ИЗМЕНЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Балынская Н. Р.

доктор политических наук, директор института экономики и управления, заведующий кафедрой государственного муниципального управления и управления персоналом, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, д. 24, econom@magtu.ru

Кузнецова Н. В.

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, д. 24, oksana.sinitsyna@list.ru

Синицына О. Н.

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, д. 24, nina-kw@mail.ru

УДК 37.014.54
ББК 65.497.4

Цель. Изучить влияние изменений в системе оплаты труда на мотивацию трудового поведения работников образовательных учреждений.

Методы. Исследование базируется на методах количественной, балльной оценки критериев оплаты труда педагогического персонала образовательных учреждений.

Результаты и практическая значимость. Выявлены показатели, критерии, по которым оцениваются педагогические работники образовательных организаций; зависимость изменений в системе оплаты труда на мотивацию педагогических работников образовательных организаций.

Научная новизна. Выявлены закономерности влияния изменений в системе оплаты труда на мотивацию поведения педагогического персонала образовательных организаций.

Ключевые слова: мотивация, оплата труда, образовательное учреждение, педагогические работники.

CHANGES IN THE REMUNIRATION SYSTEM AS A FACTOR INCENTIVE MANAGEMENT OF EMPLOYEES' LABOR BEHAVIOR OF EUVATIONAL ESTABLISHMENTS

Balynskaya N. R.

Doctor of Science (Politics), Director of the Economics and Management Institute, Head of the State Municipal Management and Personnel Management Department, Nosov Magnitogorsk State Technical University, 24 Lenina av., Magnitogorsk, Chelyabinsk region, Russia, 455000, econom@magtu.ru

Kuznetsova N. V.

Candidate of Science (Pedagogics), Assistant Professor, Assistant Professor of the State Municipal Management and Personnel Management Department, Nosov Magnitogorsk State Technical University, 24 Lenina av., Magnitogorsk, Chelyabinsk region, Russia, 455000, nina-kw@mail.ru

© Балынская Н. Р., Кузнецова Н. В., Синицына О. Н., 2015

Sinitsyna O. N.

Candidate of Science (Pedagogics), Assistant Professor, Assistant Professor of the Management Department, Nosov Magnitogorsk State Technical University, 24 Lenina av., Magnitogorsk, Chelyabinsk region, Russia, 455000, oksana.sinitsyna@list.ru

Purpose. To study the influence of changes in the remuneration system on motivation of workers' labor behavior of educational establishments.

Methods. The research is based upon methods of quantitative, score evaluation of remuneration system criteria of teaching staff of educational establishments.

Results and practical importance. The authors identified indices, criteria for appraisal of teaching staff of educational establishments; relationship of remuneration system and motivation of teaching staff of educational establishments.

Scientific novelty. The authors identified influence pattern of changes in remuneration system and motivation of teaching staff behavior in educational establishments.

Key words: motivation, remuneration system, educational establishment, teaching staff.

Непрерывное развитие организационно-экономических условий хозяйствования образовательных организаций и изменение экономической ситуации в стране требуют разработки новых подходов к оплате труда, мотивирующих работников к повышению их кадрового потенциала. Существующие до недавнего времени в сфере образования подходы к оплате труда не оказывали должного стимулирующего воздействия на работников к повышению уровня их профессионализма и не могли в достаточной мере сориентировать мотивационными механизмами высококвалифицированных специалистов на трудовую деятельность в указанной сфере.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс, а в последние десятилетия, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности [1]. Персонал сегодня – это главная движущая сила и стратегический ресурс любой организации. Управление персоналом при этом выступает как одно из важнейших направлений стратегического управления в современной организации, так как в условиях инновационной экономики и модернизации производства роль человека возрастает, а к его способностям, уровню знаний и компетенций предъявляются все более высокие требования [2].

Управление персоналом образовательной организации включает многие мотивационные составляющие, такие как кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Эволюция различных подходов в изучении мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, так как в теории и практике управления не существует универсальной модели мотивационной деятельности, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Сегодня идут активные поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Этот процесс, с одной стороны, основывается на анализе и переоценке сложившихся представлений о побуждениях человека к труду, с другой – опирается на научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации труда – экономистов, социологов, психологов, педагогов.

