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая эффективность организации, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных, в том числе с изменением в системе стимулирования персонала. Поэтому особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности стимулирования персонала. Управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах управления, а все более ориентироваться на кадровую политику, базирующуюся на системе интересов сотрудников. Для этого необходимы новейшие знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления коллективом, изучение современных технологий работы с персоналом.

Изучению системы стимулирования персонала посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных авторов как: Борисова Е.И., Дружинин В.Н., Логвинов Д.В., Кротова Н.В., Терентьева Т.А., Кибанов А.Я., Кондратова И.Г., Захаров Д.К., Зайцева Т.В., Егоршин А.П., Веснин В.Р., Артельный Ю.А. и т. д., труды представленных ученых явились основой теоретического материала настоящей работы.

Цель выпускной квалификационной работы - на основе анализа сущности и методов стимулирования трудовой деятельности персонала образовательной организации разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия № 13 «Академ».

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- дать характеристику современного состояния проблем мотивации и стимулирования персонала;

- определить сущность стимулирования персонала на предприятии;
- изучить виды стимулирования трудовой активности;
- исследовать применяемые методы стимулирования педагогического состава Гимназии № 13 «Академ»;
- разработать решение по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в МАОУ Гимназия № 13 «Академ».

Объектом выпускной квалификационной работы является Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 13 «Академ».

Предметом исследования является - совершенствование системы стимулирования персонала гимназии, а именно педагогического состава образовательной организации «Гимназия № 13 «Академ».

В процессе работы над настоящим исследованием за основу были взяты следующие методы: системного анализа, синтеза, документального анализа, опроса экспертов, наблюдения, прогнозирования.

Глава 1. Теоретические аспекты стимулирования персонала

1.1. Основные теоретические подходы к понятию и содержанию термина «Стимулирование персонала»

Стимулирование работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку оно выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства.

В толковом словаре С.И. Ожегова термин «стимул» трактуется как: «Побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь», в связи с этим и стимулировать это -дать стимул, толчок к чему-нибудь[28, с.615].

Изначально стимул (от лат. stimulus) понимали, как остроконечную палку, которой подгоняли животных, впоследствии данный термин распространился на все, что может вызывать реакцию у человека [50].

Стимул - внешнее побуждение к деятельности, способность выбранного объекта удовлетворить потребность человека.

Стимул - это любое событие, внешнее или внутреннее, которое изменяет поведение человека или животного (организма)[50].

В социальных науках значение термина «стимулирование персонала», не менее разнообразно. Так ряд авторов под мотивацией понимают процесс стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации [11, с.282]. Тем самым отождествляя термин «мотивация» и «стимулирование».

Авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури считают, что сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности

(мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [25, с. 34].

По мнению профессора Б.М. Генкина, мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Мотивация может быть внутренней и внешней. Внешняя мотивация может быть трех видов: административная, экономическая и статусная. Внешнюю мотивацию называют также стимулированием [16, с. 133-134].

Исследователи, Травин В.В. и Дятлов В.А. трактуют стимулирование, как применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнепобуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [25, с. 285].

Отграничивает понятия мотивация и стимулирование, С.А. Шапиро. «Стимулирование есть вознаграждение», говорит ученый. Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется.

По мнению С.А. Шапиро стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в

военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [34, с. 8-9].

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [30, с. 23].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда [30, с. 23].

Стимулирование труда, таким образом, является внешним побуждением, элементом трудовой ситуации, которая влияет на поведение человека в сфере труда, как бы внешняя оболочка мотивации труда. В. Белкин и Н. Белкина дают следующее определение стимулирование труда: «Это экономическая категория отношений между организацией и работником по поводу благ (стимулов труда), которая первая предлагает последним за их труд» [13, с. 85].

Группа ученых В.А. Гага, Б.С. Бурыхин, Л.Н. Лебедев предлагают комплексное понимание этих двух взаимосвязанных понятий: «Под мотивацией мы понимаем формирование у сотрудников, подчиненных внутренней убежденности в необходимости выполнения распоряжений менеджера. Стимулирование же – формирование условий, правил, которым подчиненные должны строго следовать и получать за это вознаграждение. ...На практике и стимулирование и мотивация сочетаются» [15, с. 40].

Таким образом, понятие стимулирование достаточно многогранно, это объясняется тем, что различные авторы акцентируют внимание на различных аспектах этого явления. Возможно, указанное неоднозначное понимание порождает так же и то обстоятельство, что понятие стимулирование можно понимать в двух значениях.

Во-первых, стимулирование труда персонала – это важнейшая составляющая целенаправленной деятельности (политики) организации (руководства организации) направленной на достижение её целей, интересов, потребностей через воздействие на качество труда персонала. То есть, для достижения поставленных перед организацией целей, должны быть созданы такие стимулы, или система стимулов, которые воздействуя на персонал, не минуемо приведут к удовлетворению её интересов и потребностей, а значит, приведут к достижению целей деятельности организации.

Во-вторых, стимулирование труда, равно как и мотивацию, правомочно рассматривать как составляющие части механизма трудовой деятельности персонала. Мотивация труда, в данном случае характеризует отношение человека к труду, и её уровень зависит от систем стимулов и мотивов труда, степени их совпадения. Таким образом, мотивация – это непрерывный процесс формирования уникальной для каждого работника системы мотивов исходя из личностных потребностей и интересов, побуждающих его к трудовой деятельности посредством осознания и желания удовлетворить возникающие потребности через реализацию интересов в процессе трудовой

деятельности и по её результатам. Мотивация – это процесс самостоятельного побуждения человека к трудовой деятельности [30, с. 25].

Следовательно, несмотря на различия, стимулирование и мотивация тесно взаимосвязаны общей целью – побудить человека к трудовой деятельности направленной на необходимый результат. Схематично взаимосвязь стимулирования и мотивации как составляющих механизма трудовой деятельности персонала можно представить в виде схемы (рисунок 1).

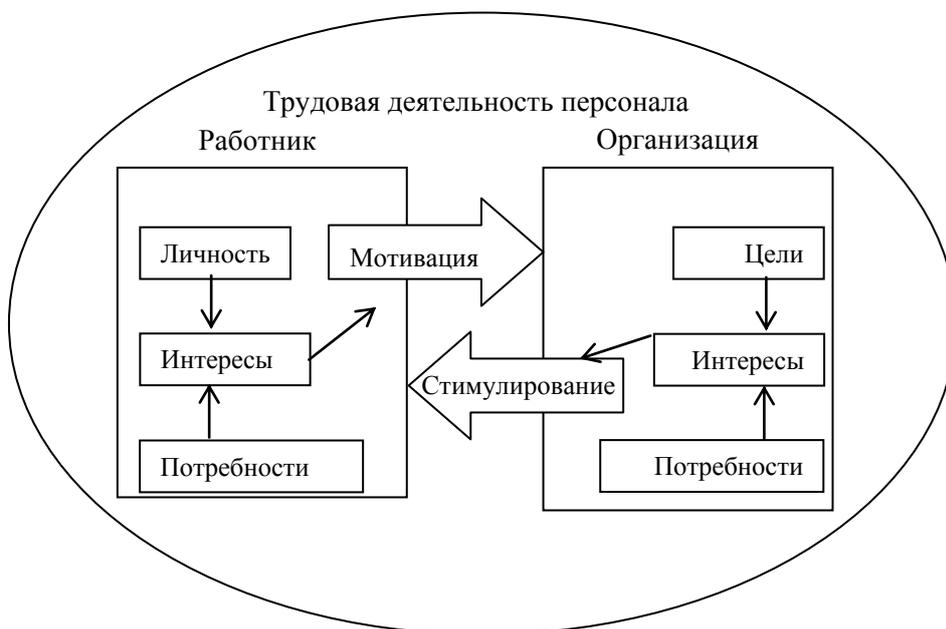


Рис. 1 «Трудовая деятельность персонала»

Система стимулирования труда персонала включает в себя следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области стимулирования и оплаты труда, функции, структуру, технологию формирования системы стимулирования и оплаты труда.

Рассмотрим подробнее каждый из названных элементов.

Для создания эффективной системы стимулирования труда необходимо, прежде всего, определить ее цели- к каким именно результатам стремится организация, и какие действия персонала она собирается стимулировать [20, с. 395]. Главная цель формирования и функционирования системы стимулирования - обеспечение достижения целей организации

посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и, прежде всего, посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и возложенные в его основу стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации.

Главная цель системы стимулирования применительно к персоналу, может быть дифференцирована на следующие подцели:

- привлечение персонала в организацию, т.е. система стимулирования труда должна быть конкурентно способной, для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы;

- сохранение сотрудников организации: если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, которые предлагаются другими компаниями, это приводит к оттоку кадров;

- стимулирование производительности: используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации;

- справедливая оценка трудового вклада работников: уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом;

- эффективное развитие организации:

затраты организации на системное стимулирование и оплаты труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом;

- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты:

соотношение определяется главным образом двумя факторами - тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

Цели формирования системы стимулирования персоналом организаций достигаются посредством реализации следующих основных задач:

- развития организационной культуры, выражающейся в продуктивном деловом поведении отношения как внешней, так и внутренней среды организации;

- подведение фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся исполнения, командной работы и качества деятельности организации в целом;

- обеспечение правильного состава и уровня стимулирования, предоставляемого в соответствии с организационной культурой, потребностями организации и потребностями персонала;

- связи стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлению к превосходству;

- развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности во всей организации;

- ориентации на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия стимулирования и оплаты труда. Стратегия определяет направленность системы стимулирования персонала, которая требуется для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранения ответственных и компетентных кадров, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать рабочих, служащих, в целом персонал организации. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы мотивации и стимулирования труда могут способствовать достижению целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой.

Цель стратегий системы стимулирования труда персонала - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкреплений высоких уровней исполнения, основанной на инновационной инициативе, чтобы отвечать требованиям динамики рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации. Важным аспектом формирования системы стимулирования труда персонала, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника.

Таблица 1

Принципы построения баланса интересов групп персонала

Принцип	Характеристика
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда в организации необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но и любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач

Окончание таблицы 1

Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала в организации
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом в организации
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию	Это не означает использования уравнительного подхода к стимулированию, а предполагает, что все виды стимулирования в организации должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала
Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь предполагает сохранение отношений между малой организацией и ее служащими после приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например рождения ребенка и ухода за детьми
Сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность организации перед работником в течение длительного периода отношений между ними, но необязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи	Предполагает удовлетворение организацией потребности работника быть защищенным в изменчивой и усложняющейся социальной среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации и, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

1.2. Современные виды, формы и функции стимулирования персонала

К формам стимулирования относят, как правило, материальное и нематериальное стимулирование.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала. Среди форм

материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника. В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год - тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других. Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия[34, с. 72]. Этот вид состоит из материального и

нематериального стимулирования, последнее в свою очередь содержит часть социальных стимулов.

Также немаловажным составляющим является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. С точки зрения психологии моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

К области морального стимулирования относится часть этических норм, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

Материальное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материальных стимулов позволяет, прежде всего, контролировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью материального дохода работника является заработная плата, которая делится на постоянную и переменную части.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула для повышения производительности труда. Тем не менее эффект увеличения заработка довольно непродолжителен и действует примерно в течении трех месяцев. Затем работник начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

Доплаты являются поощрительными формами материального стимулирования труда, т.е. вознаграждениями за дополнительные результаты труда, за эффект, полученный на конкретном участке или в конкретном отделе. Доплаты получают те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит от роста

индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в общие, коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами [22, с. 224].

Доплаты можно условно разделить на две группы. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда.

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального роста и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей [14, с. 608]. На законодательном уровне порядок применения доплат и надбавок к заработной плате работника регулируется гл. 21 ТК РФ.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые

повышенными результатами труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из основных составных частей заработной платы.

