



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:  
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Сн  
Демидкина Наталья Алексеевна

Проверка на объем заимствований:

58,63 % авторского текста

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент,  
Рябчук Павел Георгиевич

Работа рекомендуется к защите  
« 14 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты систем оплаты труда .....	9
1.1. Заработная платы как экономическая категория. Её сущность, экономическое содержание и функции .....	10
1.2. Организация оплаты труда. Системы оплаты труда. Мотивация и стимулирование персонала .....	17
1.3. Оплата труда работников образовательных организаций .....	36
Выводы по первой главе .....	47
Глава 2. Организация оплаты труда в МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» и пути совершенствования системы оплаты труда.....	49
2.1. Краткая характеристика МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» и основные показатели его деятельности.....	50
2.2. Анализ кадрового состава и фонда заработной платы различных категорий работников МАДОУ .....	60
2.3. Действующая система оплаты платы МАДОУ и основные направления совершенствования оплаты труда персонала МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» .....	68
Выводы по второй главе.....	87
Заключение .....	89
Список используемой литературы. ....	93

## Введение

С развитием рыночной экономики в Российской Федерации наблюдаются значительные изменения во многих сферах экономической деятельности, не исключение и область оплаты труда. В процессе преобразования находятся отношения между государством, предприятием и работником в области организации и оплаты труда. Современное развитие информационного общества приводит к естественным преобразованиям структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к профессионально-квалификационному уровню работников, дисциплине труда и др. Структурные изменения характеристики рабочей силы, свидетельствуют об утрате прежней монолитности и однородности рынка труда. В статусе постоянно занятых работников также происходят коренные изменения. Современные информационные и наукоемкие технологии проникают во все отрасли производства и ломают устоявшиеся профессионально-квалификационные структуры как в промышленности, так и в сфере услуг и управления. Эта ломка выражается, например, в совмещении профессиональных знаний, в возникновении смежных профессий, что наиболее ярко проявляется в сложном автоматизированном производстве, где требуются познания из различных отраслей техники, электроники, программирования и пр. В то же самое время имеет место совмещение и относительно несложных профессий во многих отраслях промышленности, торговле, сфере финансов и др. Все эти процессы связаны, так или иначе, связаны с оплатой труда. Известно, что по ходу интенсивно происходящих изменений лишь те смогут достичь успеха, кто не только обнаружит эти перемены, но и примет их на «вооружение» для ориентации на будущее. А те, кто держится за прошлое, не замечая изменений, может потерять связь с настоящим, и не будет успешен в будущем.

На различных форумах неоднократно озвучивалась проблема недостаточного уровня оплаты труда в образовании в Российской Федерации, даже на самом высоком уровне. «Низкая зарплата педагогов - это одна из ключевых проблем российской школы», сказал Президент РФ В. В. Путин, выступая на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета в сентябре 2005 года. Заработная плата работников образования за годы рыночных преобразований не поднималась выше 70% от средней заработной платы по стране и 2/3 от средней заработной платы в промышленности.

Национальный проект «Образование», стартовавший в 2005 году, был нацелен на предоставление всем гражданам независимо от места жительства возможности получения качественного образования, что напрямую связано с введением новых экономических механизмов. Важнейшим направлением модернизации является переход на нормативно-подушевое финансирование в образовании и внедрением новой системы оплаты труда. Для решения поставленных задач Президентом Российской Федерации был издан ряд указов.

Указами В.В.Путина предусматривается планомерное повышение заработной платы работников бюджетной сферы. К этой категории работников относятся, в том числе учителя, врачи, работники культуры и научные сотрудники. Указом № 597 от 07.05.2012 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" Президент РФ В.В. Путин предписывает к 2018 году повышение заработной платы бюджетников в полтора раза. Правительством Российской Федерации в целях реализации Указов Президента РФ и для повышения заработной платы за период с 2014 по 2018 годы, были разработаны нормативные акты, регламентирующие эти процессы. Поставленные задачи требуют осуществить реформы по увеличению производительности труда и его эффективности. Необходимо усилить контроль над бюджетными расходами, направляемыми на

оплату труда бюджетников, одной из мер чего введены обязательные отчеты руководителей о своих доходах и имуществе, которые должны будут представляться ежегодно. Повышение заработной платы работникам бюджетных отраслей планировалось провести последовательно в два этапа. Первый охватил период с 2012 по 2014 годы, а второй с 2015 по 2018 годы. Затяжной характер данного проекта объясняется его масштабностью. Решение вопросов о повышении заработной платы принимаются различными органами исполнительной власти, так как напрямую зависит от уровня государственного учреждения. Для работников, которые трудятся в федеральной структуре, решение данного вопроса принимается Правительством РФ. Если же гражданин работает в муниципальном государственном учреждении, то вопросы повышения оплаты труда, сроков и порядка осуществления этого процесса регулируют местные власти.

Мероприятия, направленные на повышение уровня заработной платы бюджетников, нацелены поднять престижность работы бюджетников. Ожидается, что повышение заработной платы замотивирует граждан на повышение качества результатов труда, а также способствовать дополнительному привлечению новых квалифицированных кадров, особенно бюджетные учреждения ждут молодых специалистов. При этом увеличение оплаты труда неизбежно сопровождается и ростом требований, предъявляемых к работникам бюджетной сферы. От дополнительно направленных бюджетных средств ожидается положительный эффект в виде количественного и качественного улучшения оказываемых услуг.

Важнейшие функции государства по реализации политики в сфере оплаты труда в государственных учреждениях делегированы непосредственно самим организациям, которые самостоятельно устанавливают порядок, размеры и системы оплаты труда, нормы материального стимулирования труда. Независимо от источников финансирования фондов оплаты труда все виды заработков,

регулируется новыми положениями об оплате труда. Трудовые доходы любого сотрудника определяются его личным вкладом, при этом учитываются конечные результаты работы всей организации. Максимальный размер заработной платы сотрудников (кроме руководителей) не ограничивается, а минимальный размер месячной оплаты труда (МРОТ) работников всех организационно - правовых форм устанавливается федеральным законом.

**Актуальность** выпускной квалификационной работы заключается в анализе системы оплаты труда работников образовательных организаций, в условиях меняющейся экономики и повышению уровня требований, предъявляемых к качеству услуг в образовании. А также в связи с ростом требований к результативности деятельности бюджетных организаций и росту эффективности их деятельности большую значимость приобретает формирование таких систем оплаты труда работников бюджетной сферы, которые привели бы ее к поставленным задачам.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является закрепление теоретических знаний и систематизация вновь полученных в области управления человеческими ресурсами, а также проведение анализа состояния оплаты на исследуемом учреждении. Выявление противоречий, препятствующих дальнейшему эффективному функционированию учреждения и разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на основе проведенного исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий круг **задач:**

- углубить теоретические знания в области экономики труда, закрепить навыки, полученные во время прохождения учебной и производственной практик;

- в процессе исследования систем оплаты труда апробировать методологические приемы и наработать навыки практического анализа в области управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении;
- изучить существующие виды, формы и системы оплаты труда и порядок начисления заработной платы в образовательных организациях, рассмотреть поэтапное внедрение и адаптацию новой системы оплаты труда сотрудников;
- исследовать действующую систему оценки эффективности труда, проанализировать достигнутые результаты учреждения в области оплаты труда;
- сделать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в образовательной организации.

**Предмет исследования** - организация и системы оплаты труда персонала в образовательной организации.

**Объект исследования** – процесс совершенствования и модернизации системы оплаты труда персонала в образовательной организации.

**Метод исследования** – анализ статистических сведений об оплате труда и результатах деятельности образовательного учреждения, также использование практических методов: наблюдение и сравнение процессов в динамике, связанных с преобразованиями в системе оплаты труда образовательных организаций.

Для проведения исследовательской работы были использованы следующие **источники информации**: учебно-методическая литература, справочники, научные труды, официальные законодательные и нормативные документы, ведомственные и

отраслевые правовые документы, локальные нормативные акты, бухгалтерская и статистическая отчетность учреждения.

**База исследования:** муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение Снежинского городского округа «Детский сад компенсирующего вида №29», (сокращенное название МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29»). Учреждение является самостоятельным юридическим лицом. Учредителем МАДОУ является администрация муниципального образования «Город Снежинск». МАДОУ создано в целях обеспечения условий для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Учреждение находится в ведомственном подчинении муниципального казённого учреждения «Управление образования администрации города Снежинска». Юридический адрес: 454660, Челябинская область, город Снежинск, улица Ленина дом 54, телефон: 8-(35146)-3-57-67, 7-41-66, электронный адрес: MDOU29SNZ@mail.ru, руководитель - Горбунова Валентина Владимировна.



## Глава 1. Теоретические аспекты систем оплаты труда

В экономической теории явление заработная плата зародилась на определенной стадии развития человеческого общества, в процессе развития товарного производства, когда возник промышленный капитал и в обществе появились наемные работники, с одной стороны, и предприниматели - с другой. Среди экономистов, основоположников экономической теории, можно выделить различные подходы к выяснению сущности вознаграждения за труд наемных работников и факторов его определяющих на уровне предприятия или отрасли. Так, Д. Рикардо и А. Смит считали, что труд является товаром и имеет естественную цену, которая определяется издержками производства в виде стоимости жизненных средств, необходимых работнику и его семье. Физический минимум этих средств существования определяется с учетом исторических, культурных, национальных различий. Т. Мальтус, Дж. Милль, И. Вентам создали теорию «фонда заработной платы», который капиталисты формируют из своего собственного капитала.

Теория заработной платы по К. Марксу разграничила понятия «труд» и «рабочая сила». Он доказал, что заработная плата является превращенной формой стоимости товара «рабочая сила», при этом в величину заработной платы включен только необходимый продукт. Стоимость рабочей силы определяется условиями, принятыми в обществе за норму, необходимыми для воспроизводства рабочей силы с учетом обучения для трудовой деятельности. Величина зарплаты зависит от соотношения спроса и предложения на рабочую силу, продолжительности функционирования труда, интенсивности, производительности и сложности труда.

Теорию заработной платы М. Туган-Барановского принято считать социальной, так как ученый полагал, что заработная плата это доля рабочего класса в общественном продукте, которая зависит от производительности общественного труда и социальной силы рабочего класса.

Развитие и трансформирование отношений товарного производства неизбежно затрагивает развитие и модификацию содержания и форм проявления всех экономических категорий, его характеризующих, в том числе и заработной платы.

### **1.1. Заработная платы как экономическая категория. Её сущность, экономическое содержание и функции**

На протяжении многих веков мыслители пытались познать природу труда и его виды, роль труда и трудовых отношений между людьми. В течение длительного периода научная мысль эволюционировала, среди мыслителей сформировались различные подходы к трактовке труда. Так, по мнению Ф. Энгельса, труд сыграл решающую роль в процессе формирования человека. Благодаря труду, как подчеркивал философ, у человека развились функции рук и органов речи, произошло постепенное превращение мозга животного в развитый человеческий мозг, усовершенствовались органы чувств человека. Для понимания экономической сущности оплаты труда важно понять, какие последствия возникают после превращение труда в товар. Не любой можно назвать товаром, лишь тот, который произведен для продажи на рынке. Исходя из этого, труд не является товаром, так как труд, как и земля, не производится для продажи. Труд - это не что иное, как жизнь людей с их способностью к деятельности. А жизнь создана не для продажи, и трудовая деятельность не может быть отделена от других сторон жизни человека. Жизнь невозможно запасти впрок, хранить, пускать в оборот по мере необходимости. Труд длительное время, несмотря на развитие рынков, оберегался от превращения в объект купли-продажи. Существовали многочисленные законы о цехах, о ремесленниках, о бедных и т.п., которые не позволяли считать рабочую

силу товаром. Вопрос об образовании свободного рынка труда не возникал ни в одной стране вплоть до конца XVIII века.