Мы согласны с точкой зрения К. В. Рочева [3], Н. Р. Балынской [4] и других исследователей, что одной из основных причин негативных тенденций в стабильности кадрового потенциала работников организаций является неотработанность (неадаптированность) мотивационного механизма, направленного на развитие и повышение конкурентоспособности персонала, особенно в рамках традиционных форм и систем оплаты труда, поскольку заработная плата является одним из важнейших стимулов.

В современном менеджменте мотивация понимается как составная часть руководства организацией. Она может рассматриваться как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих [5]. Мотивация чаще всего трактуется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, обуславливающих ее рамки и формы и придающих ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Структуру мотивации составляют потребности, притязания, стимулы, мотивы, установки, оценки. В зависимости от этих составляющих (мотивационных доминант) у человека вырабатывается определенное поведение в отношении того или иного стимула, потребности, ожидания. Современным руководителям необходимы различные методики по мотивации и стимулированию персонала организаций, поскольку даже самые совершенные технологии, благоприятные внешние условия и смелые

идеи не могут обеспечить нужной эффективности функционирования организации без хорошо подготовленного, мотивированного на достижение целей организации персонала.

Можно выделить пять групп педагогических работников (таблица 1) с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы в образовательном учреждении [5].

Учет преобладающих мотивационных доминант в трудовом поведении педагогических работников позволит сформировать эффективную систему мотивации образовательного учреждения.

Одним из критериев эффективности системы мотивации является ее воздействие на достижение стратегической цели организации [6]. Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Мы согласны с авторами, что: система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, стимулирующий персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности [7]; от эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации [8].

Оплата труда является основой экономической мотивации трудовой деятельности работников образовательных учреждений. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражая количество и качество труда работников. И расчеты такого рода достаточно сложны, так как очень часто требуют индивидуального подхода к каждому конкретному случаю, каждому работнику. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу образовательного учреждения в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата [7].

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда педагогов в образовательных учреждениях.

Таблица 1. **Мотивационные доминанты деятельности работников образовательных учреждений**

Группа	**Мотивационная доминанта**	**Сущностная характеристика в поведении педагога**	**Стаж**
I группа	доминирование внутренней мотивации	стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу	от 2 до 10 лет, после 15 лет
II группа	доминирование внутренней и внешней положительной мотивации	стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие	Все стажевые группы
III группа	доминирование внешней положительной мотивации	ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам	менее 5 лет, от 10 до 20 лет
IV группа	доминирование внешних положительных и отрицательных мотивов	ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики	свыше 20 лет
V группа	доминирование внешних отрицательных мотивов	отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем	более 20 лет, пенсионеры, продолжающие трудиться

Таблица 2. **Повышающие коэффициенты к должностным окладам педагогических работников**

Коэффициент	**Сущность**
Повышающий коэффициент к окладу по занимаемой должности	устанавливается педагогическим работникам в зависимости от отнесения должности к квалификационному уровню
Повышающий коэффициент за квалификационную категорию к окладу по занимаемой должности	устанавливается педагогическим работникам в зависимости от квалификационной категории (при наличии высшей квалификационной категории может быть равен 0,15, а первой – 0,10)
Повышающий коэффициент к окладу за выслугу лет к должностному окладу	устанавливается педагогическим работникам в зависимости от выслуги лет (от 1 года до 3 лет – до 0,05, а при выслуге лет свыше 5 лет – до 0,3 (п. 2.6 приложения к приказу Минздравсоцразвития России от 25.09.2008 № 522н)).

С 1 декабря 2010 года в практику образовательных учреждений введена новая система оплаты труда учителей, согласно которой зарплата учителей состоит из трех частей: должностного оклада, выплат компенсационного характера и стимулирующих выплат (п. 1 Положения об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, утвержденного постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 № 583). Новая система оплаты труда учителей позволяет учесть такие виды их деятельности как внеурочная работа по предмету, классное руководство, проверка тетрадей, заведование учебными кабинетами, консультации и дополнительные занятия с учащимися, работу с родителями.