Целью премирования является улучшение, прежде всего конечных результатов деятельности организации, выраженных в определенных экономических показателях.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе. Применение премии обеспечивает, прежде всего, оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач.

Необходимо учитывать следующие психологические моменты при создании системы стимулирования труда работников. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Премирование является самостоятельным механизмом для решения задач и имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Данный механизм состоит из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования [44].

Механизм премирования представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными элементами являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых лиц. Показатель премирования – определяет те

трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в части заработной платы – премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов.

Источником выплаты премии является фонд материального поощрения. Он образовывается за счет прибыли организации в размере четырех процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых, необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу, давшую в итоге конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Вторым немаловажным видом стимулирования труда является социальное, представляется как моральное. Основную роль здесь играют отношения между людьми, выраженное в адекватной и своевременной оценке руководства заслуг работника. Это поощрение характеризуется моральными стимулами и социальными взаимоотношениями внутри коллектива.

Данный вид стимулирования обладает рядом следующих особенностей. Во-первых, моральные стимулы универсальны, во-вторых, имеют разовое действие. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются моральные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. В-третьих, моральные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В-четвертых, моральные стимулы больше материальных приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования труда. Моральные блага

могут быть использованы в качестве стимулов т.к. получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они имеют престижную ценность и обладают свойством выделять поощряемого работника из всего коллектива организации.

Другим неременным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования.

Использование ряда моральных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента необходимо создать такую ситуацию, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

Необходимо сразу же установить временной интервал, после которого работник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо активные и предприимчивые вновь прибывшие работники, которые могут предложить иные возможности, дающие не только повышение качества труда, но и эффективность всего производства [27, с. 542].

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральное стимулирование – это передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором

источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника [39, с. 47-48].

Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным для работников;
- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо наличие следующих факторов [31. с, 293]:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
- моральное поощрение нужно подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования;
- соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования – частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

Важное значение, в управлении поведения социальных объектов в сфере труда, имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязанному результаты деятельности и стимулов [18, с. 135].

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей, объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты, и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретной и приемлемой для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой.

Преимущества подкрепляющей формы не требует специальных нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Ее применение возможно там, где затруднено измерение результатов труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчетных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитан на многократность самого процесса стимулирования, требует высокой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудовых коллектива в целом – то коллективная форма. Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует сплоченности интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия.

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключаются в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, отставание от

установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, урезанием каким-то благом) [19, с. 115].

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответствующего стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Ее стимулирующая суть очевидна, она создает у человека уверенность в

награждении по результатам этих периодов. Что предпочтительно для фирмы, так как работник, ориентируясь на конец этих сроков, будет отдавать всецело себя результату. Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течение трудовой жизни.

К недостаткам ее относится то, что не каждый работник согласится и примет это на себя. В связи с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все.

В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания.

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем, механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению (здесь и далее под термином «функция» предлагается понимать направление деятельности).

По поводу функций стимулирования персонала в научной литературе наблюдается относительное постоянство. Многие авторы выделяют следующие функции: экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции стимулирования труда. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции [34, с. 71]. Задача руководителя в случае применения экономического стимулирования, заключается в разработке оптимальной премиальной схемы выплат за производительность и качество продукции или услуг.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики организации в целом, но и варьироваться в зависимости от различных групп персонала [30, с. 25]. Экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой. Эта функция служит предметом экономической науки. Экономическая функция предполагает совершенствование распределительных отношений. Одна из актуальных проблем более полной реализации этой функции – дифференциация заработной платы в зависимости от реальных различий в труде, в его результатах.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе. Смысл социальной функции стимулирования труда состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми

располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда. Стимулирование труда через дифференциацию доходов оказывает влияние на социальную структуру общества и производственно-хозяйственных комплексов. Кроме того, используя широкий набор материальных, духовных и социальных благ, оно служит основой удовлетворения разнообразных потребностей работника, развития его личности, его способностей.

Социально-психологическая функция стимулирования заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования, отражающей «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали. Реализация этих функций на современном этапе предопределяет новый подход к принципу «от каждого – по способностям, каждому – по труду» [29, с. 213].

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта. С нравственной функцией тесно связана и воспитательную функцию стимулирования, а так же социально-психологическая, отражающая «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле

заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность). Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения. Стимулы могут быть материальными и нематериальными [34, с. 70].

Цели, стратегия, принципы и функции стимулирования и оплаты труда персонала организаций определяют структуру системы стимулирования и оплаты труда персонала, включающую в себя как элементы материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования.

1.3. Основы системы стимулирования персонала в образовательных учреждениях современной России

Эффективную систему управления современной российской общеобразовательной организацией невозможно представить без подсистемы стимулирования педагогического персонала. Оценка качества труда учителя должна иметь адекватную материальную основу. Оказывать влияние на размер его заработной платы и поощрения в виде надбавок, доплат, премий.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определённую базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения, либо разрыв трудовых отношений.

На эффективность системы стимулирования и оплаты труда персонала значительное воздействие оказывает целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических [12, с. 224].

Общие вопросы формирования систем оплаты труда педагогов государственных и муниципальных образовательных учреждений определяются Постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и

подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (далее – Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583) и главой IX Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год, утвержденных Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2015, протокол № 11 (далее – Единые рекомендации) [7].

На сегодняшний день в России применяются новые системы оплаты труда (далее - НСОТ) педагогов школ и дошкольных образовательных учреждений, установленные Письмами Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» и от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда». В их основе лежат следующие принципы:

- фонд оплаты труда (ФОТ) образовательного учреждения формируется на основании подушевого норматива. Учреждение получает деньги в соответствии с муниципальным заданием на обучение каждого ребенка – по числу детей в организации.

- образовательное учреждение самостоятельно формирует свое штатное расписание в объеме доведенных до него средств.

– фонд оплаты труда образовательного учреждения делится на базовую и стимулирующую части. Базовая часть ФОТ включает в себя оклад и компенсационные выплаты и составляет постоянную часть оплаты труда (за выполнение должностных обязанностей, с учетом объемов выполняемой работы и условий труда). Стимулирующая часть ФОТ распределяется по утвержденным показателям качества труда работников;

– в зарплате педагогического работника учитываются не только учебные часы, но и другие виды деятельности, которые он осуществляет: заведование кабинетом, проверка тетрадей, своевременное и качественное оформление документации консультации с родителями и др.;

– зарплата директора зависит от средней заработной платы педагогических работников данного учреждения.

В связи с введением НСОТ изменения должны быть закреплены локальными нормативными актами учреждения (положением об оплате труда, положением о премировании и пр.) и поддержаны сотрудниками учреждения (подписание коллективного трудового договора).

Локальные акты должны быть направлены на согласование в профком проектов локальных актов, касающихся НСОТ. Принятие локальных актов, согласованных с профкомом, советом трудового коллектива учреждения, и их утверждение приказом руководителя образовательного учреждения.

Принятие проектов дополнений и изменений в коллективный договор на собрании трудового коллектива, их подписание сторонами и направление на регистрацию в соответствующий орган по труду.

Так же необходимо провести процедуру ознакомления работников под роспись с изменениями условий трудового договора, коллективным договором, положением об оплате труда и другими локальными актами, касающимися НСОТ.

Первая составляющая, из которой состоит зарплата педагогических работников – это фиксированный должностной оклад. Размеры окладов

устанавливаются руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы (Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583).

Согласно ст. 144 ТК РФ, Правительство РФ может устанавливать базовые оклады по профессиональным квалификационным группам. При этом заработная плата работников государственных и муниципальных учреждений не может быть ниже установленных Правительством РФ базовых окладов соответствующих профессиональных квалификационных групп[2, с. 35].

В зависимости от отнесения конкретной должности к квалификационной группе, ведомства, в подчинении которых находятся учреждения, установили рекомендуемые размеры должностных окладов (к примеру, Приказ Минфина РФ от 30.10.2008 № 120н «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства финансов Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование» вместе с «Примерным положением об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства финансов Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование»).

В настоящее время для сферы образования утверждены «Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования» (приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н)[8]и «Профессиональные квалификационные группы должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования» (приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 217н). Критерии отнесения работников к профессиональным квалификационным группам

определены Приказом Минздравсоцразвития РФ от 06.08.2007 № 525 «О профессиональных квалификационных группах и утверждении критериев отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам». Должности работников образовательного учреждения должны отвечать уставным целям учреждения и содержаться в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н.

Ставки заработной платы определяются с учетом утвержденной Приказом Минобрнауки России от 24.12.2010 № 2075 продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогического работника в зависимости от особенностей труда на конкретной должности.

Следует помнить чем отличается оплата труда педагогов на основе ставок от оплаты труда исходя из оклада: при выполнении с согласия работника педагогической работы сверх установленной нормы за ставку заработной платы, оплата его труда производится пропорционально количеству часов работы и установленной ему ставке в одинарном размере. Если же педагогическому работнику установлен оклад за определенную продолжительность рабочего времени, то привлечение его к работе сверх этой продолжительности нужно рассматривать как сверхурочную работу и оплату производить по соответствующим правилам.

Согласно Письму Минобрнауки РФ от 22.11.2011 № АФ-538/18, рост зарплаты педагогических работников путем увеличения учебной нагрузки сверх установленной нормы часов за ставку заработной платы возможен только с согласия педагогических работников. Учителя общеобразовательных учреждений должны быть поставлены в известность

об уменьшении учебной нагрузки в течение учебного года и о догрузке другой педагогической работой не позднее, чем за два месяца. Кроме того, отмечено, что повышение средней заработной платы учителей общеобразовательных учреждений за счет увеличения педагогической нагрузки недопустимо.

Также следует отметить, что согласно п. 11 ст. 108 Федерального Закона 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с 01.09.2013 в оклады педагогических работников включается ежемесячная денежная компенсация на обеспечение книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями, установленная по состоянию на 31.12.2012.

Положением об оплате труда работников образовательного учреждения может быть предусмотрено установление повышающего коэффициента к окладу (должностному окладу), ставке работников, имеющих ученую степень (кандидат, доктор наук), ученое звание (доцент, профессор), а также персонального повышающего коэффициента. Решение об установлении повышающих коэффициентов и их размерах принимается руководителем учреждения в отношении конкретного работника с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами.

Персональный повышающий коэффициент к рекомендуемым окладам (должностным окладам), ставкам устанавливается работнику с учетом уровня его профессиональной подготовки, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач и других факторов. Такой коэффициент может быть установлен только на определенный период времени.

Выплаты компенсационного характера призваны компенсировать работникам специфические (отклоняющиеся от нормальных) условия, в которых они выполняют свои должностные обязанности.

Размеры и условия осуществления таких выплат в конкретном учреждении (как элемент системы оплаты труда) устанавливаются

коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, в частности, Приказом Министерства здравоохранения и социального развития России от 29.12.2007 № 822 «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях».

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам, ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента РФ (п. 4 Постановления Правительства РФ от 05.08.2008 № 583). Компенсационные выплаты не учитываются при исчислении иных стимулирующих или компенсационных выплат, устанавливаемых в процентном отношении к окладу.

На педагогического работника общеобразовательного учреждения с его согласия приказом учреждения могут возлагаться функции классного руководителя по организации и координации воспитательной работы с обучающимися в классе. За выполнение этих функций Постановлением Правительства РФ от 30.12.2005 № 850 «О вознаграждении педагогических работников федеральных государственных общеобразовательных учреждений за выполнение функций классного руководителя», установлено ежемесячное вознаграждение в размере 2 700 руб.