Для характеристики экономической категории как заработная плата необходимо рассмотреть различные этапы развития товарного производства. Поскольку оплата труда отражает отношения, суть которых содержит товарный характер труда, а именно, продажа работником своего труда или способностей на рынке труда. Способности, характеризующиеся совокупностью умственных и физических качеств человека, которые позволяют ему осуществлять определенную целенаправленную деятельность по преобразованию продуктов природы либо созданию новых видов продукции для удовлетворения интересов и потребностей членов общества. Деятельность должна приносить доход, достаточного как для обеспечения не только собственного, но и проживания семьи, так и для вознаграждения предпринимательских рисков.

Значит, труд существовал в обществе всегда, но товаром она становится только при определенных условиях, к которым относятся:

- отчуждение работников от средств производства и результатов своего труда, что ведет к концентрации активов у собственника;
- правовая свобода работника как гражданина общества, т.е. юридическая свобода;
- затруднительность выживания без отчуждения на определенный срок своего труда путем найма предпринимателю.

Труд обладает двумя присущими любому товару свойствами: полезностью и ценой. Полезность, то есть его потребительная стоимость, труда состоит в том, что она в процессе деятельности, прежде всего переносит на продукт труда стоимость

истраченных в процессе труда материальных благ и услуг, но и создавать добавочную стоимость, то есть добавлять к продукту труда новую стоимость, которая необходима для своего собственного воспроизводства. Вновь созданная прибавочная стоимость, присваивается предпринимателем, что и позволяет ему, во-первых, обеспечить свое воспроизводство как члена общества, и, во-вторых, снабдить общество и производство нужной продукцией.

Поскольку цена труда является выражением в денежной форме компенсации, которую работник вправе ожидать от работодателя за предоставление на определенный срок (отчуждение) своего труда, то оплата обладает мощным мотивационным эффектом. Вознаграждение заставляет человека работать, а его количество способно как стимулировать трудовую активность, так и воздействовать на деятельность работника в целом. В этом заключается глубокий экономический смысл оплаты труда – управление процессами производства. Цена труда определяется стоимостью набором жизненных средств, необходимых для работников и их семей для воспроизводства новых носителей труда. Стоимость этих жизненных средств зависит от многих условий: исторически сложившегося уровня потребления благ, социального устройства общества, нравственных устоев, культурного развития общества, климатических и других природных факторов. Эти факторы считаются относительно постоянными, их влияние имеет фундаментальный определяющий характер. При этом существуют и переменные условия, действия которых носит кратковременный характер, но по степени влияния на цену труда имеет существенное значение. Спрос и предложения на рабочую силу, сложившаяся конкретная конъюнктура рынка, усовершенствование технологий производства, территориальные аспекты, законодательные нормы, борьба носителей труда за свои права. На протяжении длительного времени наблюдается тенденция к росту цены труда под влиянием комплекса вышеперечисленных факторов. Современная автоматизация производства и внедрение достижений научно-технического

прогресса сопровождается сокращением штата малоквалифицированных рабочих и увеличением спроса на квалифицированных специалистов, активизация миграционных процессов в современном мире позволяют сделать вывод в историческом плане о значительном росте влияния на формирование стоимости труда переменных рыночных условий, нежели основополагающих определяющих факторов.

Чтобы дать определение термину «цена труда», рассмотрим два уровня взаимоотношений работодателя и работника: на рынке труда и внутри предприятия. На предприятии происходит потребление труда и его оплата в соответствии со ставкой заработной платы и объемом проделанной работой. В результате чего формируется заработная плата работника, его заработок. Таким образом, проданной рабочей силе соответствует термин «ставка заработной платы», а использованной, потребленной - термин «заработная плата (или заработок)».

На рынке труда происходит продажа труда с установлением ставки «заработной платы», объективной основой которой и является стоимость труда.

Внутри предприятия взаимодействие между собственником или его представителем и работниками осуществляется посредством нормирования труда, то есть определения количественного и качественного соотношения трудовых обязанностей работника. Работа под управлением и контролем предпринимателя и соответственно потребление труда ведется через формирование систем оплаты труда, которые устанавливают количественно определенную связь между нормами труда и ставкой заработной платы.

По мере развития человеческого общества и капиталистического товарного производства соотношение понятий «заработная плата» и «цена труда» претерпело существенные изменения. В результате к заработной плате добавились такие формы существования цены труда: пенсии, компенсации, пособия по временной

нетрудоспособности, пособия по безработице и другие выплаты. Это обусловлено продолжительностью и неоднородностью цикла жизнедеятельности работника, дифференцированным уровнем его потребностей на различных этапах цикла и возможностью или невозможностью удовлетворения их за счет труда, различными по характеру и составу взаимодействиями предпринимателей и работников по вопросу удовлетворения запросов и потребностей на разных стадиях жизненного цикла.

В основном периоде жизненного цикла «ставка заработной платы» и «заработная плата работника» являются формами существования цены труда на той стадии, когда работник в трудоспособном возрасте и его труд потребляется в процессе производства товара, работ, услуг. Пособие по временной нетрудоспособности является ценой труда, принадлежащей работнику, потерявшему полностью или частично способность к труду. Это фаза не подразумевает потребления труда, а значит, и не формирует заработка. Пособие по безработице является ценой труда, принадлежащей работнику, временно потерявшему работу. Аналогично пособиям по болезни в этой фазе нет потребления труда и заработка. Пенсии еще в большей степени отдаляются от формирования цены труда. При этом, социологические исследования западных ученых говорят, что в современных условиях во взаимоотношениях работника и предпринимателя существенно выросло влияние фактора пенсионного обеспечения. Тем не менее, сущность экономической категории как оплата труда, а именно, в процессе труда создавать средства, необходимые для воспроизводства работника как члена общества, не изменилась. Существенно поменялись формы, виды, условия получения той части фонда жизненных и финансовых средств, необходимых для достойного существования, как работника, так и его семьи.

Экономическая сущность оплаты труда в значительной мере проявляется в её функциях. Оплата труда в прямом или косвенном виде участвует в процессе управления на разных стадиях: в производстве, распределении и потреблении. Основные функции заработной платы: воспроизводительная, стимулирующая, регулирующая, социальная, статусная и другие.

- воспроизводительная функция обусловлена тем, что обеспечивает работников и членов их семей жизненно необходимыми благами для воспроизводства рабочей силы;
- стимулирующая функция заключается в установлении прямой зависимости оплаты труда работника от итогов его деятельности, работник должен быть заинтересован в постоянном улучшении результатов своей деятельности;
- регулирующая функция обусловлена влиянием уровня оплаты труда на параметры рынка труда, и выражается в распределении средств между наемными работниками и собственниками средств производства, а также с целью оптимизации производственных затрат, оплата труда влияет на размещения трудовых ресурсов по отраслям, предприятиям;
- социальная функция связана в первую очередь с проблемой различий в уровнях оплаты труда. Заработная плата должна не только способствовать воспроизведению рабочей силы, но и давать возможность человеку воспользоваться социальными благами – медицинскими услугами, качественным отдыхом, получение достойного образования, кроме того, обеспечить безбедное существование работающего в пенсионном возрасте.
- функция формирования платежеспособного спроса работающих по найму заключается в определении их покупательной способности, что оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства. Действие этой функции позволяет при помощи регулирования

величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.

- статусная функция зарплаты предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под статусом подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам, как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

Стремления к справедливой организации оплаты труда при различных её уровнях приводят, с одной стороны, работников к заинтересованности в повышении квалификации, а также к тому, чтобы учесть различия в тяжести и ответственности труда. С другой стороны, степень дифференциации собственных доходов должен соответствовать общепринятым представлениям о справедливости, свойственные тем социальным группам, которые трудятся на конкретном предприятии и в данном регионе.



## **1.2. Организация оплаты труда. Системы оплаты труда. Мотивация и стимулирование персонала**

Так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании труда, то политика в области оплаты труда является важнейшей частью управления предприятием, и от нее в значительной части зависит эффективность работы предприятия в целом. Просчеты менеджмента в области оплаты труда, как и недооценка её роли, могут привести к значительным перекосам в экономике предприятия и «дезориентировать» персонал. Поскольку, заработная плата - вознаграждение за труд, выраженное в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, поступающая в его личное потребление, то можно сказать, что оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе. То есть та часть издержек на производство и реализацию продукции, направленная на оплату труда работников предприятия с учетом обязательных пенсионных и социальных начислений, которая в значительной мере формирует себестоимость выпускаемой продукции.

Для расчета полной и достоверной величины расходов на оплату труда важно понимать, что существует номинальная и реальная заработная плата.

Начисленная и полученная работником заработная плата за его труд за определенный период является номинальной заработной платой.

Реальная же заработная плата - это объем товаров и услуг, которые можно оплатить за номинальную заработную плату, то есть ее покупательная способность. Очевидно, что реальная заработная плата зависит не только от величины номинальной заработной платы, но и от уровня цен на товары и услуги на потребительском рынке. На общий уровень оплаты труда на предприятии влияют

как внутренние факторы, на которые можно воздействовать и управлять, и внешние факторы, которые важно учитывать при реализации мероприятий в области политики оплаты труда. Формирование уровня оплаты труда зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятия, уровня его рентабельности и платежеспособности, кадрового менеджмента предприятия, в том числе политики предприятия в области связей с общественностью. Уровень безработицы в регионе, области, среди работников данной отрасли, влияние деятельности профсоюзов, конкурентная борьба и государственное регулирование - это факторы, которые определяют средний уровень оплаты труда в отрасли. Воздействовать менеджеру на эти процессы трудно, а порой невозможно, но игнорировать эти факторы нельзя, так как они оказывают существенную роль. В то же самое время для обеспечения конкурентоспособности на рынке готовой продукции, рентабельности и прибыльности предприятия крайне важна рациональная организация оплаты труда, позволяющая стимулировать качество и результаты труда деятельности его работников.

Целью рациональной организации оплаты труда является обеспечение соответствия между величиной заработной платы и трудовым вкладом работника в общие итоги финансовой хозяйственной деятельности предприятия, то есть установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

Для реализации функций оплаты труда необходимо выполнение следующих принципов:

- установление зависимости оплаты труда от количества и качества труда;
- принцип справедливости означает равную оплату за равный труд;

- заработная плата должна определяться с учетом квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия;
- недопущение превышения темпами роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда;
- регулярное повышение реальной заработной платы, то есть в условиях инфляции, темпы роста номинальной заработной платы должны превышать рост цен;
- стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду;
- выплата компенсаций за вредные условия труда и тяжелый физический труд;
- материальное наказание за недобросовестный труд и безответственное отношение к своим обязанностям.

Форма оплаты труда – это самостоятельно разработанный и утвержденный на предприятии механизм начисления заработной платы, который обеспечивает учет качества и количества труда, затраченного работниками. Формы оплаты труда имеют несколько разновидностей, и могут выбираться с учетом ожидаемого результата труда конкретного работника фирмы. Для организации оплаты труда на предприятии необходимо осуществить несколько шагов:

- 1) рассчитать фонд оплаты труда и обеспечить его наполнение;
- 2) подготовить нормирование труда;
- 3) выбор формы и системы заработной платы;

4) разработать нормативный локальный акт, утверждающий положение об оплате труда.

Для эффективной организации любого предприятия существуют большие возможности при выборе форм или систем заработной платы, аналогичная ситуация и при определении премиальных и компенсационных выплат и доплат. Искусство менеджера заключается в том, чтобы актуализировать именно те формы и виды системы оплаты труда, которые будут рациональными для конкретной организации. Задача руководителя из всего арсенала средств выбрать те из них, которые соответствуют целям предприятия, и отвечать потребностям персонала, сформированного на данном предприятии.

Основопологающим элементом организации оплаты труда является формирование фонда оплаты труда (ФОТ). Поскольку предприятие вправе выбирать вид, форму оплаты труда, условия премирования, важно контролировать целевое расходование предварительно рассчитанного фонда оплаты труда, соблюдая установленные в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности). ФОТ является основным источником выплат заработной платы всем категориям работающих. По своей составляющей структуре фонд оплаты труда является довольно сложным элементом в системе издержек на содержание труда. ФОТ — важный инструмент рационализации расходов предприятия и стимулирования работников.