Рассмотрим подробнее, из чего складывается заработная плата учителей (с точки зрения ее влияния на мотивационное поведение работников).

1. *Фиксированный должностной оклад* – определяемый руководителем учреждения по следующим параметрам: набору исполняемых трудовых обязанностей; сложности труда (оценивается по аттестации или сертификации); интенсивности и результативности труда.

Новая оплата труда учителей предполагает, что размер должностного оклада зависит от профессиональной квалификации учителя: наличия специального образования и профессионального опыта. Оклад устанавливается в зависимости от отнесения профессии или должности к профессиональным квалификационным группам, сформированным по виду экономической деятельности (критерии отнесения утверждены приказом Минздравсоцразвития России от 06.08.2007 № 525). Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования утверждены приказом Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н.

Зарплата учителей также зависит от применения к должностным окладам повышающих коэффициентов по занимаемой должности, за квалификационную категорию и выслугу лет (таблица 2). Они могут быть предусмотрены Положением об оплате труда работников учреждения.

Решение о введении повышающих коэффициентов к окладу принимается руководителем образовательного учреждения с учетом финансового обеспечения. Размер выплат по повышающему коэффициенту к окладу определяется путем умножения размера оклада работника учреждения на повышающий коэффициент. Дополнительно, по решению руководителя учреждения, может применяться повышающий коэффициент к окладу за квалификационную категорию работникам, которым присвоена ученая степень кандидата (доктора) педагогических наук или присвоено почетное звание «Заслуженный учитель». То есть зарплата учителя может зависеть от наличия почетного звания.

2. *Компенсационные выплаты,* устанавливаемые руководителем учреждения. Конкретные виды выплат компенсационного характера определены в Перечне видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утвержденном приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822. К ним в частности, относятся доплаты за совмещение профессий (должностей), за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями, за работу в ночное время.

3. *Стимулирующие выплаты* – ориентированы на стимулирование учителя к качественному труду и поощрение за выполненную работу. К ним относятся поощрения за качество и результативность работы, выплаты за стаж непрерывной работы в учреждениях образования и выслугу лет, премиальные выплаты по итогам работы. Перечень видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях утвержден приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818. Конкретные виды стимулирующих выплат образовательное учреждение определяет самостоятельно в пределах фонда оплаты труда.

С 1 января 2010 года на стимулирующие выплаты направляется не менее 30% фонда оплаты труда.

Исходя из вышесказанного, мы можем привести сводную таблицу методов стимулирования труда педагогических работников, а также методов и приемов их мотивирования, которые используются в общеобразовательных учреждениях (таблица 3).

Таким образом, необходимо отметить, что при оценке труда в образовательном учреждении учитываются следующие показатели:

- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;
- выполнение особо важной для школы работы;
- активное участие в мероприятиях, проводимых в школе;
- руководство внеурочной деятельностью обучающихся;
- успешное выполнение плановых показателей;
- совершенствование форм и методов обучения и воспитания;
- активная работа с общественными, спортивными организациями, творческими союзами, ассоциациями по проблеме образования;
- подготовка призеров предметных олимпиад, конкурсов, конференций научного общества учащихся, спортивных соревнований (районные, городские, областные), всероссийского уровня;
- методическая работа, обобщение передового педагогического опыта в образовательном процессе;
- работа по написанию учебных программ, курсов, пособий, проектов;
- активное участие в общественной жизни школы;
- эффективная работа с родителями учащихся.