Нормативными актами субъектов РФ могут устанавливаться дополнительные выплаты. К примеру, Постановлением Правительства Москвы от 03.08.2010 № 666-ПП «Об утверждении единых принципов и

рекомендаций по разработке и введению новых отраслевых систем оплаты труда работников государственных учреждений города Москвы» установлены компенсационные выплаты за работу в учреждениях, расположенных в сельской местности и за работу в отдельных видах учреждений с учетом их особенностей. Помимо выплат компенсационного характера, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах могут устанавливаться выплаты компенсационного характера в соответствии с Перечнем видов выплат компенсационного характера согласно приложению № 1 к Приказу Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822.

Третья составляющая зарплаты педагога по НСОТ - стимулирующие выплаты. Основным отличием стимулирующей части заработной платы является то, что стимулирующие выплаты не гарантированы всем работникам, они выплачиваются педагогам, которые достигли в работе показателей и результатов, определенных нормативными документами, действующими у работодателя (локальными нормативными актами, коллективным договором, соглашением). Механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников образовательных организаций утверждается на уровне образовательной организации, при этом должна быть обеспечена зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности педагогического работника в рамках основной образовательной программы.

Рекомендуемый Перечень выплат стимулирующего характера в федеральных учреждениях утвержден Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818, в него включены выплаты:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

– премиальных по итогам работы.

Разработка показателей и критериев эффективности работы педагогов осуществляется с учетом следующих принципов:

объективность - размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда, а также за достижение коллективных результатов труда;

предсказуемость - работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность - вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат коллективного труда;

своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результатов;

прозрачность - правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

Стимулирующие выплаты устанавливаются педагогическим работникам, в частности, за достижение учащимися высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения, подготовку призеров олимпиад и пр.

Премирование работников школ производится в пределах средств, предусмотренных на оплату труда за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. Периодичность выплаты (месяц, квартал, полугодие, год) устанавливается коллективным договором или иным локальным нормативным актом учреждения. Выплата материальной помощи работнику производится на основании письменного заявления работника с согласия руководителя образовательного учреждения. Условия выплаты материальной помощи определяются локальными нормативными актами учреждения.

Необходимо отметить, что важным элементом создания условий, обеспечивающих плодотворную работу в коллективе, является не только

хорошая организация условий труда, материально-бытового обеспечения работников, величины оплаты труда и своевременности ее выплаты, но и нормативное закрепление со стороны работодателя системы мер стимулирования, а также порядка ее применения к работникам. Безусловно, это касается и работников сферы образования, которая является важнейшим источником социально-экономического и научно-технического развития [17, с. 218]. К особенностям педагогического коллектива в Российской Федерации можно отнести следующие факторы:

- 90% педагогов - это женщины;
- низкий жизненный уровень педагогов;
- 80% педагогов имеют высокий уровень ситуативной напряженности;
- 60% педагогов имеют постоянную напряженность.

Все это приводит к следующим последствиям: нервным срывам, отсутствию дружеских контактов с людьми, появлению чувства «усталости от профессии».

Помимо федеральных норм, вопросы материального стимулирования в системе образования находят отражение в региональных и муниципальных документах.

Таким образом, в данной теоретической части отмечены особенности педагогического коллектива в Российской Федерации, рассмотрены структура заработной платы педагогических работников и порядок их стимулирования.

Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала в МАОУ Гимназия № 13 «Академ»

2.1. Общая характеристика организации

Объект исследования - Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 13 «Академ». Юридический адрес организации: Российская Федерация, Красноярский край, г. Красноярск, Академгородок, д. 17г.

Учредителем Гимназии является муниципальное образование город Красноярск. Функции и полномочия Учредителя осуществляет орган местного самоуправления администрации города Красноярска. Юридический адрес Учредителя: Российская Федерация, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, д. 93. Руководит муниципальным автономным общеобразовательным учреждением «Гимназия № 13 «Академ» Юдина Людмила Петровна[49].

История гимназии берет свое начало с 1974 года и вот уже на протяжении 42 лет образовательное учреждение радушно открывает свои двери ученикам, ежегодно давая путевку в жизнь своим выпускникам.

Более тысячи достойных выпускников выпустила гимназия за все годы своего существования, являясь одним из ведущих образовательных учреждений России.

МАОУ Гимназия №13 «Академ» до 2005 года имело статус «Школа № 41 с углубленным изучением отдельных предметов». В 2005 году образовательной организации присвоен статус гимназии. А с 2012 года гимназия стала автономным учреждением.

Основными целями деятельности гимназии являются:

- Формирование общей культуры личности обучающихся;
- Адаптация обучающихся к жизни в обществе;
- Формирование здорового образа жизни обучающихся;

– Создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных программ;

– Воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье.

Гимназия представляет детям города Красноярска шанс получить современное образование, дает возможность каждому участнику образовательного процесса сделать свой выбор и стать лидером.

В гимназии созданы условия для реализации образовательных программ углубленного, профильного, базового уровней (согласно лицензии). Имеются в наличии спортивный зал, кабинет психологической диагностики, мини-типография, кабинет обслуживающего труда. Оборудованы специализированные кабинеты: для занятий техническим творчеством, химии, физики, биологии, информатики, робототехники и микроэлектроники, русского языка и литературы, работает лаборатория Центра молодёжного инновационного творчества. Все кабинеты оснащены необходимым оборудованием согласно нормативам.

Библиотека гимназии насчитывает более 30000 экземпляров учебной, художественной, периодической литературы. В библиотеке имеется читальный зал на 20 посадочных мест.

Имеется столовая на 250 мест, с двумя полностью оборудованными барами (салат-бар и буфет) в основном здании и столовая на 150 мест, в здании начальной школы.

В каждом здании имеется медицинский кабинет, соответствующий требованиям СанПиН.

Миссия гимназии состоит в построении образовательного учреждения как образовательно-культурной среды для развития, самореализации и жизненного самоопределения субъектов. Целью педагогического коллектива в области образования является создание условий, способствующих достижению выпускниками современного качественного образования.

Гимназическое образование определено, как образование повышенного уровня с усложненной программой, направленной на индивидуальную самореализацию ученика через его продуктивную образовательную деятельность, т.е. деятельность, предусматривающую создание учеником образовательных продуктов. Гимназическое образование – это вместе с тем, образование общекультурного направления.

Образовательная программа гимназии ориентирована на то, чтобы обеспечить продвижение обучающихся прежде всего в гуманитарной и естественнонаучной областях.

Гимназия реализует программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, программы дополнительного образования в структурном подразделении дополнительного образования и ФСК «Академ» на бюджетной основе.

Согласно рейтинга школ повышенного уровня российского информационного агентства «Новости», при содействии Министерства образования и науки РФ МАОУ Гимназия №13 «Академ» входит в:

ТОП 100 лучших образовательных учреждений Российской Федерации (2012, 2013)[49];

ТОП 500 лучших образовательных учреждений Российской Федерации (2013, 2014).

На основании участия школьников в региональном и заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников вошла в список:200 общеобразовательных организаций Российской Федерации, обеспечивающих высокие возможности развития талантов учащихся (2014). По количеству выпускников, поступивших в лучшие вузы страны, согласно данным Рейтингового агентства РАЕХ («Эксперт РА»), вошла в число 200 лучших школ России (2015).

Таким образом, МАОУ Гимназия №13 «Академ» является одним из ведущих учреждений Российской Федерации, предоставляющим

качественные образовательные услуги. Качество услуг подтверждено Министерством образования и науки РФ и занимаемыми позициями гимназии в различных рейтингах. За 15 лет своего существования МАОУ Гимназия №13 «Академ» не раз подтвердила статус современной школы, что было бы невозможно без профессионального кадрового состава.

2.2. Правовые и экономические аспекты стимулирования персонала организации

Основой нормативно-правовой базы МАОУ Гимназия №13 «Академ» являются:

Устав, лицензия на право заниматься образовательной деятельностью, свидетельство о государственной аккредитации.

Так согласно пункту 4.1. Устав МАОУ Гимназия № 13 «Академ» источниками формирования финансовых ресурсов являются субсидии, полученные Гимназией из бюджета города Красноярска, как для финансового обеспечения муниципального задания, так и субсидии, полученные на осуществление уставной деятельности Гимназии, не связанной с оказанием в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг (выполнением работ), а так же доход, полученный от реализации и услуг, осуществляемых самостоятельно[49].

Учредитель, в соответствии с федеральным законодательством и правовыми актами города, осуществляет финансовое обеспечение выполнения муниципального задания в виде субсидий с учетом:

- расходов на выплату заработной платы работникам;
- расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за Гимназией или приобретенных Гимназией за счет средств, выделенных ей Учредителем на приобретение такого имущества, учитываемого на обособленном учете;

– расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки;

– расходов на мероприятия, направленные на развитие Гимназии в рамках программ, утвержденных в установленном порядке.

Финансовое обеспечение деятельности Гимназии осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации и иных не запрещенных федеральными законами источников.

Как было сказано выше, кроме задания учредителя и обязательств Гимназия по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к её основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами.

Гимназия вправе вести приносящую доход деятельность, постольку, поскольку это служит достижению целей ради которых она создана, и соответствует указанным целям.

К приносящей доход деятельности осуществляемой гимназией относятся:

– деятельность по оказанию дополнительных платных образовательных услуг, реализуемых сверх предусмотренных муниципальным заданием образовательных услуг,

– деятельность по оказанию иных услуг, не являющихся образовательными, например, оказание услуг по присмотру и уходу за детьми, услуг по организации массовых мероприятий общественно-культурного назначения и др.

В подтверждение сказанному можно отметить, что Гимназия обеспечивает исполнение своих обязательств в пределах, доведенных до нее лимитов бюджетных обязательств в следующих размерах:

Общий бюджет за 2015 год составил 102 538 892,78 рублей;

Объем внебюджетных средств 7 755 100,0 рублей;

Соотношение бюджетных и иных доходов – 7,5%;

Соотношение объема фонда оплаты труда и других статей в общем бюджете – 81,1%;

В общем бюджете 91 549 454 рублей–субсидии на выполнение муниципального задания, 3 234 338,46 рублей – субсидии на иные цели, 7 755 100, 0 рублей – поступления на оказания платных услуг.

Оплата труда работникам гимназии выплачивается в соответствии с Положением об оплате труда работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия № 13 «Академ» (далее - Положение об оплате), которое разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 года № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» [3], Федеральным законом от 06.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [4], Уставом гимназии, Коллективным договором гимназии и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Красноярского края, правовыми актами города Красноярска, содержащими нормы трудового права и является неотъемлемым приложением к Коллективному договору.

Согласно Положению об оплате система оплаты труда, в гимназии устанавливается с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;

- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;

- постановления администрации города Красноярска от 19.01.2010 № 1 «Об оплате труда работников муниципальных учреждений города Красноярска» [9].

- государственных гарантий по оплате труда;
- рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- мнения представительного органа работников.

Для повышения трудовой активности персонала в гимназии активно используется система материального стимулирования, в которой применяются различные формы - премирование за текущие результаты образовательной деятельности, стимулирующие доплаты и надбавки (при выполнении работ различной квалификации, за совмещение, при работе в сверхурочное время, в выходные (экскурсии, походы, и другие), различные единовременные поощрения за результаты труда (более подробно данная тема будет освещена в следующем параграфе).

Система материального стимулирования используемая в гимназии основана на политике, реализуемой в последние полтора десятилетия в Российской Федерации направленной на реформирование образования. Главной целью такого реформирования является качество образования.

Одним из направлений деятельности в связи с реформой образования является изменение оплаты труда. Так введена «Новая система оплаты труда» - НСОТ, основные преимущества которой заключаются в следующих ее базовых характеристиках:

- наличие механизма связи заработной платы с качеством, результативностью труда. Введение описанной системы является первым серьезным шагом по установлению взаимосвязи между результативностью труда учителя и уровнем его доходов. Таким образом, введение НСОТ является также и экономическим механизмом регулирования содержательных вопросов образовательной политики сегодняшнего дня, формирования гражданского заказа на результаты учительского труда.