В фонд оплаты труда включаются любые начисления работникам за отработанное время в денежной и натуральной форме. Стимулирующие выплаты, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, предусмотренные нормами законодательства РФ, трудовыми коллективными договорами также включаются в ФОТ. При этом оплата за неотработанное время, например, сохранение заработной платы на период выполнения общественных

обязанностей, на время обучения работников, направленных на переподготовку, повышение квалификации, все виды отпусков, льготные часы подростков, и тому подобные выплаты являются составной частью ФОТ. Не относятся к фонду оплаты труда годовые разовые премии; выплата сотрудникам дивидендов; любая финансовая помощь; премии из специальных фондов организации; ссуды, предоставляемые персоналу, льготы, возмещение стоимости проезда, путёвок и т. д. К ФЗП также не относятся суммы социальных выплат.

Фонд оплаты труда должен быть обоснованным и достаточным для нормального функционирования предприятия. Излишек фонда оплаты труда ложится на себестоимость продукции, сокращает прибыль, снижает рентабельность. В то же время недостаток фонда, особенно в период инфляции, вызывает относительное снижение заработной платы, может привести к увеличению текучести кадров, дестабилизации коллектива и даже к социальным конфликтам, вплоть до забастовок.

Плановая величина фонда оплаты труда (ФОТ) может быть определена следующими способами.

Метод прямого счета:

$$\text{ФОТ} = \text{Ч}_p \times \text{З}_{ср}, \quad (1.1)$$

где  $\text{Ч}_p$  - средняя плановая численность работающих;

$\text{З}_{ср}$  - средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями.

С помощью метода прямого счета общий фонд оплаты труда может быть рассчитан как исходя из численности работающих и их заработной платы в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.

Нормативный метод:

$$\text{ФОТ} = Q \times \text{Нзп}, (1.2)$$

где Q - общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде;

Нзп - норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.

В зависимости от отчётной единицы существуют следующие периоды расчёта ФОТ: годовой, месячный, дневной, часовой.

- ✓ Годовой чаще всего применяется для определения суммы фонда оплаты труда. Для экономических расчетов и прогнозов используются данные за последний календарный год.
- ✓ Месячный ФОТ для отчётности важен не менее чем годовой, особенно его роль неопределима для краткосрочного планирования и оперативного управления;
- ✓ Дневной. Этот период применяется гораздо реже, как правило, для более глубокого анализа затрат на заработную плату, его используют для экономических расчетов при нормировании труда;
- ✓ Часовой. Используется организациями, выбравшими метод почасовой оплаты труда, а также он участвует в расчетах ценообразования, при составлении калькуляции себестоимости продукции, определении стоимости работ, услуг.

Чтобы вычислить ФОТ необходимо иметь документы, в которых указаны все суммы начисленных выплат работникам, например, расчётные ведомости заработной платы за год и табели учёта рабочего времени. С их помощью можно определить количество отработанных часов. Штатное расписание также потребуется

для расчета фонда оплаты труда, так как в нём указаны тарифные ставки, оклады, а также списочный состав сотрудников организации. Обязательной формулы для вычисления годовой суммы не существует, но подсчитать показатель можно следующим методом:

$$\text{ФОТ} = \text{СЗ} * \text{СЧ} * 12,$$

где ФОТ — фонд оплаты труда;

СЗ — среднемесячная зарплата;

СЧ — среднесписочная численность сотрудников.

Среднюю заработную плату можно получить, если сумму всех начислений и выплат, входящих в состав ФОТ, разделить на 12. Среднесписочную численность сотрудников можно вычислить, сложив количество работников за каждый день месяца и разделив на календарные дни. Для годового показателя необходимо повторить действия для периода с января по декабрь, все полученные числа сложить и разделить на 12.

Важнейшим элементом организации оплаты труда на предприятии является выбор формы и системы заработной платы, которые должны устанавливаться на каждом предприятии путем создания нормативных локальных актов, таким как, например, коллективный договор. Все эти документы должны быть составлены в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. При выборе и разработке внутрифирменных систем оплаты труда работников могут применяться различные системы:

- Тарифные системы оплаты труда.

- Бестарифные системы оплаты труда.
- Смешанные системы оплаты труда.

### *Тарифная система*

Во многих компаниях применяются тарифные системы оплаты труда работников. Как следует из положений ст.143 ТК РФ, тарифные системы оплаты труда это системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. При этом, необходимо учитывать, что только тарифные системы оплаты труда напрямую предусмотрены Трудовым кодексом.

Остальные виды систем Трудовым кодексом не установлены, однако работодатель имеет право устанавливать у себя на предприятии любые системы оплаты труда<sup>1</sup>, которые должны отвечать одному единственному условию:

- они не должны противоречить требованиям ТК РФ и других документов, содержащих нормы трудового права.

Тарифная система организации оплаты труда представляет собой совокупность норм, обеспечивающих дифференциацию размеров оплаты труда в зависимости от его квалификации, сложности, интенсивности, условий, характера.

Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих, строится в зависимости от условий труда, квалификации работающих и формы оплаты труда.

---

<sup>1</sup> В соответствии с положениями ст.135 ТК РФ



Тарифная система оплаты труда включает в себя:

- тарифные ставки,
- оклады (должностные оклады),
- тарифную сетку,
- тарифные коэффициенты.

Под тарифной сеткой понимается совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов. Довольно часто тарифная сетка оформляется в виде таблицы, в которой сведены разряды и коэффициенты – чем выше разряд, тем выше тарифный коэффициент. Для того, чтобы определить тарифный коэффициент каждого разряда нужно разделить тарифную ставку разряда на тарифную ставку первого разряда.

Тарифный разряд - это величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Квалификационный разряд - это величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. Тарификацией работ называют отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов.

При этом «надтарифная часть» заработной платы (надбавки, доплаты и другие выплаты) может быть различной у разных работников, в том числе в зависимости от:

- квалификации,
- сложности работы,
- количества и качества труда.

Свою позицию Роструд обосновывает тем, что статья 143 ТК РФ, предусматривающая тарифную систему оплаты труда, дает основание для установления «вилки» должностных окладов, то есть установления должностного оклада по свободной должности от минимального до максимального размера. При установлении «вилки» окладов по одноименным должностям следует помнить об обязанности работодателя обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности<sup>2</sup>.

При этом, заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда (ст.132 ТК РФ). Вместе с тем, запрещается любая дискриминация при установлении условий оплаты труда.

Оплата труда работников организаций федеральных государственных учреждений с 1992 года производилась на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). В соответствии с Федеральным законом от 04.02.1999 №22\_ФЗ «Об оплате труда работников федеральных государственных учреждений» тарифная ставка (оклад) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений определялась Правительством РФ. Применяемая в

---

<sup>2</sup> В соответствии со статьей 22 ТК РФ

бюджетной сфере ЕТС была призвана обеспечить равный подход к оценке квалификации работников и организацию заработной платы бюджетников с учетом объективно существующих отраслевых особенностей.

Формой оплаты труда принято считать порядок начисления работнику зарплаты и выбор исходной единицы, на основании которой таковая исчисляется. В нашей стране существует всего две формы оплаты, все остальное расценивается лишь как их разновидность. Различают сдельную и повременную формы оплаты труда. При сдельной форме оплаты труда зарплата работника зависит от показателей качества его работы. Для расчета работодателю необходимо учесть две основные величины: нормы выработки и времени, т.е. какое количество работы им выполнено за единицу времени. Более распространенной является повременная форма оплаты, при которой зарплата работника будет зависеть от того, какая тарифная ставка действует у конкретного работодателя, а также от того, какое количество времени им фактически отработано в учетном периоде.

В таблице №1 приведены виды, формы и системы оплаты труда.

Таблица №1.

Формы оплаты труда	Принципы расчета оплаты труда	Системы оплаты труда
<b>Повременная,</b> в том числе	Учитываются фактически отработанного времени и тарифной ставки работника.	
простая повременная	заработок определяют, умножая часовую или дневную тарифную ставку на количество отработанных им часов или дней.	почасовая, поденная, помесечная
повременно -	к сумме заработка	тарифная система оплаты

премиальная оплата труда	по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке	труда
<b>Сдельная форма оплаты труда</b> , в том числе	Учитываются количественные показатели результата труда путем нормирования труда (нормы выработки, нормы времени)	
прямая сдельная	оплачивается за число единиц изготовленной продукции и выполненных работ	индивидуальная, коллективная
сдельно-прогрессивная	оплата повышается за выработку сверх нормы	контрактная
сдельно-премиальная	оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей	окладная, <b>система оклада труда на комиссионной</b> основе
косвенно-сдельная	применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, размер определяется в процентах от заработка основных рабочих.	<b>бестарифная</b> система оплаты
аккордная	Оплата не за отдельную операцию, а за весь заранее заданный объем работ, входящих в аккордное задание.	аккордно-премиальная, <b>система плавающих окладов</b>

Многие системы заработной платы имеют схожие элементы: оклад, тарифная часть, надбавки, премии, компенсации, однако особенностями той или иной системы

выступают взаимосвязи в структуре заработной платы. Разработано множество систем заработной платы: сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордная, повременная с нормированным заданием. Многие из систем, которые используются в фирмах развитых стран, являются ноу-хау и в открытой печати не публикуются. В современных условиях наблюдается тенденция к распространению и применению систем, основанных на повременной оплате с нормированным заданием и существенной долей премий (до 50%) за вклад сотрудника в увеличение дохода фирмы.

На современном этапе развития экономики особое внимание уделяется усилению заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Для решения этой задачи необходимо актуализировать системы заработной платы путем разработки новых критериев для премирования. Стимулирование должно привести к росту заработной платы, которая должна зависеть от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции и увеличения объема продаж.

Важно отметить, что получение заработка за фактически отработанное время при повременной форме оплаты труда должно быть не только выполнением определенного объема работы, но обязательным условием для начисления заработной платы должно быть достижения конкретных производственных целей, которые устанавливаются нормированным заданием.

Это означает, что факт нахождения сотрудника на рабочем месте не может считаться основанием для начисления заработной платы. Это обстоятельство показывает относительность выделения повременной и сдельной форм оплаты труда. При выполнении норм выработки или достижения нормированных показателей на 100% сдельный и повременный заработки будут равнозначны. Обоснованность и целесообразность применения той или иной системы зависит от

специфики производства, трудоемкости производственных процессов и других параметров. Так сдельную форму применяют в тех случаях, когда объем выпущенной продукции, работ, услуг в значительной степени меняется в зависимости от мастерства, индивидуальных различий работающих.

Тогда оплата производится на основании расценок -  $i$ , устанавливаемых исходя из тарифных ставок -  $C$ , норм трудоемкости операций -  $Нт$  или норм выработки -  $Нв$ :

$$I = C / Нв = C * Нт. (1.3)$$

При расчетах по формуле важно соответствие периодов времени, на которые установлены величины  $C$ ,  $Нв$ ,  $Нт$ . Например, часовой тарифной ставке должна соответствовать норма выработки в час.

Тарифные части (оклады) служащим и специалистам назначаются по итогам аттестации (тарификации), правила, проведения которой регламентируется тарифным договором между представителями работодателей и трудовых коллективами. Обычно такая аттестация может проводиться специально созданной комиссией ежегодно или с периодичностью раз в 1-3 года. Аттестационная комиссия в своей работе при оценке результатов деятельности специалистов обращает основное внимание на их творческую активность, проявляющаяся в новаторских предложениях, изобретениях, рационализаторских решениях, коммерческих идеях и т.д. Служащие оцениваются по уровню их квалификации, освоению новых методов работы, ответственности, добросовестности выполнения должностных инструкций, совмещение функций.

В современных условиях для оплаты труда руководителей и специалистов стало актуально применение контрактной системы оплаты труда. Внедрение «эффективных» контрактов признано перспективным инструментом управления персоналом. Эффективный контракт — это разновидность трудового договора.