Таблица 3. **Формы и методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательного учреждения**

Группа методов	**Потребности и мотивы**	**Методы и приемы мотивирования**
Административные	• страх перед увольнением; • страх перед наказанием; • желание иметь стабильную работу; • желание формального признания заслуг	• издание приказов и распоряжений; • объявление выговоров и благодарностей; • разработка и утверждение должностных инструкций и др. регламентных документов;
Экономические	• обеспечение своего существования; • желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности; в случае экономических спадов; • желание формального признания заслуг	• премирование из внебюджетных фондов • построение системы финансового поощрения; • предоставление социального пакета; • предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (платные образовательные услуги)
Социально-психологические	• мотивы признания, самоуважения: • мотив получения уважения, признания; • мотив достижения успеха; • желание карьерного роста; • потребность в признании	• обобщение опыта работы, • аттестация на высокую квалификационную категорию; • привлечение к управленческой деятельности; • включение в резерв руководящих кадров; • перевод на самоконтроль;
	Мотивы безопасности и комфорта: желание • иметь безопасное и комфортное рабочее место • удобного режима работы – спокойной работы без стрессов и конфликтов	• наличие профсоюзной организации, коллективного договора. • четкие должностные инструкции. • своевременное предоставление информации о проверках. • составление удобного расписания занятий.
	Мотивы принадлежности, общения: • чувствовать себя частью группы • потребность в неформальном общении с коллегами / с руководством и др.	• повышение статуса образовательного учреждения • поддержка существующих традиций – совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.) • поздравление с знаменательными событиями педагога – привлечение к общественной работе
	Мотивы самореализации: желание • иметь интересную работу • возможность реализовать свои идеи, планы • желание личностного и профессионального роста и др.	• поручение более сложных и ответственных, заданий • предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, организация внутришкольных конкурсов • включение в коллективную деятельность

Все показатели учитываются при разработке критериев распределения стимулирующих выплат работникам образовательного учреждения.

Оценка персонала – процедура определения количественных мер соответствия работником своей должности. Как уже говорилось выше, это очень трудная процедура для руководителя организации, так как необходимо как можно объективнее оценить профессиональную компетентность своих сотрудников. Профессиональная компетентность – готовность работника к осуществлению профессиональной деятельности, включающей овладение предметными, методическими и психолого-педагогическими знаниями [6, 9]. Исходя из этого, оценка работнику дается не только директором образовательного учреждения, но и самим работником, администрацией, оценивающий разные виды и направления деятельности работника.

Для оценивания труда педагогических работников разработан ряд критериев, а также по каждому критерию определен рейтинг в балловом значении:

- Высокая степень выраженности – 5 баллов.
- Средняя степень выраженности– 3 балла.
- Низкая степень выраженности – 1 балл.
- Не выражено – 0 баллов.

Исходя из нормативного документа «Положение об оплате труда работников общеобразовательного учреждения» в школах разрабатывается перечень постоянных стимулирующих надбавок и доплат:

1. За высокий профессионализм:
- наличие ведомственных наград Министерства образования РФ;
- персональная надбавка педагогическим работникам.

2. За уровень квалификации:
- наличие высшей квалификационной категории;
- наличие первой квалификационной категории;
- наличие ученого звания, степени.

3. За напряженность работы и интенсивность труда, обусловленную инновационным характером управленческой деятельности и высоким уровнем ответственности заместителям руководителя

4. Молодым специалистам из средств федерального бюджета

5. Молодым специалистам из средств муниципального бюджета

6. Библиотечным работникам в соответствии с нормативно-правовыми актами Челябинской области, регулирующими размеры, порядок и сроки выплаты:
- ежегодное лечебное пособие;
- за выслугу лет 30% должностного оклада;

7. Вознаграждение за выполнение функций классного руководителя в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области, органов местного самоуправления города, регулирующими размеры, порядок и сроки выплаты:

8. За проверку тетрадей, письменных и творческих работ:
- учителям начальной школы, русского языка и литературы, математики, физики, химии, иностранного языка, истории, обществознания, черчения и ИЗО.

9. Ответственным за учебные мастерские.

10. За руководство школьными методическими объединениями.

11. За классное руководство.

12. За работу с сайтом образовательного учреждения.

13. За работу с программой «Хронограф».

14. За выполнение функций внештатного инспектора по работе с опекаемыми детьми микрорайона.