- повышение стимулирующих функций оплаты труда, рост объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда. Первые два пункта

неразрывно связаны друг с другом. Когда представление и критерии качества и результативности работы определены, и именно от этих показателей зависит рост доходов учителя, то педагог может сам влиять на уровень своего благосостояния. Т.е. не чем больше работаешь, тем больше зарабатываешь, а чем лучше работаешь, тем выше зарплата.

– наличие механизмов нормирования и учета в базовой части оплаты труда всех видов деятельности учителей – почасовая аудиторная нагрузка; внеурочная работа по предмету; классное руководство; проверка тетрадей; заведывание учебными кабинетами и др. виды деятельности, определенные должностными обязанностями. Школа в экономическом аспекте становится учебно-воспитательным учреждением, где внеурочная деятельность педагога полноправно войдет в структуру оплачиваемой работы. Это преимущество НСОТ в том числе создает предпосылки для развития инновационного школьного образования. НСОТ позволяет директору и управляющему совету школы поощрять творческих педагогов-новаторов материально.

- зависимость оплаты труда в базовой части от числа обучаемых;
- так результирующая - реальный рост заработной платы учителей.

Таким образом, новая система оплаты труда представляется более справедливой, направленной на учет всех реалий сложно организованного педагогического труда.

Введение новой системы оплаты труда (НСОТ) в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. В связи с этим важная роль придается общей методологии мотивации работников, а также вопросам, связанным с законодательным регулированием способов мотивации.

Поэтому система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности

работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

В дополнении к указанному, можно отметить, что Трудовой кодекс Российской Федерации так же предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении. Так, согласно статье 191 ТК РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии, применяет другие виды поощрений) [2].

В современных российских условиях, в связи с невозможностью обеспечить равномерную оплату труда, широкое распространение получила гибкая система льгот для работников (свободный режим работы, обучение за счет организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, бесплатное питание и проезд, оформление личных поездок как командировок, выдача кредита и т.д.) [48].

2.3. Заработная плата в системе стимулирования персонала организации

Заработная плата - денежное выражение стоимости и цены товара «рабочая сила», а также частичной оплаты результатов труда с учетом выполняемых зарплатой основных функций [46].

Заработная плата должна выполнять также стимулирующую функцию. Стимулирующая функция предусматривает формирование у работников высокоэффективных стимулов к труду через механизм внедрения прогрессивных форм и систем заработной платы, побуждающих к экономии рабочего времени, росту производительности труда, экономии сырья, электроэнергии и т.п., к рациональному использованию техники и др., а

также установление оптимального уровня заработной платы в соответствии с производительностью и эффективностью труда, ее антиподом является «уравниловка» в оплате труда [41, с.67-69].

Заработная плата в МАОУ Гимназия № 13 «Академ» устанавливается работникам на основании трудового договора (дополнительного соглашения к трудовому договору) при наличии действующего коллективного договора, локальных нормативных актов, устанавливающих систему оплаты труда.

Система оплаты труда работников гимназии включает в себя следующие элементы оплаты труда:

- оклады (должностные оклады), ставки заработной платы;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Для работников учреждения, с которыми для выполнения работ, связанных с временным расширением объема оказываемых гимназией услуг, заключаются срочные трудовые договоры и оплата труда по которым полностью осуществляется за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности Гимназии, система оплаты труда устанавливается в соответствии с Положением о распределении средств, поступивших от осуществления деятельности приносящей доход в МАОУ Гимназия №13 «Академ» в пределах указанных средств[49].

Размер средств, полученных от приносящей доход деятельности, направляемых на оплату труда работников учреждения, определяется в соответствии с затратами на оплату труда (с учетом выплат страховых взносов по обязательному социальному страхованию и взносов по страховым тарифам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), учтенными при утверждении тарифов (цен) на услуги (работы) Гимназии.

Размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы устанавливаются директором гимназии на основе требований к

профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности. Как правило, размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, устанавливаются на основании Постановления Главы города Красноярска «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений города Красноярска» от 27.01.2010 № 14 [10], закрепляются в локальном акте гимназии, принятом с учетом мнения представительного органа работников.

Размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников Гимназии устанавливаются не ниже минимальных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, определяемых по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп и отдельным должностям, не включенным в профессиональные квалификационные группы (далее - минимальные размеры окладов, ставок).

Размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работникам Гимназии могут устанавливаться выше минимальных размеров окладов, ставок.

Увеличение минимальных окладов (должностных окладов), ставок заработной платы осуществляется посредством применения к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы повышающих коэффициентов.

Размер оклада (должностного оклада), ставки заработной платы определяется по формуле: $O = O_{\min} + O_{\min} \times K$, где:

O - размер оклада (должностного оклада), ставки заработной платы;

O_{\min} - минимальный размер оклада (должностного оклада), ставки заработной платы по должности, установленный Положением об оплате по квалификационному уровню профессиональной квалификационной группы, к которому относится должность работника;

K - повышающий коэффициент.

Перечень и размеры повышающих коэффициентов по основаниям повышения, установлены в Положении об оплате и применяются для установления окладов (должностных окладов), ставок заработной платы с учетом мнения представительного органа работников, в пределах фонда оплаты труда гимназии, на период времени выполнения работы, являющейся основанием для установления повышающего коэффициента.

Для педагогических работников гимназии устанавливаются следующие повышающие коэффициенты к минимальному окладу (должностному окладу):

за наличие высшей квалификационной категории предельное значение повышающего коэффициента - 25 %;

за наличие первой квалификационной категории предельное значение повышающего коэффициента - 15 %;

за осуществление педагогической деятельности в условиях изменения содержания образования и воспитания предельное значение повышающего коэффициента - 35 %.

К выплатам компенсационного характера относятся:

– выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

– выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

– выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных).

Выплаты компенсационного характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами РФ и Красноярского края, содержащими нормы трудового права.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование работников за качественные результаты труда, а также поощрение за выполненную работу.

Работникам гимназии в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда, а также средств от приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников, могут устанавливаться следующие виды выплат стимулирующего характера:

- Выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
- Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- Выплаты за качество выполняемых работ;
- Персональные выплаты (с учетом сложности, напряженности и особого режима работы, опыта работы, повышения уровня оплаты труда молодым специалистам, обеспечения заработной платы работника на уровне размера минимальной заработной платы (минимального размера оплаты труда)) и определяются в процентном отношении к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы;
- Выплаты по итогам работы.

Порядок распределения и установления выплат стимулирующего характера закреплен в Положении о порядке распределения стимулирующих выплат в МАОУ Гимназия № 13 «Академ».

Средства, поступающие от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, направляются Гимназией, в том числе, на выплаты стимулирующего характера работникам в размере не превышающем.

Виды выплат должны отвечать уставным задачам Гимназии.

Максимальным размером выплаты стимулирующего характера не ограничены и устанавливаются в пределах фонда оплаты труда. Конкретный размер выплат стимулирующего характера (за исключением персональных выплат) устанавливается в абсолютном размере в балльном выражении.

Распределение выплат стимулирующего характера, поступающих от приносящей доход деятельности Гимназии, в том числе от предпринимательской деятельности Гимназии осуществляется в соответствии с Положением о распределении средств, поступивших от осуществления деятельности приносящей доход в МАОУ Гимназия №13 «Академ».

При выплатах по итогам работы учитывается:

- степень исполнения муниципального задания;
- объем ввода законченных ремонтных объектов;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса или уставной деятельности учреждения;
- достижение высоких результатов в работе за определенный период;
- участие в инновационной деятельности;
- участие в соответствующем периоде в выполнении важных работ, мероприятий [10].

Критерии, являющиеся основаниями для установления выплат стимулирующего характера группируются по направлениям стимулирования конкретно для каждой должности (группы должностей).

При установлении размера выплат стимулирующего характера конкретному работнику (за исключением персональных выплат) в гимназии применяется балльная оценка.

Размер выплаты, осуществляемой конкретному работнику Гимназии, определяется по формуле: $C = C_1_{балла} \times B_i$,

где:

C - размер выплаты, осуществляемой конкретному работнику Гимназии в плановом периоде;

$C_{1 \text{ балла}}$ - стоимость для определения размеров стимулирующих выплат на плановый период;

B_i - количество баллов по результатам оценки труда i -го работника Гимназии, исчисленное в суммовом выражении по показателям оценки за отчетный период (год, полугодие, квартал).

$$C_{1 \text{ балла}} = (Q_{\text{стим}} - Q_{\text{стим рук}}) / \sum_{i=1}^n B_i,$$

где:

$Q_{\text{стим}}$ - фонд оплаты труда, предназначенный для осуществления стимулирующих выплат работникам Гимназии в месяц в плановом периоде;

$Q_{\text{стим рук}}$ - плановый фонд стимулирующих выплат директора, утвержденный в бюджетной смете (плане финансово-хозяйственной деятельности) Гимназии в расчете на месяц в плановом периоде;

n - количество физических лиц учреждения, подлежащих оценке за отчетный период (год, квартал, месяц), за исключением директора Гимназии.

$Q_{\text{стим}}$ не может превышать $Q_{\text{стим1}}$.

$$Q_{\text{стим1}} = Q_{\text{зн}} - Q_{\text{гар}} - Q_{\text{отп}},$$

где:

$Q_{\text{стим1}}$ - предельный фонд заработной платы, который может направляться Гимназией на выплаты стимулирующего характера;

$Q_{\text{зн}}$ - фонд оплаты труда Гимназии, состоящий из установленных работникам окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат стимулирующего и компенсационного характера, утвержденный в бюджетной смете (плане финансово-хозяйственной деятельности) Гимназии на месяц в плановом периоде;

$Q_{\text{гар}}$ - гарантированный фонд оплаты труда (сумма заработной платы работников по бюджетной смете (плану финансово-хозяйственной

деятельности) Гимназии по основной и совмещаемой должностям с учетом сумм выплат компенсационного характера на месяц в плановом периоде), определенный согласно штатному расписанию Гимназии;

Q_{omn} - сумма средств, направляемая в резерв для оплаты отпусков, выплаты пособия по временной нетрудоспособности за счет средств работодателя, оплаты дней служебных командировок, подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников Гимназии на месяц в плановом периоде.

$$Q_{omn} = Q_{баз} \times N_{omn} / N_{год},$$

где:

$Q_{баз}$ - фонд оплаты труда Гимназии, состоящий из установленных работникам окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат стимулирующего и компенсационного характера, утвержденный в бюджетной смете (плане финансово-хозяйственной деятельности) Гимназии на месяц в плановом периоде без учета выплат по итогам работы;

N_{omn} - среднее количество дней отпуска согласно графику отпусков, дней служебных командировок, подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников Гимназии в месяц в плановом периоде согласно плану, утвержденному в учреждении;

$N_{год}$ - количество календарных дней в месяц в плановом периоде.

Такая система материального стимулирования позволяет усилить мотивацию специалистов, стимулируя их труд повышением общего уровня оплаты труда, обеспечивая дифференцированный подход к оплате труда, привлечь высококвалифицированные кадры.

Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования, показал, что существующей системой оплаты труда удовлетворены 94% (139 человек), не удовлетворены только 6% (9 человек) (рисунок 2). Системой премирования довольны 96%, 4% не

удовлетворены. Премии обычно выплачиваются на новый год, день учителя и 8-е марта или 23 февраля в размере 3000 рублей.