Главное отличие эффективного контракта от трудового договора — это включение в него таких элементов, как показатели и критерии оценки эффективности труда каждого работника. От них зависят условия оплаты труда — непереносимое условие трудового договора. Должностные обязанности также должны быть детально прописаны, в отличие от требования ст. 57 ТК РФ указать лишь трудовую функцию, то есть должность работника. Такие отличия предполагают, что и отношения между работодателем и работником будут строиться по-другому в соответствии с:

- государственным(муниципальным) заданием и утвержденным заказчиком показателей эффективности;
- системой норм труда;
- системой оценки труда, то есть совокупности критериев и показателей, позволяющей оценить качество и количество труда каждого сотрудника;
- системой оплаты труда, учитывающей его качество;
- нормативными актами, включая коллективные договоры и локальные документы, а также трудовой договор с каждым сотрудником.

Для оценки эффективности результатов труда Минтруд рекомендует использовать измеримые показатели. Например, количество оказанных услуг или удовлетворенность потребителя их качеством.

Введение эффективных контрактов обязательно для учреждений бюджетной сферы. До конца 2018 г. переход на новую систему оплаты труда должен быть полностью в них завершен. Однако специалисты считают, что и в коммерческом секторе внедрение таких контрактов может оказаться выгодным, стимулируя сотрудников улучшать качество своей работы.

Оплата труда руководителей предприятий, их заместителей, а также руководителей обособленных подразделений может осуществляться в процентах от прибыли предприятия и применяться бонусная системы. Однако чаще применяется комбинированный вариант оплаты руководителей: оклад плюс надбавки и премии в зависимости от прибыли или ее составляющих, непосредственно зависящих от деятельности соответствующего руководителя.

Целесообразно при заключении контрактов со специалистами использовать «меню контрактов», то есть предлагать ему выбор из нескольких вариантов оплаты труда. Например, один вариант контракта предусматривает большую долю оклада при меньшей доле премии и гонорара, а другой - наоборот: значительная часть заработка зависит от результатов работы. При таких возможностях специалисты, уверенные в своих творческих и организационных способностях, будут выбирать варианты с большей долей премий и гонораров, что, безусловно, выгодно и предприятию.

Каждая система заработной платы должна стремиться к максимально возможной объективности оценки результатов труда. Реализация этого принципа существенно зависит от условий деятельности организации, взаимоотношений ее сотрудников, а также от квалификации и добросовестности тех, кто определяет нормы трудоемкости, характеристики условий и оплаты труда.

Неотъемлемой частью системы оплаты труда является мотивация и стимулирование труда. Основу материального стимулирования составляют надбавки, и доплаты к тарифной части заработной платы. Все надтарифные выплаты делятся на две группы: компенсационные и стимулирующие.

Выплаты компенсирующего характера связаны с режимом работы и условиями труда, которые назначаются работникам сверх тарифной ставки (оклада) с учетом



интенсивности и условий труд(неблагоприятные климатические условия, вредность производства),в том числе доплата за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Надбавка к заработной плате - это денежная выплата сверх заработной платы, которая имеет своей целью стимулировать работников к повышению квалификации, профессионального мастерства, работу с меньшей численностью, премии и другие вознаграждения.

Размеры доплат и надбавок, включенные в системы оплаты труда, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.<sup>3</sup>

Доплаты и надбавки чаще всего вызваны особыми условиями работы конкретного работника. Доплаты за условия труда при повременной оплате начисляются за фактически отработанное время на рабочих местах с условиями труда, отклоняющимися от нормальных. При сдельной оплате труда доплаты учитываются при расчете расценок, по которым начисляется заработная плата за объем работы, выполненной в таких условиях.

В состав расходов на оплату труда, которые, в свою очередь, участвуют в расчете налоговой базы по налогу на прибыль, относятся начисления стимулирующего и компенсирующего характера. Доплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе надбавки к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных

---

<sup>3</sup>На основании Трудового Кодекса РФ, ст. 135.

условиях труда, за сверхурочную работу и работу в выходные и праздничные дни, производимые в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели.<sup>4</sup>

В социологии труда существует закономерность, если проявление активности работником поощряется работодателем, то активность работников возрастает, они работают более эффективно, а организация получает большую прибыль.

Рост производительности труда приносит дополнительную прибыль предприятию. Улучшение качества продукции повышает престиж организации и также может являться условием получения дополнительной прибыли. Заинтересовать работников в эффективной работе необходимо материальным поощрением, используя премиальную систему.

Под премированием принято понимать материальное вознаграждение работников за результаты труда сверх основного заработка, в целях поощрения достигнутых успехов.

В организации должна быть создана такая система премирования, при которой сотрудникам понятна четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает.

С целью повышения материальной заинтересованности коллектива в выполнении планов и договорных обязательств, роста эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. В коллективных

---

<sup>4</sup>В соответствии с пунктами 2 и 3 ст. 255 Налогового Кодекса РФ.

договорах, положениях о премировании или других локальных нормативных актах фиксируются порядок премирования, предприятия самостоятельно определяют перечень оснований для выплат премий, соотношение поощрительных выплат между отдельными категориями персонала.

В положениях о материальном стимулировании важно представлять группы поощрительных систем по их целевому назначению, определяющее форму и содержание механизма взаимосвязи поощрительной оплаты с основным заработком. В связи с этим можно выделить следующие группы поощрительных систем:

- текущие премии за производственные результаты;
- надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий, расширение зон обслуживания и тд );
- единовременные премии и вознаграждения (по итогам работы за год, за выполнение особо важных заданий, за образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе).

В качестве оснований для премирования должны устанавливаться определенные критерии к результатам труда работникам и коллективам с учетом конкретных задач, стоящих перед ними. Значение установленных критериев и показателей состоит в том, что они являются юридическими фактами, дающими право на премию. При возникновении спорных либо конфликтных ситуаций должна быть обеспечена процедура рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

Практика хозяйственной деятельности предприятий выработала разнообразные поощрительные системы, которые могут применяться в конкретных производственных условиях по отдельности и в сочетании друг с другом.

### **1.3. Оплата труда работников образовательных организаций<sup>5</sup>**

В целях обеспечения единых подходов к регулированию заработной платы работников организаций бюджетной сферы российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений разработаны рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений. Рекомендациями определены принципы формирования систем оплаты труда, перечислены обязательные нормы и условия оплаты труда, рассмотрены вопросы оплаты труда руководителей учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров, даны объяснения по вопросу формированию фондов оплаты труда. Региональным и местным органам власти рекомендовано при формировании систем оплаты труда работников бюджетной сферы, руководствоваться принципом: зарплата должна зависеть от квалификации сотрудника, сложности работы, количества и качества затраченного труда. Предельный размер заработной платы не должен быть ограничен, за исключением административного аппарата организаций. Реальные зарплаты работников образования должны повышаться.

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда, размеры ставок, окладов, различного вида выплат устанавливаются работникам коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами учреждений, трудовыми договорами.

---

<sup>5</sup> В соответствии с Трудовым кодексом РФ ст. 129, 135; п. 12 Положения, утвержденного приказом Минобрнауки России № 1600 от 17.11.2008 № “Об утверждении примерных положений об оплате труда работников подведомственных федеральных бюджетных учреждений по видам экономической деятельности”.

Руководителем образовательной организации в пределах имеющихся средств на оплату труда работников самостоятельно определяются размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования без ограничения их максимальными размерами.

В российских образовательных организациях используются 3 модели оплаты труда. Они построены на общих принципах, но имеют существенные различия.

Модель №1 «Базовый оклад» — основана на базовом окладе и повышающих коэффициентах, которые утверждаются на региональном уровне. У работников, замещающих одинаковую должность, базовый оклад – одинаковый. При расчете постоянной части зарплаты работников школы к базовому окладу применяются повышающие коэффициенты.

Модель №2 «Все включено» — основана на должностном окладе за 36 рабочих часов учителя в неделю. В этой модели все виды деятельности учителя оплачиваются в окладе за 36 рабочих часов в неделю. Сюда входят учебные часы и другая работа, определяемые должностными обязанностями учителя. Стоимость часа работы учителя может утверждаться на уровне школы, муниципалитета или региона в целом.

Модель №3 «Ученико-час» — основана на понятии «Ученико-час». В этой модели при расчете постоянной части зарплаты учителя учитываются и различие в количестве учебных часов, которые он ведет, и количество учеников, с которыми он работает. Величину «Ученико-часа», количество ученико-часов нагрузки учителю каждая школа определяет самостоятельно.

Таким образом, заработная плата работников образовательных организаций состоит из окладов (должностных окладов), тарифных ставок, компенсационных и стимулирующих выплат.

Основной частью заработной платы работников организаций образования является оклад (ставка, должностной оклад), размер которого устанавливается руководителем организации по соответствующим профессионально-квалификационным группам. При назначении оклада (ставки, должностной оклада) необходимо учитывать требования к профессиональной подготовке и уровню квалификации. Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования утверждены Приказом Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н. Профессиональная квалификационная группа должностей педагогических работников состоит из четырех квалификационных уровней.

Работникам, для которых установлена продолжительность рабочего времени, оплата труда осуществляется на основе должностных окладов, а педагогическим работникам, для которых установлены нормы часов за ставку, - на основе ставок заработной платы. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 03.04.2003 № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников» оклад выплачивается педагогическим работникам при отработке следующей определенной для них продолжительности рабочего времени. При условии согласия работника ему может быть установлена нагрузка педагогической работы меньше или сверх установленной нормы. Тогда оплата его труда производится пропорционально количеству часов педагогической работы и установленной ему ставке заработной платы. Если педагогическому работнику установлен оклад за определенную продолжительность рабочего времени, то привлечение его к работе сверх этой

продолжительности нужно рассматривать как сверхурочную и оплату производить по правилам оплаты сверхурочной работы.

Руководитель образовательной организации на основе расчетов и в пределах средств, предусмотренных на оплату труда работников, самостоятельно определяет размеры повышающих коэффициентов к окладам (ставкам) для соответствующих квалификационных уровней. Рекомендации по разработке федеральными государственными органами и учреждениями - главными распорядителя средств федерального бюджета примерных положений об оплате труда работников подведомственных федеральных бюджетных учреждений, утверждены Приказом Минздравсоцразвития России от 14.08.2008 № 425н. При установлении окладов (ставок, должностных окладов) могут использоваться минимальные оклады (базовые), утвержденные главными распорядителями.

#### *Компенсационные выплаты:<sup>6</sup>*

Выплаты компенсационного характера устанавливаются в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы или в абсолютных размерах, если иное не утверждено федеральными законами или указами Президента РФ. Они не образуют новый оклад и не учитываются при исчислении иных стимулирующих или компенсационных выплат, устанавливаемых в процентном отношении к окладу.

Перечень выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и Разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях утверждены Приказом

---

<sup>6</sup> В соответствии с Трудовым кодексом РФ ст. 147-152.

Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822. В соответствии с этим документом к компенсационным выплатам относятся:

а) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, установленные целым рядом государственных нормативных актов;

б) выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районные коэффициенты, северная надбавка);

в) 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:

- надбавки за квалификационную категорию по отдельным должностям работников;

- надбавки за ученую степень.

- надбавки за классность водителям автотранспортных средств;

- доплаты за совмещение профессий (должностей), а также расширение зон обслуживания;
- доплаты за сверхурочную работу и работу в праздничные и выходные дни;
- надбавки за ненормируемый рабочий день;
- надбавки за руководство бригадой;
- доплаты за знание и применение в работе иностранных языков;



г) надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами (Постановление Правительства РФ от 18.09.2006 № 573 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны»):

- ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу (тарифной ставке) граждан, допущенных к государственной тайне на постоянной основе;
- процентная надбавка к должностному окладу (тарифной ставке) сотрудников структурных подразделений организации по защите государственной тайны.

Нормативными актами исполнительных органов субъектов РФ утверждаются размеры компенсационных выплат в качестве рекомендуемых, которые используются учреждениями образования этих субъектов при разработке положений об оплате труда.