15. За работу со специальными медицинскими группами учащихся.

16. За работу с семьями опекаемых учащихся, взаимодействие с органами опеки и попечительства.

17. За работу по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних и взаимодействие с органами по защите их прав.

18. За работу по учету военнообязанных и взаимодействие с РВК.

19. За работу с архивными документами.

20. За работу по взаимодействию с Пенсионным фондом.

21. За работу с персональными данными работников Учреждения.

22. За работу с документами Педагогического совета, производственных совещаний.

23. За выполнение функций ответственного за школьный музей и краеведческую работу.

24. За выполнение функций председателя школьного профсоюзного комитета.

25. За выполнение функций ответственного за питание.

26. За выполнение функций ответственного по за охрану труда и технику безопасности.

27. За выполнение функций заполнение и регистрации листов нетрудоспособности.

28. За ремонт школьной мебели.

29. За ремонт содержание школьной аппаратуры.

30. За наставничество, работу с молодыми специалистами в среднем звене.

31. За наставничество, работу с молодыми специалистами в начальной школе.

32. За работу по предупреждению ДТП и пропаганде ПДД.

Постоянные стимулирующие выплаты могут быть скорректированы. Решение о снижении размера постоянных стимулирующих выплат, а также их отмене принимается администрацией учреждения, по

согласованию с профсоюзным комитетом, и оформляется приказом руководителя Учреждения.

Установленные работникам выплаты могут быть уменьшены или отменены в случаях: окончания срока их действия; окончания срока выполнения дополнительных работ, по которым были определены доплаты; отказа работника от выполнения дополнительных работ, за которые они были определены; длительное отсутствие работника по болезни, в связи с чем не могли быть осуществлены дополнительные работы, определенные в доплатах, или отсутствие работника повлияло на результативность выполняемой работы; невыполнения возложенных обязанностей; ухудшение качества работы по основной должности; в связи с изменением (облегчением) условий труда; по другим причинам, признанным существенными для принятия решения по уменьшению или отмене выплат.

Установление стимулирующих выплат на определенный срок работникам из средств стимулирующего фонда осуществляется экспертным советом, образованным в школе с обязательным участием в нем представителя профсоюзной организации, членов администрации, педагогов, руководителей методических объединений. В школе педагогическим работникам устанавливаются показатели эффективности деятельности. Каждому показателю эффективности деятельности категорий работников учреждения, установлены индикаторы измерения. Каждый индикатор измерения оценен максимальным количеством баллов. Сумма баллов по индикаторам измерения дает итоговое количество баллов по одному показателю. Общая сумма

Таблица 4. **Критерий для оценивания итогов труда педагогических работников и установления надбавок стимулирующего характера**

Индикаторы	**Цена индикатора, балл**
Критерий 1. Организация и качество процесса обучения	
Результативность работы по реализации образовательной программы. Разработка, апробация, освоение нового курса/программы, внедрение программ ФГОС НОО • рабочая программа составлена в соответствии с требованиями • своевременность предоставления рабочей программы для утверждения • своевременная корректировка рабочих программ • своевременная и качественная подготовка УМК	5б 0-2 б. (1 б. за большее кол-во программ) 1 б. 3 б. 3 б
Качество обучения учащихся. 1. Отсутствие неудовлетворительных четвертных, полугодовых и годовых оценок по предмету, где преподает учитель (баллы ранжируются в соответствии со степенью трудности каждого предмета (по таблице И. Г. Сивкова)* СанПиН 2.4.2.1178-02 положительная динамика и стабильность 11 – математика; 10-иностранный язык; 9-физика, химия; 8-история; 7-русский язык, литература; 6-естествознание, начальная школа; 5-физкультура; 4-труд; 2-ИЗО; 1-музыка	1-11 б
• положительная динамика по отсутствию неуспевающих • индивидуальные образовательные траектории по работе с одаренными уч-ся (подготовка уч-ся к конкурсам, олимпиадам) • индивидуальные образовательные траектории по работе с уч-ся «группы риска»	0-3 б. 1 б. 1 б. 0-2 б.
Обеспечение выполнения календарного графика • работа без представления листов нетрудоспособности • оперативное замещение уроков временно отсутствующих учителей	2б. 1б. – 1-5 уроков 2б. – 6 и выше
Обходы микрорайона (всеобуч): • качественное выполнение и сдача сведений в указанный срок • ПДОУ и индивидуальные дополнительные занятия учащимся • некачественное выполнение • невыполнение	 2б. 1б. 1б. 0б.
Работа с документацией: • соответствие содержания рабочей программы и записей в журнале • своевременность записей в журнале • своевременная и качественная сдача отчетности по предмету в учебную часть • своевременная и качественная сдача анализов контрольных работ, административных работ, пробных ЕГЭ, экзаменов в форме ГИА	 1б. 1б.