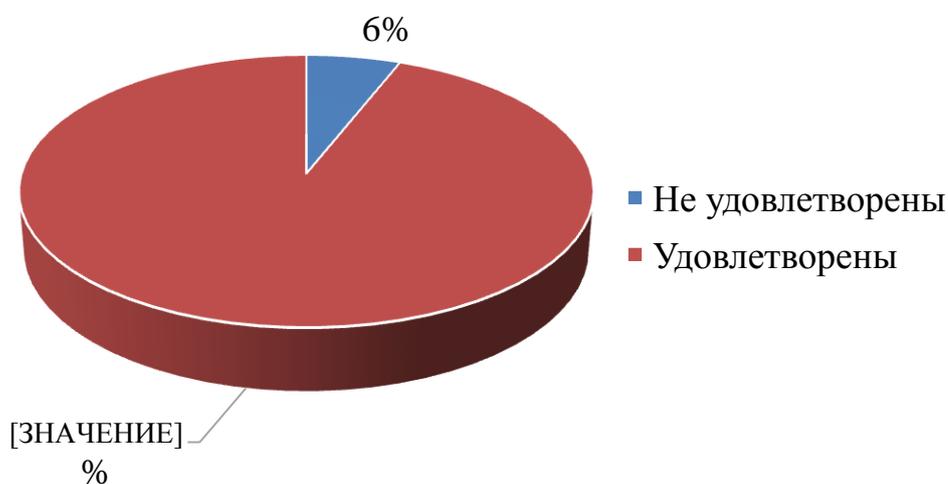


Рис. 2 «Анализ удовлетворенности сотрудников»

2.4. Анализ степени удовлетворенности сотрудников системой стимулирования организации

Продолжая анализ системы стимулирования труда в МАОУ Гимназия №13 «Академ», путем проведения анкетирования рядовых сотрудников и представителей административного персонала была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования. По пятибалльной шкале были оценены 9 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности.

Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты». Согласно данным проведенного анализа большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Итоговые результаты опроса представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка элементов стимулирования труда в МАОУ Гимназия № 13

«Академ»на 15.02.2016г.

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки (по 5-ти бальной шкале)	
	Руководители	Специалисты и рабочие
1. Решение социальных проблем: – обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности; – обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, оказания помощи, и т.п.)	5,0	5,0
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	4,0	3,5
3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	5,0	4,5
4. Заработная плата, материальные поощрения	3,5	2,5
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	3,5	3,0
6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом)	3,5	3,5
8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	4,5	4,5
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	4,5	3,0

Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений:

- перспективы роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками;
- оценка содержания труда специалистами и рабочими низкая;

- оценка уровня заработной платы специалистами и рабочими низкая;
- оценка информированности специалистами и рабочими низкая.

Это указывает на наличие резервов повышения мотивированности работников МАОУ Гимназия № 13.

Следующим элементом проведенного в МАОУ Гимназия № 13 исследования являлся опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников школы. Результаты опроса представлены на рисунке 3.

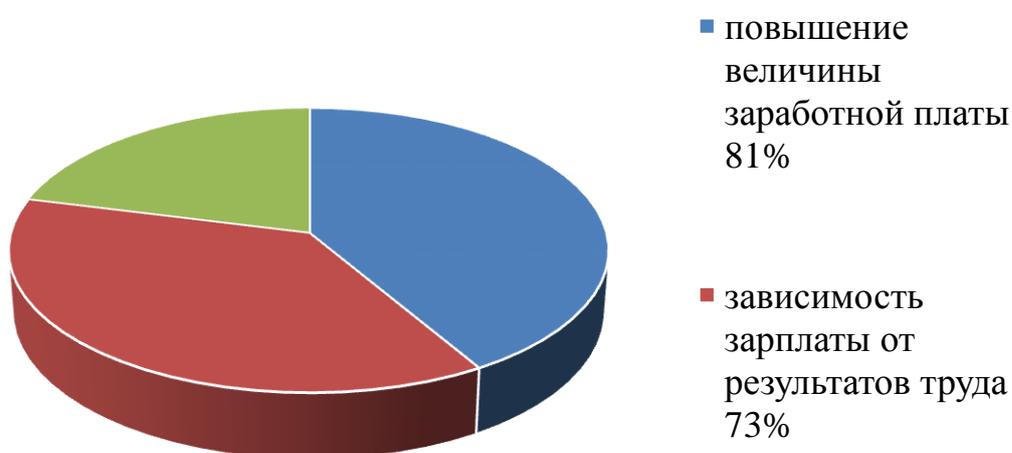


Рис. 3 «Опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации»

Результаты опроса работников МАОУ Гимназия № 13 «Академ» на вопрос: «Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными».

В данном случае сумма оценок превышает 100%, т.к. работникам было предложено выбрать несколько вариантов. Отметим, что лидирует повышение величины заработной платы (81% сотрудников). На втором месте – зависимость зарплаты от результатов труда (73%), затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива. В целом важно

отметить, что методы стимулирования, практикуемые в МАОУ «Гимназия № 13», совпадают с их оценкой работниками школы, как наиболее действенных.

Проанализировав ситуацию в области мотивации персонала, МАОУ Гимназия № 13 «Академ», можно указать на ряд факторов, влияющих на удовлетворенность работника системами оплаты труда и стимулирования, это:

– удовлетворение работника вознаграждением за свой труд частично зависит от того, насколько его ожидания совпадают с тем, что он действительно получает. Чувство удовлетворения или же неудовлетворения возникает в процессе сравнения своей работы, квалификации, образования и прикладываемых трудовых усилий с внешними и внутренними факторами, стимулирующими труд, то есть отдачей от труда.

– удовлетворение работника оплатой труда также связано с тем, как аналогичный труд оплачивают в других организациях, т.е. работник сопоставляет соотношение вклад/отдача для себя с аналогичным соотношением для других работников.

Здесь следует отметить, что разные люди по-разному оценивают свой вклад в производственную деятельность. Существует тенденция переоценки своего вклада в работу в тех областях, где работник чувствует себя наиболее уверенно; эта же тенденция характерна для тех случаев, когда некая работа выполнена особенно успешно. Для работников обычным делом является оценивать свой трудовой вклад значительно выше, чем вклад их начальников. Для начальников же характерна переоценка своего вклада по отношению к подчиненным. Проблему усугубляет отсутствие умения общаться: дружеские отношения с подчиненными, неумение дать искреннюю оценку деятельности подчиненного приводит к тому, что работник начинает переоценивать свой вклад в дело, что в свою очередь порождает неудовлетворение оплатой своего труда. Часто работники неправильно воспринимают оценку трудового вклада своих коллег, что также является

источником неудовлетворения. Кроме того, существует тенденция переоценки размеров оплаты труда своих коллег, что не позволяет взвесить его соответствие их трудовому участию. Недовольство оплатой труда и неприязненное отношение к коллегам часто возникают из-за отсутствия точной информации об окладах или заработной плате других сотрудников.

В конечном итоге удовлетворение работника зависит от комплекса поощрительных мер. Очевидно, что моральное и материальное стимулирования одинаково важны, и не могут быть замещены одно другим. Работники, получающие высокую зарплату за однообразный нетворческий труд, могут высказывать недовольство отсутствием морального стимулирования; а работники, получающие невысокую зарплату за интересную работу, могут быть недовольны именно отсутствием материального стимулирования их труда.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации

3.1. Совершенствование материального стимулирования

Совершенствование системы стимулирования сотрудников преследует цель нормировать труд педагога и оплатить все его усилия, в противном случае добиться оптимальных показателей деятельности учреждения будет проблематично. Построение системы материального стимулирования можно произвести двумя способами:

- разработав новую систему материального стимулирования;
- совершенствовав существующую систему материального стимулирования.

Разработка абсолютно новой системы является длительной во времени и очень затратной, а полученный эффект можно будет оценить только через несколько лет, а совершенствование существующей системы предполагает построение системы материального стимулирования на основе имеющихся внутренних локальных документов и является менее затратной.

Отметим, что при совершенствовании существующей системы материального стимулирования, структура общей системы оплаты труда останется прежней, так как она регламентирована федеральными нормами и отраслевыми положениями. В Положении о выплатах стимулирующего характера МАОУ Гимназия № 13 «Академ» предусмотрены 2 вида стимулирующих выплат:

- единовременные выплаты стимулирующего характера;
- длительные выплаты стимулирующего характера.

В условиях ограниченного бюджета эффективной мерой будет совершенствование перечня единовременных стимулирующих выплат. С целью определения оптимального перечня стимулирующих выплат в

данном образовательном учреждении в апреле 2016 года был проведен опрос сотрудников МАОУ Гимназия № 13 «Академ». Участники опроса - административно-управленческий и педагогический персонал.

Идея опроса заключалась в следующем: сотрудники с существенным стажем работы имеют возможность наиболее четко и справедливо оценить перечень стимулирующих выплат. Их мнение необходимо учесть при оптимизации сложной, но неэффективной системы стимулирования.

В ходе опроса сотрудникам образовательного учреждения предлагался перечень из 61 единовременной выплаты стимулирующего характера. Данный перечень был сформирован на основе анализа существующей системы оплаты труда и соответствующих выплат, а также на основе анализа перечня выплат, существующих в других образовательных учреждениях.

Образец опросника представлен в Приложении 1.

Сотрудник учреждения, который участвовал в опросе, должен был оценить важность каждой из обозначенных в перечне 61 выплаты, выбрав один из четырех вариантов оценки, что соответствовало определенному количеству баллов:

- выплата «не имеет значения» - 0 баллов;
- выплата «малозначимая» - 1 балл;
- выплата «значимая» - 2 балла;
- выплата «имеет очень большое значение» - 3 балла.

В результате письменного опроса было выявлено мнение каждого из 28 сотрудников относительно ценности различных стимулирующих выплат.

Для оптимизации перечня был применен факторный анализ методом центральных компонент с помощью программы «Statistika 5.5». Результаты факторизации представлены в Приложении 2.

После проведения факторного анализа было выделено много факторов.

Но только первый из них набрал существенный факторный «вес» (32,42 доли объяснимой дисперсии, или 53,1%). В него вошли со значимыми весами

(более 0,7) вошли 36 из 61 оцениваемых характеристик. На основании данных факторного анализа из перечня были исключены те выплаты, «вес» которых имел незначительные характеристики (менее 0,7).

С учетом их разной ценности с помощью экспертной оценки (в качестве экспертов выступили сотрудники администрации гимназии) для каждой группы переменных был определен процентным интервалом, представленный в таблице 3:

Таблица 3

Зависимость размера стимулирования от степени значимости характеристики

Группа выплат, по степени важности	«Вес» данной характеристики	Размер % от оклада сотрудника
первая	0,91 - 1,00	35% - 50%
вторая	0,81 - 0,90	20% - 35%
третья	0,70 - 0,80	5% -20%

Рассмотрев фактические и планируемые значения единовременных стимулирующих выплат, можно сделать вывод о том, что девять видов выплат вообще не были учтены, также стоит отметить, что абсолютное большинство выплат были либо переоценены, либо недооценены. Сравнительная таблица существующих и предлагаемых выплат представлена ниже:

Таблица 4

Соотношение фактических и планируемых значений стимулирующих выплат

	Перечень стимулирующих выплат	Фактические значения	Планируемые значения
1.	За Почётную грамоту Министерства образования РФ	50%	-
2.	За присвоение I квалификационной категории (впервые) За присвоение II квалификационной категории За присвоение высшей квалификационной категории	50%	-
3.	Эффективность организации воспитательной работы: повышение информационной компетентности участников образовательного процесса через анализ и применение Интернет-ресурсов	10%	5% - 20%