#### *Стимулирующие выплаты<sup>7</sup>*

Такие выплаты направлены на стимулирование работника к качественному выполнению работы и являются поощрением за результаты труда. На стимулирующие выплаты учреждениями направляется не менее 30% от средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета.

---

<sup>7</sup> В соответствии с Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818

Перечень видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях:

- за интенсивность и высокие результаты работы.
- за особый режим работы (реализация программ с детьми, требующими повышенного внимания); за организацию и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения среди населения;
- за качество выполняемых работ;
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные по итогам работы.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Перечисленные выше виды выплат стимулирующего характера устанавливаются работнику с учетом критериев, позволяющих оценить результативность и качество его работы с учетом рекомендаций соответствующих федеральных органов исполнительной власти. Поэтому внутренние нормативные документы подлежат согласованию с вышестоящим органом.

Для образовательных организаций, находящихся в ведении Рособразования, примерные показатели стимулирования работников образовательных учреждений утверждены следующими Приказами Федерального агентства по образованию от 28.11.2008 г.:

- № 1761 «Об утверждении примерных показателей стимулирования работников федеральных государственных образовательных учреждений,

реализующих основные программы общего образования, подведомственных Федеральному агентству по образованию, за количество и качество труда»;

- № 1763 «Об утверждении примерных показателей стимулирования работников государственных образовательных учреждений среднего профессионального образования, подведомственных Рособразованию, за количество, интенсивность и качество труда»;

- № 1769 «Об утверждении примерных показателей стимулирования работников государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Рособразованию, за количество, интенсивность и качество труда»;

№ 1771 «Об утверждении примерных показателей стимулирования работников государственных образовательных учреждений дополнительного образования детей, государственных образовательных учреждений, федеральных государственных учреждений, государственного учреждения культуры, подведомственных Рособразованию, за количество и качество труда»;

- № 1775 «Об утверждении примерных показателей стимулирования работников государственных образовательных учреждений специальных профессиональных училищ, подведомственных Федеральному агентству по образованию, за количество и качество труда».

Указом Президента РФ от 04.03.2010 № 271 «Вопросы Министерства образования и науки Российской Федерации» Рособразованию упразднено, его функции переданы Министерству образования и науки.

Конкретные показатели стимулирования работников за количество, интенсивность и качество труда разрабатываются и утверждаются каждой

образовательной организацией самостоятельно. Размеры стимулирующих выплат рекомендуется устанавливать в процентном отношении к окладам (ставкам) по соответствующим квалификационным уровням ПКГ или в абсолютных размерах.

Выплаты стимулирующего характера производятся по решению руководителя образовательной организации в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также в пределах средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, направленных в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности на оплату труда работников.

Системы оплаты труда устанавливаются и изменяются, в том числе с учетом годового фонда оплаты труда, мнения профсоюзов, аттестации работников, систем нормирования труда. Пересмотр норм труда допускается по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост эффективности труда. В положении об оплате труда работников, разрабатываемом учреждением, предусматриваются конкретные размеры окладов. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее, чем за 2 месяца.

При формировании систем оплаты труда педагогических и иных работников сферы образования в 2017 году органам власти субъектов РФ и местного самоуправления, руководителям образовательных учреждений рекомендуется:

- не допускать снижения уровня заработной платы, достигнутого в 2016 году;
- размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников в структуре заработной платы в образовательных организациях должны составлять не ниже 70 процентов;

- при заключении трудовых договоров (дополнительных соглашений к трудовым договорам) с педагогическими работниками, руководствоваться нормами приказов Минобрнауки РФ от 22 декабря 2014 г. № 1601, от 11 мая 2016 г. № 536;
- в трудовом договоре (в дополнительном соглашении к трудовому договору) с работником предусматривать: 1) фиксированный размер оклада (должностного оклада), 2) ставки заработной платы, установленный ему за календарный месяц либо за установленную норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы), 3) размеры выплат компенсационного характера, размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера;
- при заключении трудовых договоров с работниками использовать примерную форму трудового договора, приведенную в приложении № 3 к Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы.

Рекомендациями также определено, что в случаях, когда размер оплаты труда работника зависит от стажа, образования, квалификационной категории, государственных наград и (или) ведомственных знаков отличия, ученой степени, право на его изменение возникает в следующие сроки:

- при увеличении стажа непрерывной работы, педагогической работы, выслуги лет — со дня достижения соответствующего стажа, если документы находятся в учреждении, или со дня представления документа о стаже, дающем право на соответствующие выплаты;
- при получении образования или восстановлении документов об образовании — со дня представления соответствующего документа;

- при установлении или присвоении квалификационной категории — со дня вынесения решения аттестационной комиссией;
- при присвоении почетного звания, награждения ведомственными знаками отличия — со дня присвоения, награждения;
- при присуждении ученой степени доктора наук или кандидата наук — со дня принятия Минобрнауки России решения о выдаче диплома.

При наступлении у работника права на изменение размера оплаты труда в период пребывания в ежегодном или ином отпуске, в период его временной нетрудоспособности, а также в другие периоды, в течение которых за ним сохраняется средняя заработная плата, изменение размера оплаты его труда осуществляется по окончании указанных периодов.

Крайне важно, чтобы все нововведения, касающиеся оплаты труда работников образования, расширяли их возможности в плане оплаты труда и повышали их защищенность от неправомерных действий руководителя образовательной организации. Для этого необходимо получить одобрения значительного числа педагогических работников и стремиться к тому, вносимые в дальнейшем изменения в систему оплаты труда в образовании привели к позитивным сдвигам и росту уровня оплаты труда педагогов.

## **Выводы по первой главе**

В первой главе мы рассмотрели в ретроспективном ракурсе основные категории в области системы оплаты труда персонала – цена труда, ставка заработной платы, заработная плата работника, функции заработной платы, организация оплаты труда, мотивация персонала, формы и методы стимулирование труда. В процессе изучения теоретических основ оплаты труда персонала, мы пришли к выводу, что заработная плата - это вознаграждение за труд, это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе. Организация оплаты труда позволяет стимулировать результаты труда и деятельность работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда готовой продукции. Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между ее величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности, то есть установление соответствия между мерой труда и мерой потребления. *Организация оплаты труда состоит из следующих основных элементов: формирование фонда оплаты труда, нормирование труда, установление тарифной системы, определение формы и системы заработной платы.*

Рассмотрев различные системы оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная, подробнее остановились на тарифной системе, так как долгие годы оплата труда работников бюджетной сферы производилась на основе Единой тарифной сетки. Стремительные изменения в экономике страны привели к дифференциации образовательных учреждений, новые условия хозяйствования ставили перед руководителями новые задачи, решать которые при прежней системе оплаты труда стало не эффективно.

Назрела необходимость новых методов управления персоналом, что и привело к разработке и поэтапному внедрению новой системы оплаты труда (НСОТ). *Заработная плата работников образовательных организаций состоит из окладов*

(должностных окладов), тарифных ставок, компенсационных и стимулирующих выплат. Основной частью заработной платы работников организаций образования является оклад (ставка, должностной оклад), размер которого устанавливается руководителем организации по соответствующим профессионально-квалификационным группам. При назначении оклада необходимо учитывать требования к профессиональной подготовке и уровню квалификации. *Выплаты компенсационного характера* устанавливаются в процентах к окладам, или в абсолютных размерах. Перечень выплат компенсационного характера и порядок установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях утверждены Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822. Стимулирующие выплаты направлены на поощрение работников за качественное выполнение работы и являются оценкой результатов их труда. Перечень видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях включают доплаты за интенсивность, сложность и напряженность, высокие результаты работы, за качество выполняемых работ, за стаж непрерывной работы, выслугу лет, премиальные по итогам работы. Современный опыт финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций показал, что для достижения целей, поставленных при внедрении НСОТ, необходимо разработать систему оценки качества труда различных профессий. Критерии оценки результатов и качества труда устанавливаются каждой образовательной организацией самостоятельно и должны утверждаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. Опыт функционирования при новой системе оплаты труда и практическая работа по совершенствованию системы оплаты труда персонала были рассмотрены во второй главе на примере образовательной организации МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29».



## **Глава 2. Организация оплаты труда в МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» и пути совершенствования системы оплаты труда**

Преобразование в системе оплаты труда, которые произошли в последние годы, назревали давно и были экономически обоснованы. Негативные явления и тенденции, имеющиеся в сфере образования в начале 2000-х годов (старение педагогического персонала, отток молодых педагогов, снижение престижа работы в образовании и др.), являлись продолжением действующей на тот момент системы оплаты труда, которая по существу стала дестимулирующей и никому не выгодной – ни педагогам, ни обществу. Задачи, сформулированные для достижения цели выпускной квалификационной работы, требуют проведения анализа состояния существующей системы оплаты труда в учреждении. Для выработки рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда необходимо понимание экономической ситуации, сложившейся в рассматриваемой организации, требуется подробнее ознакомиться с историей создания МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» (далее МАДОУ) и основными этапами формирования трудового коллектива и систем оплаты труда.

## **2.1. Краткая характеристика МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» и основные показатели его деятельности**

МАДОУ является юридическим лицом, созданным в целях обеспечения условий для реализации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, гарантированного гражданам Российской Федерации. Учредителем МАДОУ является администрация города Снежинска. Учреждение находится в ведомственном подчинении муниципального казённого учреждения «Управление образования администрации города Снежинска».

Разрешенные виды деятельности Учреждения отражены в Уставе - образование дошкольное, дополнительное образование детей, предоставление услуг по дневному уходу за детьми. Приносящая доход деятельность:

- сдача внаем нежилого недвижимого имущества;
- деятельность организаторов выставок, ярмарок и конгрессов;
- физкультурно-оздоровительная деятельность;
- прочая зрелищно-развлекательная деятельность.

Организация образовательного процесса осуществляется по всем сферам развития дошкольников (социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетическое, физическое) на основе учебного плана

История создания муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения Снежинского городского округа «Детский сад компенсирующего вида № 29» начинается с приказа Всероссийского научно-исследовательского института технической физики 1969 года об открытии Детского сада № 29.

На основании совместного решения директора Всесоюзного научно-исследовательского института технической физики и главы администрации города Челябинск-70 с 01.08.1992г. ГДВ и детские дошкольные учреждения, в том числе и Детский сад № 29, выделены из состава Всесоюзного научно-исследовательского института технической физики и организовано Муниципальное предприятие «Объединение дошкольных учреждений» (МП ОДУ)<sup>8</sup>.

Постановлением главы Администрации г. Снежинска от 10.03.2000г. № 196 с 1 апреля 2000г. Муниципальное предприятие «Объединение дошкольных учреждений» реорганизовано в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребёнка – детский сад» (ЦРР-ДС). Детский сад № 29 стал структурным подразделением № 29.

Опыт деятельности как самостоятельного юридического лица начинается с 1 июля 2002 г., когда осуществлена реорганизация путем выделения из структуры МДОУ «ЦРР-ДС». В соответствии с разделительным балансом зарегистрировано юридическое лицо – Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад компенсирующего вида №29». Государственная регистрация прошла 28 июня 2002г. в администрации г. Снежинска - регистрационный номер 14-07/151.

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) -1027401353825. Дата записи в Единый государственный реестр юридических лиц – 30.11.2002. Идентификационный номер налогоплательщика - 7423018139. Свидетельством о государственной аккредитации № 2221 от 23.05.2008 г. установлен государственный статус: дошкольное образовательное учреждение детский сад компенсирующего вида второй категории. Министерством образования и науки Челябинской области

---

<sup>8</sup>На основании «О реорганизации структуры ВНИИТФ и городских организаций в связи с передачей объектов социальной сферы в ведение городской администрации» и приказа № 355 от 22.07.1992 с 01.08.1992 года.

выдана лицензия регистрационный номер №7652 от 02.02.2011 г. с правом осуществления образовательной деятельности бессрочно. В феврале 2015 г. получена лицензия № 11292 бессрочная на оказание дополнительных образовательных услуг.

В ноябре 2010г. Постановлением администрации Снежинского городского округа было создано Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение Снежинского городского округа «Детский сад компенсирующего вида № 29» путем изменения типа существующего Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад компенсирующего вида № 29» по его инициативе.