баллов по показателям эффективности деятельности составляет максимальное количество баллов по определенной категории работников.

Оценочный лист заполняется на каждого работника школы, в котором указываются показатели эффективности его деятельности. Оценивание индикаторов показателей производится в два этапа: в первую очередь – самим работником и курирующим данное направление деятельности заместителем директора. В случае выявления в оценочном листе расхождений в оценках одного и того же индикатора, администрация принимает меры по приведению оценки к одному значению (переговоры, уточнение расчетов и данных в первичных документах и другое). В случае расхождения мнений членов экспертного совета решение принимается большинством голосов путем открытого голосования при условии присутствия не менее половины членов совета. В случае равного количества голосов при голосовании, председатель экспертного совета имеет право на два голоса.

В установленные сроки (три дня) администрация готовит и выносит предложения на обсуждение в экспертный совет (аналитическую информацию и оценочные листы показателей деятельности работников Учреждения).

Расчет стоимости одного балла для исчисления суммы стимулирующей надбавки вычисляется по следующему алгоритму: устанавливается сумма средств, выделенных на стимулирующую надбавку; подсчитывается общее количество набранных баллов по всем категориям работников; производится расчет стоимости одного балла по формуле: сумма средств выделенных на установление стимулирующей надбавки делится на количество баллов.

Установление стимулирующих выплат на определенный срок производится два раза в год. Стимулирующие выплаты, устанавливаемые работнику с учетом критериев и индикаторов на определенный оценочный период, меняются в каждом периоде в зависимости от количества набранных баллов и стоимости одного балла. Основными критериями для оценивания итогов труда педагогических работников и установления надбавок стимулирующего характера являются следующие: организация и качество процесса обучения; работа с одаренными детьми; профессиональный рост педагога, обобщение опыта; оценка исполнительской дисциплины педагогического работника; работа классного руководителя**.** Ниже приведена расчетная таблица по критерию 1 – организация и качество процесса обучения (таблица 4).

К основным видам нематериального стимулирования, применяемого в образовательных учреждениях, относятся:

- гарантия социальных льгот, предусмотренных нормативными документами РФ;
- возможность продвижения по служебной лестнице (возможность совершенствовать: профессиональные знания и навыки);
- возможность педагогического работника влиять на размер оплаты труда, в зависимости от результатов своей работы;
- возможность гласно, открыто участвовать в жизни школы на всех уровнях.

Сейчас в системе нематериального стимулирования переживают второе рождение уже позабытые атрибуты советской эпохи: грамоты, «Доски почета», конкурсы на различные звания («Учитель года», «Классный классный» и так далее). Это является хорошими инструментами моральной мотивации, если ими пользоваться грамотно и по назначению, то есть вовремя. Для развития корпоративной культуры немаловажную роль играет совместное празднование отличительных дней и организационные ритуалы. Значение корпоративной культуры для мотивации труда очевидно – она способствует сплочению коллектива, превращению его в команду единомышленников.

Следует обратить внимание на то, что если работнику четко объяснить взаимозависимость оплаты труда от разнообразия видов трудовой педагогической деятельности (учебной, воспитательной, научной, методической и т. д.), а также независимость размера оплаты труда от субъективных факторов (не нравится директору, ссорится с завучами), то мотивация к педагогической деятельности возрастает в несколько раз.