Продолжение таблицы 4

4.	Разработка электронного портфолио педагога	20%	-
5.	Участие в организационно-методической работе МАОУ: - Деятельность в творческой, проблемной, рабочей группе - Обобщение, распространение педагогического опыта (панорама открытых занятий и режимных моментов, мастер-классов) - Систематическое пополнение методической базы учреждения	15-20%	5% - 20%
6.	Самообразование: - Практическая значимость выбранной проблемы (отражается в творческом отчёте, выступлении на педагогическом совете, методических разработках, проектах и пр.); - Методические публикации в печати: оплата взноса за публикацию + статья в методическом издании	20%	-
7.	Участие в конкурсах профессионального мастерства - В учреждении - В городе - Региональный	30 – 100 %	5% - 20%
8.	Создание и обновление развивающей среды в классе (дидактическое обеспечение направлений образовательной программы учреждения): - пособие по существующим моделям, картотека; - авторская разработка	15% 30%	5% - 20%
9.	Осуществление помощи в организации и проведении детских мероприятий сотрудниками, в чьи должностные обязанности не входит данная работа: - 1 мероприятие - главная роль; - 1 мероприятие - второстепенная роль; - оформительская работа; - пошив костюмов.	До 50%	-
10	Комплексная оценка работы педагога по итогам года: - результативность диагностики детей; - результативность методической работы*; - результативность вовлечения родителей в образовательный процесс.	До 50%	20% - 35%
11	Качество подготовки обучающихся: - Среднегородской уровень - Выше среднегородских показателей	30% 50 %	20% - 35%
12	Активность обучающихся: участие в конкурсах детского творчества: - победители в учреждении; - участие, 3, 2, 1 место в городе	10 - 40%	20% - 35%
13	Результативность работы с родителями - помощь в оснащении предметной среды группы, кабинета, гимназии;	До 30%	-
14	Работа с семьями группы риска, СОП: - профилактическая работа; - ведение документации и учёт (в том числе регистр); - наличие положительной динамики.	До 30%	20% - 35%

Продолжение таблицы 4

15	Результативность работы по созданию условий для сохранения и укрепления здоровья воспитанников: создание системы условий для формирования привычки к ЗОЖ у детей, сотрудников, родителей: - физкультурные уголки, - нетрадиционное спортивное оборудование, - уголок здоровья, - фитобар, - санитарные бюллетени для родителей	15%	5% - 20%
16	Разработка социального проекта на городском уровне:	100%	20% - 35%
17	Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения: - мероприятия, связанные с лицензированием, проверками надзорных органов, приемкой и т.п.; - ведение учета движения детей, сотрудников, табеля; - успешное взаимодействие со сторонними организациями; - выполнение анализа работы учреждения по направлениям.	От 20 до 100 %	5% - 20%
18	Участие в выполнении особо важных работ и мероприятий: - дополнительные работы по обеспечению безопасности учреждения; - возложение ответственности за мероприятия.	До 50%	-
19	Благоустройство территории: - результативное участие в уборке территории, - системное поддержание эстетики	15%	-
20	За сложность и напряжённость: - выполнение дополнительных отчетов, предоставление информации; - сверхурочная работа пропорционально отработанному времени.	20-100 %	-
21	Уполномоченному по охране труда, по ГО и ЧС: - ведение документации; - предоставление отчетности; - проведение обучения, инструктажей, бесед.	До 30%	-
22	Успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (при отсутствии рекламаций)	До 40% (исходя из суммы стимулирующего фонда)	-
23	Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж МАОУ: - подготовка мероприятий представления учебного заведения;	-	35% - 50%
24	Участие в методической работе: выступление на педсоветах, проведение консультаций.	-	35% - 50%

Окончание таблицы 4

25	Проведение открытого урока/занятия: В учреждении	-	20% - 35%
2.	На муниципальном уровне	-	20% - 35%
26	На краевом уровне	-	20% - 35%
27	Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на уровне учреждения	-	20% - 35%
28	Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж МАОУ: - сотрудничество с общественностью и СМИ.	-	20% - 35%
29	Личный вклад в организацию и проведение образовательным учреждением семинаров, конференций разного уровня	-	5% - 20%
30	Оценка работы педагога по итогам тематических проверок	-	5% - 20%

В результате сопоставительного анализа было определено оптимальное количество переменных в перечне стимулирующих выплат, а также привязка к каждой выплате определенного диапазона премии (Приложение 3). Данная таблица будет включена в существующее Положение о стимулировании работников МАОУ Гимназия № 13 «Академ».

Преимущества обновленного перечня:

- в него включены наиболее ценные для сотрудников выплаты;
- данные выплаты соотнесены со значимостью для персонала, что отражено в % шкале;
- количество выплат незначительно сократилось, что облегчит процедуру начисления стимулирующей части заработной платы;
- данный перечень не противоречит имеющемуся Положению и не требует принципиального изменения системы оплаты труда.

3.2. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Рассмотрим, является ли разработанный перечень материального стимулирования эффективным и возможно ли его успешное применение в данной организации.

Приведем пример расчета заработной платы сотрудников, используя имеющуюся в организации систему начисления, а также используя оптимизированную систему.

Для расчета используем данные по двум педагогическим работникам:

- педагог высшей квалификационной категории:
- педагог первой квалификационной категории:
- расчет заработной платы (ЗП) педагога высшей

квалификационной категории по действующей системе

$$ЗП = БЧ + СЧ \quad (1)$$

где БЧ - базовая часть заработной платы; СЧ - стимулирующая часть заработной платы.

$$БЧ = ОК + КЧ \quad (2)$$

где ОК - оклад сотрудника; КЧ - компенсационная часть заработной платы.

Компенсационная часть заработной платы составит:

$$БЧ = 16196,3 + 1381,83 = 17578,13 \text{ руб.}$$

Стимулирующая часть составит (по данным перечня единовременных выплат стимулирующего характера в МАОУ):

$$СЧ = 10 \% (\text{№ } 1.3) * 16196,3 + 10 \% (\text{№ } 1.12) * 16196,3 = 3239,26 \text{ руб.}$$

Тогда заработная плата сотрудника составит:

$$ЗП = 17578,13 + 3239,26 = 20817,39 \text{ руб.}$$

Таким образом, педагог высшей квалификационной категории получил заработную плату в размере 20817,39 рубля.

Произведем расчет заработной платы по измененной системе оплаты труда:

Базовая часть заработной платы останется неизменной - 17578, 13 руб.

Стимулирующая часть составит (по данным нового перечня единовременных выплат стимулирующего характера):

$$СЧ = 10 \% (\text{№ } 24) * 16196,3 + 30 \% (\text{№ } 7) * 16196,3 = 6478, 48 \text{ руб.}$$

Тогда заработная плата сотрудника составит:

$$ЗП = 17578, 13 + 6478,48 = 24056,61 \text{ руб.}$$

Представим рассчитанные данные в таблице и проведем анализ отклонений (таблица 5).

Таблица 5

Анализ отклонений

Составляющая заработной платы	По данным перечня единовременных выплат стимулирующего характера в МАОУ (факт)	По данным нового перечня единовременных выплат стимулирующего характера (план)	Абсолютное отклонение, руб.	Относительное отклонение, %
Базовая часть заработной платы, руб.	17578, 13	17578, 13	0	100,00
Стимулирующая часть заработной платы, руб.	3239, 26	6478, 48	3239,26	200,00
Общая заработная плата, руб.	20 818, 04	24056,61	3239,26	115,85

Таким образом, заработная плата рассматриваемого педагога, при новой системе единовременных выплат стимулирующего характера, вырастет на 15,85%.

Данный рост обусловлен ростом стимулирующей части заработной платы на 100%.

Аналогично рассчитаем заработную плату (по формулам 1,2) педагога первой квалификационной категории:

$$\text{БЧ} = 16477,95 + 1398,85 = 17876,8 \text{ руб.}$$

Стимулирующая часть составит (по данным перечня единовременных выплат стимулирующего характера в МАОУ):

$$\text{СЧ} = 10 \% (\text{№ 1.14}) * 16477,95 = 1647,80 \text{ руб.}$$

Тогда общая заработная плата сотрудника составит:

$$\text{ЗП} = 17876,8 + 1647,8 = 19524 \text{ руб.}$$

Таким образом, при старой системе стимулирующих выплат педагог получит заработную плату в размере 19524 рублей.

Произведем расчет заработной платы по измененной системе оплаты труда.

Базовая часть заработной платы останется неизменной - 17876,8 (руб.).

Стимулирующая часть составит (по данным нового перечня единовременных выплат стимулирующего характера):

$$\text{СЧ} = 20 \% (\text{№ 15}) * 16477,95 = 3295,59 \text{ руб.}$$

Тогда общая заработная плата сотрудника составит:

$$\text{ЗП} = 17876,8 + 3295,59 = 21172,39 \text{ руб.}$$

Представим рассчитанные данные в таблице и проведем анализ отклонений (таблица 6).

Таблица 6

Анализ отклонений

Составляющая заработной платы	По данным перечня единовременных стимулирующих выплат	По данным нового перечня единовременных стимулирующих выплат	Абсолютное отклонение, руб.	Относительное отклонение, %
Базовая часть заработной платы, руб.	17876,8	17876,8	0	100,00
Стимулирующая часть з.п., руб.	1647,80	3295,59	1647,80	200,00

Окончание таблицы 6

Общая заработная плата, руб.	19524	21172, 39	1647,80	108,61
------------------------------	-------	-----------	---------	--------

Таким образом, заработная плата рассматриваемого педагога, при новой системе единовременных выплат стимулирующего характера, вырастет на 8,61%.

Данный рост обусловлен ростом стимулирующей части заработной платы на 100%.

Произведенные расчеты подтверждают экономическую эффективность предлагаемых нововведений, которые заключаются в повышении материального стимулирования педагогов за счет выявления оптимального перечня единовременных выплат стимулирующего характера, а также за счет определения процентной доли стимулирующей выплаты от окладов сотрудников. Социальная эффективность предлагаемого проекта заключается в повышении мотивации сотрудников, в результате более рациональной системы стимулирующих выплат, что приведет к сохранению высококвалифицированных сотрудников в организации и будет способствовать уменьшению текучести персонала.

Таким образом, представленная модель системы материального стимулирования выгодна персоналу организации, так как в ней учитываются экономические интересы сотрудников. Данная система позволяет учесть результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования было выполнено следующее:

-проанализирована имеющаяся научная и периодическая литература по вопросу стимулирования труда;

-собран и проанализирован практический материал по выбранной теме.

В результате изучения и проведения собственных исследований, автором была достигнута главная цель, поставленная в начале работы - разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия № 13 «Академ», а так же сделаны следующие выводы:

Мотивация и стимулирование персонала является одной из основных функций управления способствующая посредством эффективной системы стимулирования к обеспечению высоких профессиональных достижений через удовлетворенность педагогического персонала.

На момент проведения настоящего исследования в научной литературе не сложилось устойчивого определения понятий «стимулирование» и «мотивация». В результате проведенного анализа, был сделан вывод о том, что стимулирование труда, равно как и мотивация, составляющие части механизма трудовой деятельности персонала. Мотивация труда, характеризует отношение человека к труду, и её уровень зависит от систем стимулов и мотивов труда, степени их совпадения. Стимулирование и мотивация тесно взаимосвязаны общей целью – побудить человека к трудовой деятельности направленной на необходимый результат.

В ходе написания выпускной квалификационной работы, был проведен анализ кадрового состава МАОУ Гимназия №13 «Академ», в результате которого можно говорить о высококвалифицированном уровне сотрудников гимназии, 99% из них имеют высшее профессиональное образование и это главным образом женщины среднего возраста.

Наиболее благополучными мотивирующими факторами в организации являются теплая, дружеская обстановка в коллективе и достаточно высокий уровень заработной платы достигаемый за счет весомого уровня доходов организации получаемых от платных образовательных услуг.

Главной проблемой, которая была выделена в данной работе в системе управления персоналом в МАОУ Гимназия №13 «Академ» является следующая проблема:

– требования к содержанию труда педагога и качеству образовательной услуги в целом постоянно повышается и не соответствует росту заработной платы, что вынуждает учителей искать дополнительный заработок, что, как правило, приводит к снижению качества обучения;

– мотивация трудовой деятельности педагогов не соответствует современным требованиям, не отражает современных задач общеобразовательной организации, не соответствует уровню мотивационных ожиданий сотрудников;

– невысокий престиж профессии учителя в обществе, который к сожалению не компенсируется в организации.