*Сведения о численности воспитанников.*

Численность воспитанников - 144 человек:

- воспитанники в группах для детей в возрасте 3 года и старше-109 человек;
- воспитанники с ограниченными возможностями здоровья - 45 человек.

Число групп, всего – 9, из них:

- 2 группы для детей в возрасте до 3-х лет;
- 7 групп для детей в возрасте 3 года и старше.

Все группы имеют компенсирующую направленность, в том числе с отклонениями и нарушениями речи – 3 группы, другого медицинского профиля (бронхолегочная патология, аллергия и другие) - 6 групп.

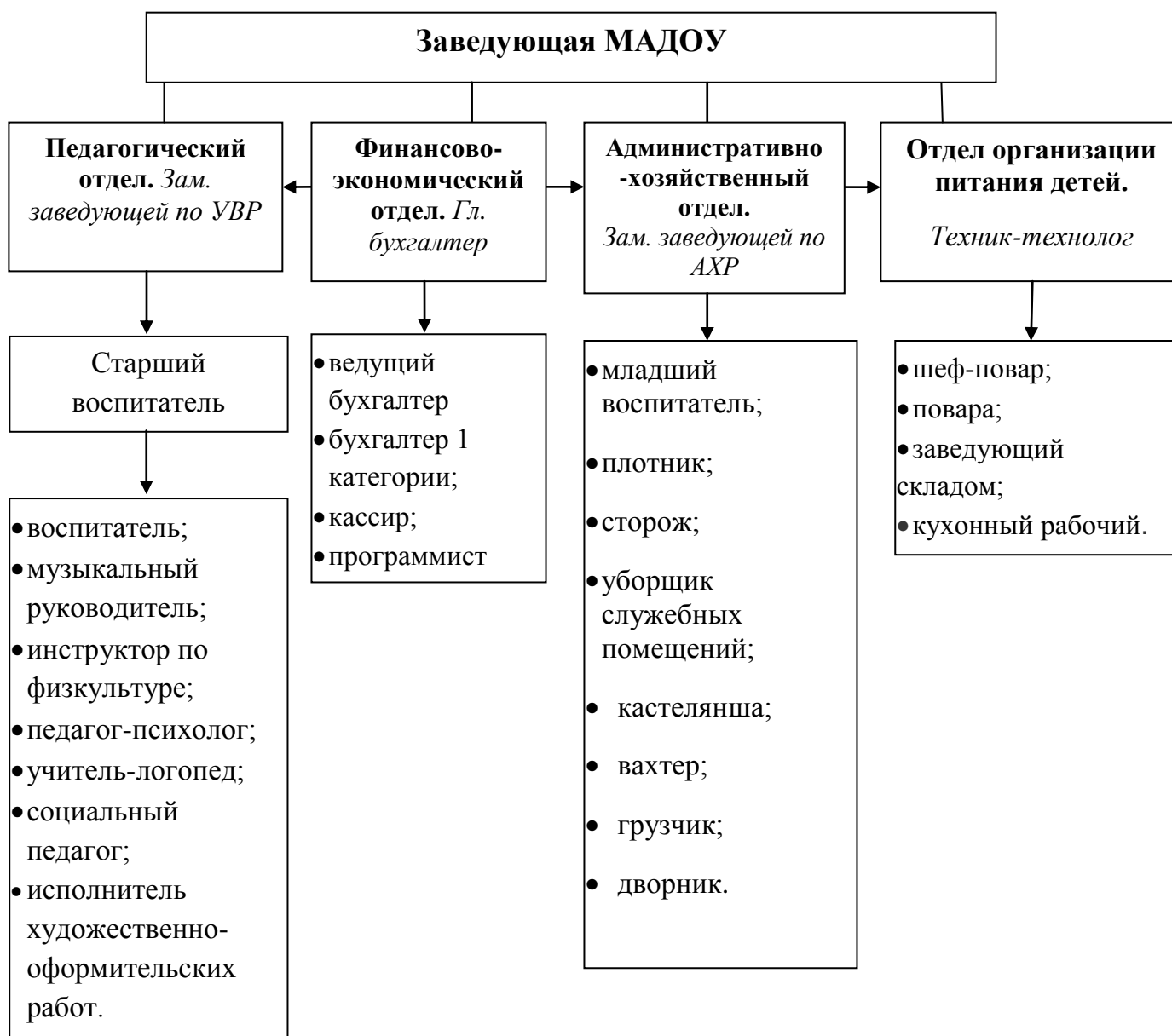
*Управление Учреждением.* Управление Учреждением строится на принципах единоначалия и самоуправления. Учреждение вправе создавать совещательные органы (методический совет, научный совет, совет родителей), не являющиеся

органами управления. Органами управления Учреждения являются: наблюдательный совет Учреждения, заведующий, общее собрание (конференция) работников, совет Учреждения, педагогический совет.

На основании Закона Российской Федерации «Об образовании» от 29.12.2012г № 273 и в целях совершенствования системы управления МАДОУ в 2014г. созданы структурные подразделения учреждения и назначены их руководители. На схеме №1 представлена внутренняя организационная структура управления учреждения.

Схема №1

### Организационная структура управления МАДОУ



В своей работе руководители структурных подразделений руководствуются разработанными локальными актами - положениями о структурных подразделениях.

*Показатели развития учреждения.*

*Объемные показатели МАДОУ за 2015год:*

- число дней работы учреждения в 2015 году составило 246 дней;
- численность воспитанников – 144 человек;
- общее количество групп – 9, из них:
  - 2 группы ясельного возраста от 1,5 до 3 лет;
  - 1 группа младшего возраста от 3 до 4 лет;
  - 1 группа среднего возраста от 4 до 5 лет;
  - 1 группа для детей с нарушением речи от 4 до 5 лет;
  - 1 группа для детей с нарушением речи от 5 до 6 лет;
  - 1 группа для детей с нарушением речи от 6 до 7 лет;
  - 2 разновозрастных группы для детей от 4 до 7 лет.

*Посещаемость в 2015года:*

- число дней, проведенных воспитанниками в группах – 25683 дней;
- количество дней, пропущенных воспитанниками – всего 8606, из них воспитанниками в возрасте 3 года и старше - 6324 дней;
- в том числе 2370 пропусков по причине болезни воспитанников, из них 1778 пропусков воспитанниками в возрасте 3 года и старше;

- по другим причинам - 6236, из них воспитанниками в возрасте 3 года и старше – 4546.

*Распределение объема средств учреждения по источникам их получения:*

Основными источниками поступающих доходов учреждения являются:

- субсидии на выполнение муниципального задания из бюджета;
- субсидии на иные цели;
- собственные средства учреждения (внебюджетные источники).

В таблице №2 представлены суммы фактически полученных средств в 2015 году и долевое соотношение по источникам их получения.

Таблица №2

Распределение объема средств учреждения по источникам их получения

№	Наименование показателей	Фактически (тыс. руб.)	% от общей суммы
<b>Объем доходов учреждения – всего, из них:</b>		<b>31201,5</b>	<b>100</b>
1	Бюджетные средства – всего, из них:	27466,0	88
1.2	• бюджетные средства субъекта РФ	16622,6	53

1.3	• средства местного бюджета	10843,4	35
2	Внебюджетные средства - всего, из них:	3735,5	12
2.1	• родительская плата	1758,8	6

### *Основные направления расходов учреждения*

Все произведенные расходы предусмотрены планом финансово-хозяйственной деятельности и использованы по целевому назначению. В таблице №3 отображены фактически произведенные расходы по кассовому методу (оплаченные расходы) и представлена структура затрат.

Таблица №3

### Структура затрат МАДОУ за 2015 год

№	Наименование показателей	Фактически (тыс. руб.)	% от общей суммы
<b><i>Затраты учреждения – всего, из них:</i></b>		<b><i>32373,8</i></b>	<b><i>100</i></b>
1	Оплата труда – всего, из них:	17398,4	54
	• педагогического персонала (без совместителей)	9385,5	29



2	Начисления на оплату труда	7524,8	23
3	Питание детей	2583,5	8
4	Коммунальные услуги	977,4	3
5	Услуги по содержанию имущества	1227,7	4
6	Инвестиции на приобретения основных фондов	277,4	1
7	Прочие затраты	2384,6	7

*Динамика роста поступлений за 2012-2015гг.*

Чтобы представить основные тенденции в экономическом развитии дошкольного учреждения и его финансовом состоянии необходимо провести анализ показателей за несколько лет. В таблице №4 приведены сведения об объемах поступивших средств за последние три года.

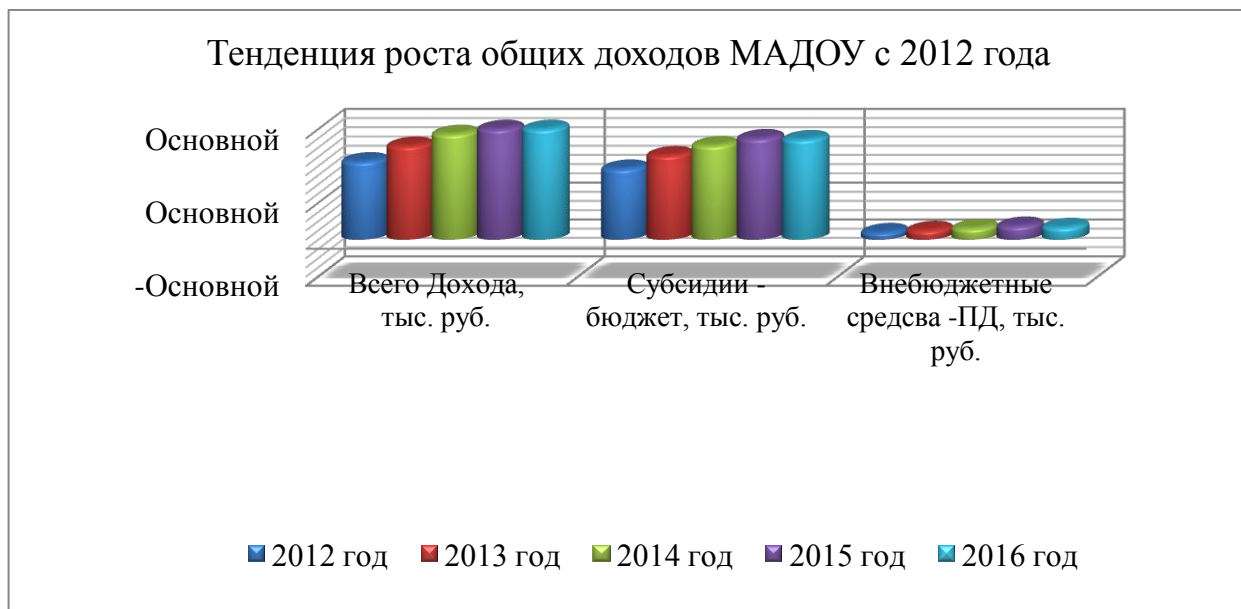
Таблица №4

Объемы поступивших средств за 2012-2015 гг.