В заключении следует отметить, что практическое применение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях: позволяет стимулировать работу педагогических работников, повысить эффективность трудовой деятельности, устранить «уравниловку» и оплачивать работу по факту выполнения (соотносить с результатами труда персонала общеобразовательных учреждений), сделать оплату труда более объективной (так как критерии разрабатываются и принимаются всем трудовым коллективом) и по возможности свести до минимума элемент субъективизма в оценке работы педагогических работников.

Четкая регламентация трудовой деятельности и своевременный мониторинг позволяют составлять рейтинг педагогических работников образовательного учреждения, который наглядно демонстрирует достижения и недостатки трудовой деятельности. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогических работников во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации. Повышению роли

нематериальных стимулов может способствовать, например, такой давно и хорошо известный документ как Коллективный договор, в котором могут быть зафиксированы дополнительные социально-трудовые права и гарантии, улучшающие положение работников образовательного учреждения. Влияние на повышение заинтересованности работников в эффективности и росте производительности труда педагогических работников достигается и благодаря ряду льгот (оплата командировок, прохождение курсов повышения квалификации за счет образовательного учреждения, предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска, помощь в размещении научно-исследовательских разработок).

Литература:

1. Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. Стратегическое управление персоналом современной организации // Управление персоналом современной организации: монография / Е. Ю. Гаранина, В. Н. Гонин, Н. А. Гончаревич и др. / под общ. ред С. С. Чернова. Книга 3. Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2010. С 146–171.
2. Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 6. С. 224–229.
3. Рочев К. В. Оценка качества труда и материальное стимулирование в ВУЗе на базе системного подхода с помощью информационной индексной системы // Вопросы управления. 2014. №6. С. 60–70.
4. Балынская Н. Р. и др. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда: монография. Санкт-Петербург: Издательство Инфо-да, 2014. 144 с.
5. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов. М.: Сентябрь, 2005. 192 с.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 148 с.
7. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2008. 224 с.
8. Теоретические основы содержания общего среднего образования / Под ред. В. В. Краевского, И. Я. Лернера. М.: Педагогика, 1983. 352 с.
9. Профессиональные способности педагога: акмеология воспитания и обучения / М. И. Станкин. М.: МПСИ: Флинта, 1998. 368 с.

References:

1. Kuznetsova N. V., Sinitsyna O. N. Strategic personnel management of a modern organization // Personnel management of a modern organization: monograph / E. Yu. Garanina, V. N. Gonin, N. A. Goncharevitch and others / Endorsed by S. S. Chernov. Book 3. Novosibirsk: Published by “SIBPRINT”, 2010. P 146–171.
2. Kuznetsova N. V., Sinitsyna O. N. Ad the issue of personnel management of an organization // Sovremenniye tendentsiyi v ekonomike I upravleniyi: nobiy vzglyad. 2010. № 6. P. 224–229.
3. Rochev K. V. Labor quality assessment and financial incentives in Universities using the systematic approach with the help of informational index system // Voprosy upravleniya. 2014. №6. P. 60–70.
4. Balynskaya N. R. and others. Personnel management in an organization using stimulating mechanisms of reproductive labor: monograph. StPetersburg: Published by Infoda, 2014. 144 p.
5. Bakuradze A. B. Motivation of teaching staff labor. M.: September 2005. 192 p.
6. Vetluzhskikh E. Motivation and remuneration: Instruments. Methods. Practice. M.: Alpina Business Books, 2008. 148 p.
7. Samoukina N. V. Efficient personnel motivation at a minimum financial expenditure. M.: Vershina, 2008. 224 p.
8. Theoretical basics of the content of general secondary education/ Edited by V. V. Krayevskiy, I. Ya. Lerner. M.: Pedagogika, 1983. 352 p.
9. Professional abilities of a teacher: acmeology of upbringing and education/ M. I. Stankin. M.: MPSI: Flinta, 1998. 368 p.