Содержание разработанной системы стимулирования труда предполагает: сохранение существующей системы гарантированной части оплаты труда (с доведением уровня минимального размера ставки (должностного оклада) заработной платы педагогического работника до прожиточного минимума) и новой схемой стимулирующих выплат за качество труда, основанной на критериях качества образования, а так же на оценке и оплате труда по результатам работы каждого отдельно взятого сотрудника.

Под качеством образования следует понимать характеристику системы образования в общеобразовательном учреждении, которая отражает степень соответствия реальных достигаемых результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям[48].

Поэтому приоритетным направлением в части развития системы стимулирования МАОУ Гимназия № 13 «Академ» должно стать:

– создание отдела кадров, которое будет заниматься всеми вопросами системы стимулирования персонала (премированием, набором персонала, обучением, адаптацией, мотивацией и др.), благодаря чему разгрузит работу директора и заместителей директора, а так же сделает работу гимназии еще более эффективной;

– модернизация системы стимулирования на основе представленных в настоящей работе критериев, с учетом нематериального и материального неденежного стимулирования.

Представленная модель системы материального стимулирования важна для персонала организации, так как в ней учитываются экономические интересы сотрудников, а так же позволяет учесть индивидуальные результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям.

В настоящее время уже не надо доказывать, что основа любой организации - это люди, которые в ней работают. Персонал обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию. Поэтому персонал можно назвать наиболее сложным объектом управления.

Через развитую систему стимулирования, путем достижения максимального удовлетворения интересов персонала происходит достижение целей, задач, интересов и потребностей организации, что неминуемо приводит к её высокоэффективной деятельности.

Проблемы реформирования общего образования в настоящее время привлекают внимание, как представителей высших эшелонов власти, так и научного сообщества. Все более ощутима конкуренция между общеобразовательными организациями. В этих условиях необходимы

совершенные подходы к управлению качеством функционирования и развития школы. Построение эффективной системы управления образовательной организацией на сегодня не возможно без применения механизмов стимулирования направленных на обеспечение качества образования. Управление человеческими ресурсами вообще, а педагогическими работниками в особенности было и остается в любом государстве актуальной проблемой, так как решением проблемы эффективного управления педагогическим трудом во многом будет способствовать экономическому развитию общества и государства в целом.

Стимулы, как и потребности, и интересы человека встраиваются в механизм мотивации его труда. Они влияют на формирование мотивов, возникающих на основе потребностей, интересов, через влияние на формирование ценностей.

Таким образом, подводя итог, становится очевидным, что в уважении и внимании к интересам человека и кроется секрет успеха организации, региона и страны в целом. И если мы хотим реформировать систему общего образования современной России, мы должны ориентироваться на интересы педагога, на его личные и общественные потребности.

Результаты исследований проведенных автором рассмотрены коллективом МАОУ Гимназия № 13 «Академ» и планируется к применению в предстоящем учебном году, а так же может представлять практический интерес для менеджеров системы общего образования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СПС КонсультантПлюс.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // СПС КонсультантПлюс.

3. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «Об автономных учреждениях» // СПС КонсультантПлюс.

4. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 02.06.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СПС КонсультантПлюс.

6. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»», зарегистрирован в Минюсте РФ 06.10.2010 г. Регистрационный № 18638 // СПС КонсультантПлюс.

7. Единые рекомендации по установлению систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2015 г., протокол № 12 // Информационно-правовой портал «Гарант.ру».

8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 05.05.2008 г. № 216н (ред. от 23.12.2011) «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями) // СПС КонсультантПлюс.

9. Постановление администрации города Красноярска от 19.01.2010 № 1 (ред. от 26.05.2015) «Об оплате труда работников муниципальных учреждений города Красноярска» // СПС КонсультантПлюс.

10. Постановление Главы г. Красноярска от 27.01.2010 № 14 (ред. от 17.12.2015) «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений города Красноярска» (вместе с «Перечнем должностей, профессий работников учреждений, относимых к основному персоналу по виду экономической деятельности») // СПС КонсультантПлюс.

11. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов/ В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, О.В. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2009. 282 с.

12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2010. – 454 с.

13. Белкин, В.Н., Как управлять трудом/ В.Н. Белкин, Н.А. Белкина - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 85 с.

14. Веснин, В.Р. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2011 - 688с.

15. Гага, В.А. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях / В.А. Гага; под. ред. Б.С. Бурыхина. Монография. - Томск: Изд-во ТГУ, 2003. 240 с.

16. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин – М.: Норма, 2007. - 543 с.

17. Герчиков, В.И. Управление персоналом: Работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: Проспект, 2012. - 344 с.

18. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие (ФГОС 3-го поколения) / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 367 с.
19. Захаров, Н.Л. Управление настроением персонала в организации: учебное пособие / Н.Л. Захаров. – М.: ИНФРА - М, 2012. - 233 с.
20. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА -М, 2013. – 695 с.
21. Кондратова, И.Г. Основы управленческого учета: учеб. пособие / И.Г. Кондратова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 144 с.
22. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А.Н. Кошелев. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 224 с.
23. Кротова, Н.В. Методология управления человеческим капиталом в сфере культуры: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 / Кротова Надежда Васильевна. - Москва, 2000. - 453 с.
24. Логвинов, Д.В. Управление развитием персонала на основе мотивации: на примере филиала СБ РФ: Дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Логвинов Дмитрий Валерьевич.- Москва, 2009.- 227 с.
25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. 576 с.
26. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – РнД.: Феникс, МарТ, 2010. - 272 с.
27. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности. Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько и др. - М.: Альфа-Пресс, 2010 г. - 640 с.
28. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: ок. 65 000 слов и фразеологических выражений / под. ред. проф Л.И. Скворцова. – М.: ООО «Изд-во Оникс», 2008. 736 с.
29. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом

организации: учебно-практическое пособие для вузов / К.Э. Оксина. - М.: Проспект, 2013. - 405 с.

30. Римская, О.М. Совершенствование стимулирования труда профессорско-преподавательского персонала вуза в системе менеджмента качества: Дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Римская Ольга Николаевна. – Томск, 2007. – 224 с.

31. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: Юнити-Дана, 2009. - 312 с.

32. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 455 с.

33. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2003. – 126 с.

34. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.

35. Артельный, Ю.А. Мотивация вовлечения персонала в деятельность по совершенствованию / Ю.А.Артельный, С.В.Рябова, Ю.Б.Пирогова // Методы менеджмента качества. - 2009. - № 8. - С.32-35.

36. Борисова, Е.Б. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике / Е.Б. Борисова // Служба кадров. 2014 - № 5.- С.21-25.

37. Боулз, С., Экономические стимулы и общественные предпочтения / С. Боулз, С.Поланья - Рейес, // Вопросы экономики. - 2013. - №4. - С. 50-52.

38. Вдовиченко, Д.В. Эффективные методы мотивации персонала / Д.В. Вдовиченко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 3. – С.54-60.

39. Горобец, Я.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала / Я.С. Горобец, Е.С. Серочудинов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 6. – С.47-52.

40. Додонов, Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б.И. Додонов // Вопросы психологии. – 2010. – № 4. – С. 64-67.
41. Мамонов, Е. Мотивируем сотрудника: с чего начать / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - №6. - С. 67-69.
42. Маслова, Н.В. Особенности мотивации персонала в России / Н.В. Маслова, О.А. Богомоллова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. - № 7 С. 46-54.
43. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников [Электронный ресурс]: hr-portal, 2016, - режим доступа: <http://hr-portal.ru>.
44. Как мотивировать сотрудников в период оптимизации персонала[Электронный ресурс]: 2013, - режим доступа: <http://www.hr-director.ru>.
45. Мотивация персонала [Электронный ресурс]: 2014, - режим доступа:<http://ekonomika.snauka.ru>
46. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]: 2003, - режим доступа: <http://nashol.com>
47. Новая система оплаты труда педагогов образовательных учреждений [Электронный ресурс]: 2012, - режим доступа:<http://intercomp-sbu.ru>.
48. Сайт министерства образования Красноярского края [Электронный ресурс]: 2016, - режим доступа:<http://www.krao.ru>
49. Сайт МАОУ Гимназия № 13 «Академ» [Электронный ресурс]: 2016, - <http://www.krs-gimnazy13.ru>.
50. Словарь иностранных терминов [Электронный ресурс]: 2016, - режим доступа: <http://www.onlinedics.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Опросник «Стимулирование трудовой деятельности в образовательных учреждениях»

Инструкция: «Уважаемый участник опроса! Предлагаем Вам принять участие в проекте по совершенствованию перечня стимулирующих выплат работникам системы образования. Ниже перечислены возможные выплаты. Оцените, пожалуйста, степень важности для Вас каждой из них по шкале от «не имеет значение» до «очень значимая». Ваш выбор обозначьте любым знаком в соответствующей ячейке. Ваше мнение важно!».

Перечень единовременных выплат стимулирующего характера:

№	Перечень стимулирующих выплат	Варианты оценки			
		Не имеет значения	Малозначимая	Значимая	Имеет очень большое значение
1	Получение Почётной грамоты Министерства образования РФ				
2	Присвоение I квалификационной категории (впервые)				
3	Эффективность организации воспитательной работы: повышение информационной компетентности участников образовательного процесса через анализ и применение Интернет-ресурсов				
4	Разработка электронного портфолио педагога				
5	Участие в организационно-методической работе МБДОУ: деятельность в творческой, проблемной, рабочей группе				
6	Участие в организационно-методической работе МБДОУ: обобщение, распространение педагогического опыта (панорама открытых занятий и режимных моментов)				

Продолжение приложения 1

7	Участие в организационно-методической работе МБДОУ: систематическое пополнение методической базы учреждения				
8	Личный вклад в организацию и проведение образовательным учреждением семинаров, конференций разного уровня				
9	Выступление на научно - практических конференциях разного уровня				
10	Наличие научных и методических публикаций педагогов в сборниках и журналах разных уровней				
11	Посещение курсов повышения квалификации и переподготовки: оплата стоимости курсов				
12	Участие в конкурсах профессионального мастерства в учреждении				
13	Участие в конкурсах профессионального мастерства в городе				
14	Участие в конкурсах профессионального мастерства в регионе				
15	Создание и обновление развивающей среды в группе (дидактическое обеспечение направлений образовательной программы учреждения): - пособие по существующим моделям, картотекам;				
16	- авторская разработка				
17	Осуществление помощи в организации и проведении детских мероприятий сотрудниками, в чьи должностные обязанности не входит данная работа: - 1 мероприятие - главная роль				
18	- 1 мероприятие - второстепенная роль				
19	- оформительская работа				
20	- пошив костюмов				
21	Оценка работы педагога по итогам тематических проверок				
22	Комплексная оценка работы педагога по итогам года: - результативность диагностики детей				
23	- результативность методической работы				

Продолжение приложения 1

24	- результативность вовлечения родителей в образовательный процесс				
25	Качество подготовки воспитанников подготовительных групп к школе: муниципальный уровень				
26	Качество подготовки воспитанников подготовительных групп к школе: выше средних муниципальных показателей				
27	Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: победители в учреждении				
28	Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: участие в городских мероприятиях				
29	Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: призовое место в городе				
30	Проведение открытого урока/занятия: В учреждении				
31	На муниципальном уровне				
32	На краевом уровне				
33	Результативность работы с родителями - помощь в оснащении предметной среды группы, участка, детского сада				
34	- активное участие родителей в организации совместной с детьми деятельности в учреждении, на городском уровне				
35	Работа с семьями группы риска, СОП: - профилактическая работа				
36	- ведение документации и учёт (в том числе регистр)				
37	- наличие положительной динамики				
38	Результативность работы по созданию условий для сохранения и укрепления здоровья воспитанников: создание системы условий для формирования привычки к ЗОЖ у детей дошкольного возраста, сотрудников, родителей: - физкультурные уголки				
39	- нетрадиционное спортивное оборудование				
40	- уголок здоровья				
41	- фитобар				
42	- санитарные бюллетени для родителей				
43	Участие в методической работе: выступление на педсоветах,.				