№	Наименование показателей	Фактически			
		2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
1	Доходы учреждения – всего, (тыс. руб.)	21191	25416,8	28635,8	31201,5

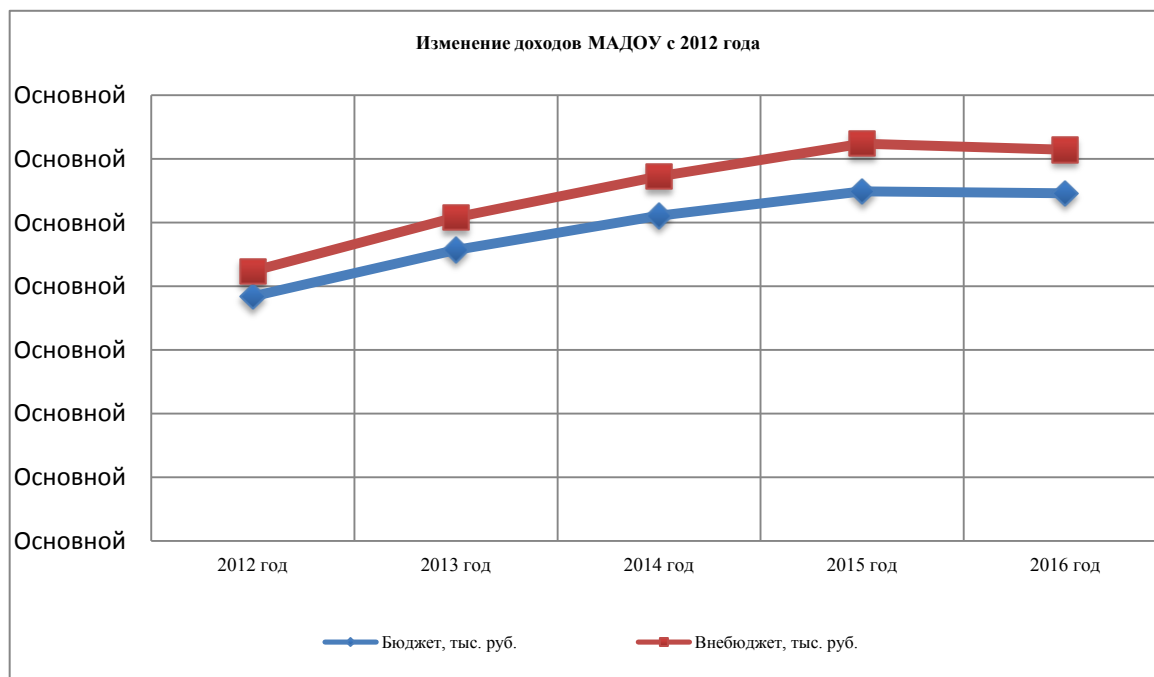
2	Увеличение дохода относительно предыдущего периода, (%)	-	20	13	9
3	Субсидии из бюджетов всех уровней, (тыс. руб.)	19216,7	22843	25538,8	27466
4	Увеличение субсидии относительно предыдущего периода, (%)	-	19	12	8
5	Поступления из внебюджетных источников, (тыс. руб.)	1974,3	2573,8	3097	3735,5
6	Увеличение поступлений из внебюджетных источников относительно предыдущего периода, (%)	-	30	20	20

Анализ динамики роста доходов учреждения позволяет сделать вывод, что, несмотря на сохранение уровня основных параметров функционирования учреждения средства, получаемые из бюджета на выполнение муниципального задания, увеличиваются из года в год, но при этом темпы прироста на протяжении трёх последних лет стабильно снижаются. Темпы роста объемов поступлений внебюджетных средств до 2015года опережали темпы роста финансирования из бюджета. Финансово-экономический кризис повлиял на платежеспособность населения, являющиеся потребителями услуг образовательного учреждения, в связи, с чем в 2016 год наблюдается небольшой спад поступлений от приносящей доход деятельности. На диаграмме №1 наблюдается тенденция роста общих доходов учреждения на протяжении 4 лет и небольшое снижение в 2016г.



В целом темпы роста доходов из бюджета и из внебюджетных источников имеют равное значение, что свидетельствует график изменения доходов за 2012-2016г.г., отраженный на графике№1.

График №1



## **2.2. Анализ кадрового состава и фонда заработной платы различных категорий работников МАДОУ**

### *Сведения о персонале учреждения*

Коллектив МАДОУ достаточно молодой: средний возраст педагогического коллектива – 40 лет, стаж работы у большей части педагогов 39% - до 5 лет, у 36% - более 20 лет, что позволяет создание условий для передачи передового педагогического опыта. Все педагоги имеют профессиональное образование:

- высшее (68%);
- средне-специальное (32%).

Высшую и первую квалификационную категорию имеют 50% педагогического состава, большая часть педагогов (95%) прошли курсы повышения квалификации по изучению федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, по освоению информационных технологий – 63%. В МАДОУ работают квалифицированные педагогические работники, обладающие опытом профессиональной деятельности, что позволяет организовывать образовательный процесс на достаточно высоком профессиональном уровне.

В детском саду двое сотрудников имеют нагрудный знак «Почетный работник общего образования РФ»; трое – имеют Почетную грамоту Министерства образования и науки РФ; 11 педагогов – Почетную грамоту Министерства образования и науки Челябинской области.

### *Показатели кадрового обеспечения*

Профессиональный и квалификационный уровень кадров по состоянию на 1 января 2016 года приведён в таблице №5.

## Профессионально-квалификационный уровень кадров МАДОУ

на 1 января 2016 года

Кадровый состав МАДОУ	Всего, чел.	Образование персонала				
		Высшее			Среднее профессиональное	
		Всего, чел.	%	Педагогическое, чел.	Всего, чел.	Педагогическое, чел.
<i>Численность административного персонала и педагогических работников МАДОУ:</i>	<b>30</b>	21	70			
1. Административный персонал	<b>4</b>	4	100	2	-	-
2. Педагогический персонал:	<b>26</b>	17	65	15	9	7
· воспитатели	<b>17</b>	8	47	6	9	7
· старшие воспитатели	<b>1</b>	1	100	1	-	-
· музыкальные руководители	<b>1</b>	1	100	1	-	-
· инструкторы по физ. культуре	<b>1</b>	1	100	1	-	-
· учителя - логопеды	<b>5</b>	5	100	5	-	-
· педагоги - психологи	<b>1</b>	1	100	1	-	-

Высшее профессиональное образование имеет 21 сотрудник, что составляет 70% от общей численности административного персонала и педагогических работников. Административный персонал в полном составе имеет высшее образование, а педагогический персонал 65% от числа общего числа педагогов.

Информация об общем и педагогическом стаже приведена в таблице № 6. Анализ сведений о стаже позволяет сделать вывод, что более половины административного и педагогического персонала имеют большой опыт работы, стаж работы 66% сотрудников данной категории составляет 10 лет и более. Доля педагогических работников, стаж которых меньше 3-х лет, составляет 8% от общего числа педагогов.

Таблица №6.

Распределение административного и педагогического персонала по стажу работы на 01.01.2016г.

<i>Кадровый состав МАДОУ</i>	Всего, чел.	Стаж работы								
		До 3 лет, чел.	3-10 лет, чел.	10-20 лет, чел.	>20 лет, чел.	Педагогический стаж				
						Всего, чел.	До 3 лет, чел.	3-10 лет, чел.	10-20 лет, чел.	>20 лет, чел.
<i>Всего</i>	30	2	9	6	13	28	6	7	3	12
Административный персонал	4	-	2	1	1	2	-	-	1	1
Педагогический персонал	26	2	7	5	12	26	6	7	2	11

Согласно штатному расписанию на 1 сентября 2016 года общая штатная численность в МАДОУ составила 75,155 единиц. По итогам 2016 года средняя списочная численность сотрудников - 60 человек. Схема №2 отражает распределение сотрудников в соответствии со штатной расстановкой. Персонал

подразделяется на административный, педагогический, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал.

Схема №2

### Распределение основного персонала

в МАДОУ на 1 сентября 2016 года



В учреждении трудоустроены внешние совместители, заработная плата которых также регламентируется Положением об оплате труда МАДОУ. Большинство внешних совместителей относятся к учебно-вспомогательному и обслуживающему персоналу.

Распределение фонда оплаты труда (ФОТ) в 2016 году между категориями персонала МАДОУ приведены в таблице №7 и диаграмме №2.

Таблица №7

№№	подразделение	Удельный вес в средней численности	Доля ФОТ в общем начислении, (%)
1	Административный персонал	0,07	16
2	Педагогический персонал	0,43	56
3	Учебно-вспомогательный персонал	0,27	18
4	Обслуживающий персонал	0,23	10
	Всего:	1	100

Диаграмма №2



Начисленная и выплаченная заработная плата по персоналу МАДОУ ежегодно растет, но темпы роста различного персонала отличаются между собой (Таблицы № 8, 9).



Таблица № 8

Изменения средней заработной платы сотрудников МАДОУ за 4 года

Подразделение МАДОУ	Средняя заработная плата, тыс. руб.			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
<i>Средняя з/п по МАДОУ</i>	22.9	24.57	24.95	26.99
1. Административный персонал	49.6	57.63	59.1	67.79
2. Педагогический персонал:	30.2	31.5	31.5	33.34
<i>в том числе воспитатели</i>	29.6	30.5	31.6	34.0
3. Учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал	13.0	13.6	14.2	16.6
<i>в том числе младшие воспитатели</i>	13.5	15.3	16.6	14.0

Таблица №9

Темпы ежегодного роста средней заработной платы за период 2014-2016 гг.

Подразделения МАДОУ	Соотношение средней заработной платы текущего периода с прошлым, %		
	2014г.	2015г.	2016г.
<i>Рост средней заработной платы работников МАДОУ</i>	107	102	108
1. Административный персонал	116	103	115
2. Педагогический персонал:	104	100	106

Подразделения МАДОУ	Соотношение средней заработной платы текущего периода с прошлым, %		
	2014г.	2015г.	2016г.
<i>в том числе воспитатели</i>	103	104	108
3. Учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал	105	104	117
<i>в том числе младшие воспитатели</i>	113	108	84

*Продолжение Таблицы №9*

Анализ динамики заработной платы свидетельствует, что оплата труда работников неуклонно растет и за четыре последних года она выросла с 22,9 тыс. рублей до 26,9 тыс. рублей, и рост составил 18%.

#### *Источники формирования фонда оплаты труда (ФОТ)*

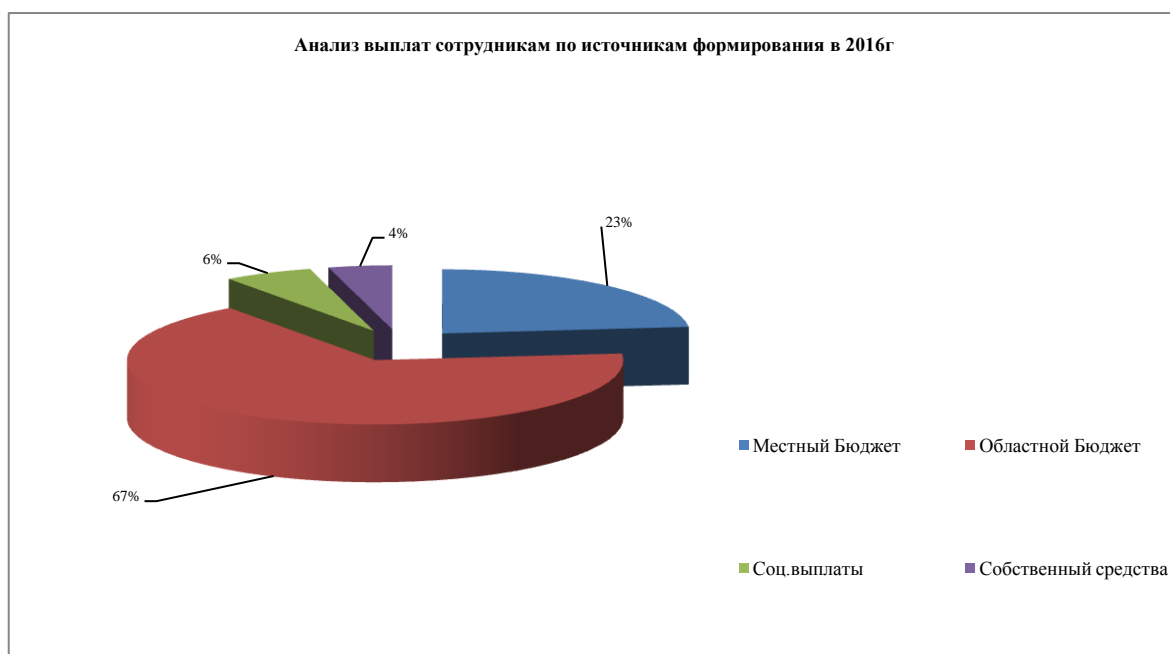
Фонд заработной платы сотрудников МАДОУ формируется из нескольких источников (Диаграмма №3):

- за счет средств местного бюджета в соответствии с нормативами финансирования, установленными нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления;
- за счет субвенции на обеспечение государственных гарантий прав граждан в сфере образования, рассчитанной исходя из нормативов финансирования на одного воспитанника соответствующей ступени дошкольного образования;

- за счет собственных средств, полученных от приносящей доход деятельности (ПДД).