Окончание приложения 1

44	Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на уровне учреждения				
45	Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на муниципальном уровне				
46	Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения: - мероприятия, связанные с лицензированием, проверками надзорных органов, приемкой и т.п.				
47	- ведение учета движения детей, сотрудников, табеля				
48	- успешное взаимодействие со сторонними организациями				
49	- выполнение анализа работы учреждения по направлениям				
50	Участие в выполнении особо важных работ и мероприятий: - дополнительные работы по обеспечению безопасности учреждения				
51	- возложение ответственности за мероприятия				
52	За благоустройство территории: - результативное участие в уборке территории				
53	- системное поддержание эстетики				
54	За сложность и напряжённость: выполнение дополнительных отчетов, предоставление информации				
55	Привлечение внебюджетных средств на улучшение условий обучения				
56	Уполномоченному по охране труда, по ГО и ЧС: - ведение документации;				
57	- предоставление отчетности;				
58	- проведение обучения, инструктажей, бесед.				
59	Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж ДОУ: - подготовка мероприятий представления учебного заведения;				
60	- сотрудничество с общественностью и СМИ.				
61	Выполнение обязанностей временно отсутствующих работников				

Результаты факторного анализа

Критерии стимулирования	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
1	2	3	4	5	6
Получение Почётной грамоты Министерства образования РФ	0,650	0,371	0,201	0,208	-0,222
Присвоение I квалификационной категории (впервые)	0,667	0,344	0,146	-0,224	0,396
Эффективность организации воспитательной работы: повышение информационной компетентности участников образовательного процесса через анализ и применение Интернет-ресурсов	0,707	0,248	0,203	-0,387	-0,135
Разработка электронного портфолио педагога	0,619	0,171	0,082	-0,317	-0,267
Участие в организационно-методической работе МБДОУ: деятельность в творческой, проблемной, рабочей группе	0,712	-0,119	0,153	-0,257	-0,112
Участие в организационно-методической работе МБДОУ: обобщение, распространение педагогического опыта (панорама открытых занятий и режимных моментов)	0,767	-0,171	-0,046	-0,187	0,056
Участие в организационно-методической работе МАОУ: систематическое пополнение методической базы учреждения	0,727	-0,193	-0,149	0,055	0,170
Личный вклад в организацию и проведение образовательным учреждением семинаров, конференций разного уровня	0,723	-0,025	0,124	-0,095	0,520
Выступление на научно - практических конференциях разного уровня	0,749	0,319	-0,034	0,197	-0,098
Наличие научных и методических публикаций педагогов в сборниках и журналах разных уровней	0,621	0,389	0,026	-0,130	0,074
Посещение курсов повышения квалификации и переподготовки: оплата стоимости курсов	0,621	0,066	0,316	-0,190	0,140
Участие в конкурсах профессионального мастерства в учреждении	0,661	-0,213	-0,190	-0,190	0,110
Участие в конкурсах профессионального мастерства в городе	0,858	0,342	-0,118	-0,041	0,039
Участие в конкурсах профессионального мастерства в регионе	0,798	0,323	-0,182	0,163	0,042
Создание и обновление развивающей среды в группе (дидактическое обеспечение направлений образовательной программы учреждения): - пособие по существующим моделям, картотекам;	0,734	-0,084	0,107	-0,228	0,405
- авторская разработка	0,755	-0,064	0,045	-0,232	0,294

Продолжение приложения 2

Осуществление помощи в организации и проведении детских мероприятий сотрудниками, в чьи должностные обязанности не входит данная работа: - 1 мероприятие - главная роль	0,651	-0,359	-0,021	-0,426	-0,239
1 мероприятие - второстепенная роль	0,598	-0,548	0,134	-0,311	-0,216
оформительская работа	0,062	-0,801	0,310	-0,127	-0,149
пошив костюмов	-0,060	-0,807	0,300	-0,063	-0,201
Оценка работы педагога по итогам тематических проверок	0,713	-0,269	0,297	-0,302	-0,105
Комплексная оценка работы педагога по итогам года: - результативность диагностики детей	0,859	-0,225	-0,189	-0,249	0,079
результативность методической работы	0,900	-0,094	-0,188	-0,077	0,031
результативность вовлечения родителей в образовательный процесс	0,899	-0,135	-0,156	-0,055	0,013
Качество подготовки воспитанников подготовительных групп к школе: муниципальный уровень	0,895	-0,002	-0,116	0,159	-0,212
Качество подготовки воспитанников подготовительных групп к школе: выше средних муниципальных показателей	0,863	0,233	0,071	0,169	-0,273
Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: победители в учреждении	0,845	-0,133	-0,063	0,093	0,082
Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: участие в городских мероприятиях	0,924	-0,036	-0,142	-0,053	-0,067
Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: призовое место в городе	0,946	0,110	-0,141	-0,047	0,022
Проведение открытого урока/занятия: В учреждении	0,845	-0,091	-0,292	0,232	-0,148
На муниципальном уровне	0,840	0,171	-0,095	0,272	-0,134
На краевом уровне	0,844	0,148	-0,057	0,282	-0,238
Результативность работы с родителями - помощь в оснащении предметной среды группы, участка, детского сада	0,426	-0,403	0,380	0,285	-0,265
активное участие родителей в организации совместной с детьми деятельности в учреждении, на городском уровне	0,671	-0,016	0,047	0,040	-0,452
Работа с семьями группы риска, СОП: - профилактическая работа	0,879	0,052	-0,155	0,249	-0,084
ведение документации и учёт (в том числе регистр)	0,890	0,034	-0,068	0,280	-0,006
наличие положительной динамики	0,879	-0,010	-0,045	0,292	0,002

Окончание приложения 2

Результативность работы по созданию условий для сохранения и укрепления здоровья воспитанников: создание системы условий для формирования привычки к ЗОЖ у детей дошкольного возраста, сотрудников, родителей: - физкультурные уголки	0,783	-0,265	-0,244	0,020	0,051
нетрадиционное спортивное оборудование	0,719	-0,367	-0,300	0,099	0,108
уголок здоровья	0,778	-0,276	-0,364	0,044	0,056
фитобар	0,858	-0,084	-0,360	0,112	0,070
санитарные бюллетени для родителей	0,783	-0,026	-0,433	0,108	0,187
Участие в методической работе: выступление на педсоветах, проведение консультаций	0,911	-0,125	-0,140	-0,128	-0,031
Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на уровне учреждения	0,867	-0,011	-0,149	0,072	-0,196
Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на муниципальном уровне	0,839	0,154	0,137	0,236	-0,026
Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения: - мероприятия, связанные с лицензированием, проверками надзорных органов, приемкой и т.п.	0,677	0,155	0,369	-0,288	0,121
ведение учета движения детей, сотрудников, табеля	0,685	0,227	0,602	-0,101	0,128
успешное взаимодействие со сторонними организациями	0,719	0,159	0,479	-0,040	0,098
выполнение анализа работы учреждения по направлениям	0,612	0,244	0,484	-0,008	-0,068
Участие в выполнении особо важных работ и мероприятий: - дополнительные работы по обеспечению безопасности учреждения	0,592	0,175	0,449	0,272	-0,230
возложение ответственности за мероприятия	0,660	0,074	0,383	0,265	-0,075
За благоустройство территории: - результативное участие в уборке территории	-0,272	-0,230	0,357	0,570	0,233
системное поддержание эстетики	-0,298	-0,356	0,334	0,554	0,179
За сложность и напряжённость: выполнение дополнительных отчетов, предоставление информации	0,509	-0,315	0,265	0,157	-0,264
Привлечение внебюджетных средств на улучшение условий обучения	0,553	0,214	0,097	-0,117	-0,139
Уполномоченному по охране труда, по ГО и ЧС: - ведение документации;	0,621	-0,015	0,213	0,051	0,443
предоставление отчетности;	0,601	-0,125	0,210	0,162	0,400
проведение обучения, инструктажей, бесед.	0,630	-0,282	0,174	0,233	0,342
Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж ОО: подготовка мероприятий представления учебного заведения;	0,920	0,049	0,065	-0,010	0,018
сотрудничество с общественностью и СМИ	0,881	-0,027	-0,203	-0,056	-0,107

Приложение 3

Оптимизированный перечень единовременных стимулирующих выплат

	Перечень стимулирующих выплат	Размер в % от оклада	Временной промежуток	Получатель
Первая группа				
	Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: - участие в городских мероприятиях	35% - 50%	По итогам мероприятия	Учителя
	Активность воспитанников: участие в конкурсах детского творчества: - призовое место в городе	35% - 50%	По итогам мероприятия	Учителя
	Участие в методической работе: выступление на педсоветах, проведение консультаций.	35% - 50%	По итогам мероприятия	Зам. директора, учителя, иные пед. работники
	Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж МАОУ: - подготовка мероприятий представления учебного заведения;	35% - 50%	По результатам работы	Исполнитель работ
Вторая группа				
	Участие в конкурсах профессионального мастерства в городе	20% - 35%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	Комплексная оценка работы педагога по итогам года: - результативность диагностики детей	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	- результативность методической работы	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	- результативность вовлечения родителей в образовательный процесс	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	Качество подготовки учеников к участию олимпиадам: муниципальный уровень	20% - 35%	По результатам мониторинга уровня готовности участия детей в олимпиадах	Исполнитель работ
	Активность обучающихся: участие в конкурсах детского творчества: победители в учреждении	20% - 35%	По итогам мероприятия	Учителя
	Проведение открытого урока/занятия: В учреждении	20% - 35%	По итогам мероприятия	Педагогические работники

Продолжение приложения 3

	На муниципальном уровне	20% - 35%	По итогам мероприятия	Педагогические работники
	На краевом уровне	20% - 35%	По итогам мероприятия	Педагогические работники
	Работа с семьями группы риска, СОП: - профилактическая работа	20% - 35%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- ведение документации и учёт (в том числе регистр)	20% - 35%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- наличие положительной динамики	20% - 35%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- фитобар	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на уровне учреждения	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	Проектная деятельность: разработка и реализация проекта на муниципальном уровне	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	Проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж МАОУ: - сотрудничество с общественностью и СМИ.	20% - 35%	По результатам работы	Исполнитель работ
	Выступление на научно - практических конференциях разного уровня	5% - 20%	По результатам работы группы	Педагогические работники
	Участие в конкурсах профессионального мастерства в регионе	5% - 20%	По результатам работы педагога	Педагогические работники
	Создание и обновление развивающей среды в группе (дидактическое обеспечение направлений образовательной программы учреждения): - пособие по существующим моделям, картотекам;	5% - 20%	По результатам работы педагога	Педагогические работники
	- авторская разработка	5% - 20%	По итогам мероприятия	Зам. директора, учителя, иные пед.работники
	Оценка работы педагога по итогам тематических проверок	5% - 20%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ

Окончание приложения 3

	Результативность работы по созданию условий для сохранения и укрепления здоровья воспитанников: создание системы условий для формирования привычки к ЗОЖ у детей, сотрудников, родителей: - физкультурные уголки	5% - 20%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- нетрадиционное спортивное оборудование	5% - 20%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- уголок здоровья	5% - 20%	По итогам мероприятия	Исполнитель работ
	- санитарные бюллетени для родителей	5% - 20%	По результатам проверок	Педагогические работники
	Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения: - успешное взаимодействие со сторонними организациями	5% - 20%	По результатам работы	Исполнитель работ