Выплаты социального характера осуществляются как из фонда оплаты труда, так из средств Фонда Социального страхования, предназначенных для оплаты случаев временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Диаграмма №3.



Средства субвенции из областного бюджета предназначены для финансирования заработной платы персонала, который участвует в реализации основной образовательной деятельности. К ним относятся заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательской работе, педагогический персонал и младшие воспитатели. Фонд заработной платы главного бухгалтера, заместителя заведующего по административно-хозяйственной работе, учебно-вспомогательный персонала, кроме младших воспитателей, а также обслуживающего персонала финансируется из средств субсидии, выделенных из местного бюджета.

### **2.3. Действующая система оплаты труда МАДОУ и основные направления совершенствования оплаты труда персонала МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29»**

В целях совершенствования систем оплаты труда в муниципальных учреждениях, подведомственных Управлению образования администрации города Снежинска с 1 января 2011г. внедрена новая система оплаты труда (НСОТ) работников образования.

Переход на НСОТ был осуществлен в соответствии:

- Трудовым кодексом Российской Федерации,
- ст.53 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»,
- решением Собрании депутатов города Снежинска от 21.10.2010 № 200 «О наделении администрации Снежинского городского округа полномочиями по определению размера и условий труда работников муниципальных бюджетных учреждений и порядка расчета ассигнований по фонду оплаты труда работников муниципальных учреждений»,
- постановлением администрации города Снежинска от 01.09.2010 № 1420 «Об установлении новых систем оплаты труда в муниципальных бюджетных учреждениях города Снежинска»,
- постановлением администрации города Снежинска от 06.10.2010 № 1576 «Об утверждении Положения «О принципах и порядке перехода муниципальных бюджетных учреждений города Снежинска на новые системы оплаты труда»,
- постановлением администрации города Снежинска от 22. 10. 2010 г. № 1700 «Об утверждении Положения «О размерах и условиях оплаты труда, порядке формирования фонда оплаты труда работников муниципальных учреждений, подведомственных Управлению образования администрации города Снежинска»

Внедрение НСОТ было направлено на:

- усиление материальной заинтересованности в повышении эффективности и в качественном результате труда;
- развитие творческой инициативы и активности;
- дифференциацию заработной платы в зависимости от эффективности и качества труда;
- повышение прозрачности системы оплаты труда.

*Основные принципы перехода на НСОТ*

- строгое соблюдение Трудового Кодекса РФ;
- зависимость заработной платы работника от его квалификации, сложности, интенсивности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда;
- приоритет повышения заработной платы основного (педагогического) персонала;
- учет достигнутого уровня оплаты труда (*заработная плата работников учреждения (без учета премий и иных стимулирующих выплат) не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат) выплачиваемой работнику до ее изменения*);
- заработная плата за месяц работников учреждений, полностью отработавших за этот период норму рабочего времени и выполнивших нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленной величины минимального размера заработной платы;
- учет мнения представительного органа работников;
- применение демократической процедуры оценивания деятельности работника для установления стимулирующих выплат.

Оплата труда до НСОТ:

- Размер ставки (оклада) по ЕТС;
- Повышающий коэффициент за специфику работы;
- Доплаты и надбавки (компенсационного и стимулирующего характера);
- Фиксированная выплата (с 1 по 6 разряд);
- Надбавка 14% стимулирующего характера;
- Доведение до МРОТ (с 1 по 7 разряд ЕТС);
- Районный коэффициент 30%.

Оплата труда *при* НСОТ:

- оклад (должностной оклад);
- доплаты компенсационного характера;
- доплаты и надбавки стимулирующего характера, премиальные выплаты;
- выплаты социального характера.

Формирования фонда оплаты труда МАДОУ при новой системе оплаты труда осуществляется в соответствии с методикой, утвержденной постановлением Администрации Снежинского городского округа от 18.07.2011 № 866, в котором утвержден порядок формирования общего фонда оплаты труда МДОУ и порядок расчета фонда заработной платы по различным функциям:

- ✓ по функции «Руководство учреждением»;
- ✓ по функции «Обучение и содержание детей в группах»;
- ✓ по функции «Организация питания детей»;
- ✓ по функции «Уборка служебных помещений, территории, охрана МДОУ и содержание прочего обслуживающего персонала»;
- ✓ по функции «Организация занятий и обслуживание бассейна»;

- ✓ по функции «Дополнительное образование детей и дополнительная коррекционная работа в учреждении»;
- ✓ по функции «Прочее педагогическое и хозяйственное обеспечение деятельности учреждения».

Фонд оплаты труда МДОУ определяется по нормативам формирования фонда оплаты труда МДОУ отдельно по каждой из функций. Рассчитанный на основании нормативов ФОТ определяет объем расходов на оплату труда работников МДОУ в зависимости от типа учреждения, группы по оплате труда руководящих работников, выполняемых функций, комплектования групп и прочих особенностей учреждения, в том числе ведения в учреждении дополнительной образовательной и коррекционной работы. Кроме фонда заработной платы МДОУ, сформированного с учетом фонда стимулирующих и прочих выплат, за счет средств бюджета финансируются расходы по начислению обязательных страховых взносов в размерах и порядке, установленном законодательством РФ.

При определении размера нормативов приняты следующие базовые параметры расчета:

- 1) продолжительность года в календарных днях – 365;
- 2) число рабочих дней в году – 250;
- 3) годовая норма рабочего времени для работников с нормальной продолжительностью рабочего дня (8 часов) – 1992 часа.

#### *Формирование должностного оклада при НСОТ*

Размеры должностных окладов работников занимающих должности, относящиеся к профессионально-квалификационным группам (ПКГ) должностей

работников образования устанавливается постановлением администрации Снежинского городского округа.

Должностной оклад [ ДО] = [Оклад по ПКГ] \* К1 \* К2 \* К3 \* К4, где

К1,2,3,4 - Повышающие коэффициенты ( таблица № 10).

Таблица № 10

Повышающие коэффициенты к окладу педагогических работников

К1 - за профессиональное образование:	
высшее образование	1,1
К2 - за квалификационную категорию:	
высшая	1,3
первая	1,2
вторая	1,1
за педагогический стаж (устанавливается при отсутствии квалификационной категории):	
от 0 до 5 лет	1
от 5 до 10 лет	1,1
более 10 лет	1,15
К3 - за специфику работы:	
за индивидуальное обучение на дому детей, имеющих ограниченные возможности здоровья, в соответствии с медицинским заключением	1,2



за работу в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях (отделениях, классах, группах) для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии (в том числе с задержкой психического развития)	1,2
за индивидуальное и групповое обучение детей, находящихся на длительном лечении в детских больницах (клиниках) и детских отделениях больниц для взрослых	1,2
за работу в Гимназии, МДОУ «Центр развития ребенка - детский сад № 30»	1,15
К4 - за звание:	
"Народный учитель Российской Федерации", «Народный художник Российской Федерации», «Заслуженный мастер производственного обучения Российской Федерации», «Заслуженный работник физической культуры Российской Федерации», «Заслуженный учитель Российской Федерации», «Заслуженный художник Российской Федерации», «Заслуженный тренер России», «Заслуженный мастер спорта России» <i>при условии соответствия почетного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин</i>	1,1

Например, оклад воспитателя, имеющего высшее образование и высшую квалификационную категорию, работающий в МАДОУ «Детский сад компенсирующего вида №29» - специальная (коррекционная) образовательная организация:

$$ДО = 6030 \times 1,1 \times 1,3 \times 1,2 = 10348$$

Компенсационные выплаты:

- 1) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и/или опасными и иными особыми условиями труда;

- 2) доплата за совмещение профессий (должностей);
- 3) доплата за расширение зон обслуживания;
- 4) доплата за увеличение объема работы, за работу не входящую в круг должностных обязанностей или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- 5) доплата за работу в ночное время;
- 6) повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- 7) повышенная оплата сверхурочной работы;
- 8) районный коэффициент 30%

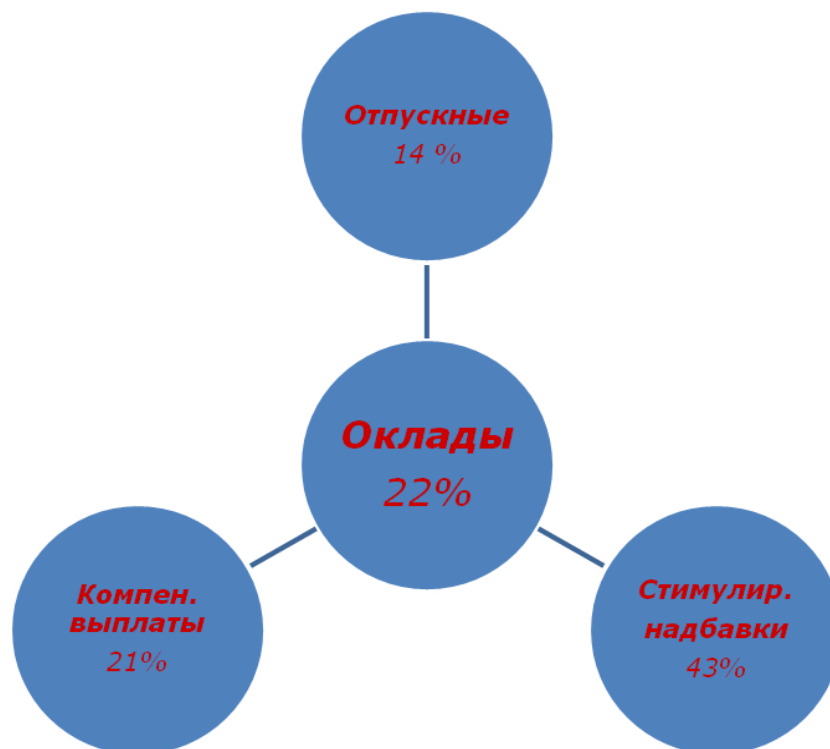
#### Стимулирующие выплаты

- выплаты за интенсивность, качество и высокие результаты труда работников:
  - 1) ежемесячная надбавка за интенсивность, сложность и напряженность;
  - 2) ежемесячная надбавка за высокое качество профессиональной деятельности;
  - 3) единовременные премиальные выплаты за творческий подход к работе, высокое качество проведения отдельных мероприятий, выполнение отдельных заданий, поручений;
  - 4) единовременные премиальные выплаты по итогам работы (за квартал, полугодие, 9 месяцев, год).
- индивидуальные выплаты;

- 1) ежемесячная надбавка за наличие ученой степени кандидата (доктора) наук по профилю образовательного учреждения или педагогической деятельности (преподаваемых дисциплин), почетного знака;
  - 2) выплаты за стаж работы;
  - 3) надбавки и выплаты молодым специалистам.
- выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения и отдельных категорий работников:
    - 1) выплаты за проверку тетрадей, письменных (творческих) работ;
    - 2) выплаты за заведование учебной лабораторией, кабинетом, мастерской;
    - 3) выплаты за руководство методическим объединением;
    - 4) выплаты за выполнение обязанностей общественного инспектора по охране детства, не занимающим должность социального педагога;
    - 5) за выполнение функций классного руководителя;
    - 6) за работу с детьми раннего возраста;
    - 7) водителям за классность;
    - 8) за проведение внеклассной работы по физическому воспитанию и формированию здорового образа жизни обучающихся;
    - 9) ежемесячная надбавка к заработной плате работникам МДОУ в рамках областной целевой программы, городской целевой программы;
    - 10) ежемесячная надбавка к заработной плате сотрудникам МДОУ за работу с детьми-инвалидами за счет средств соответствующей субвенции;

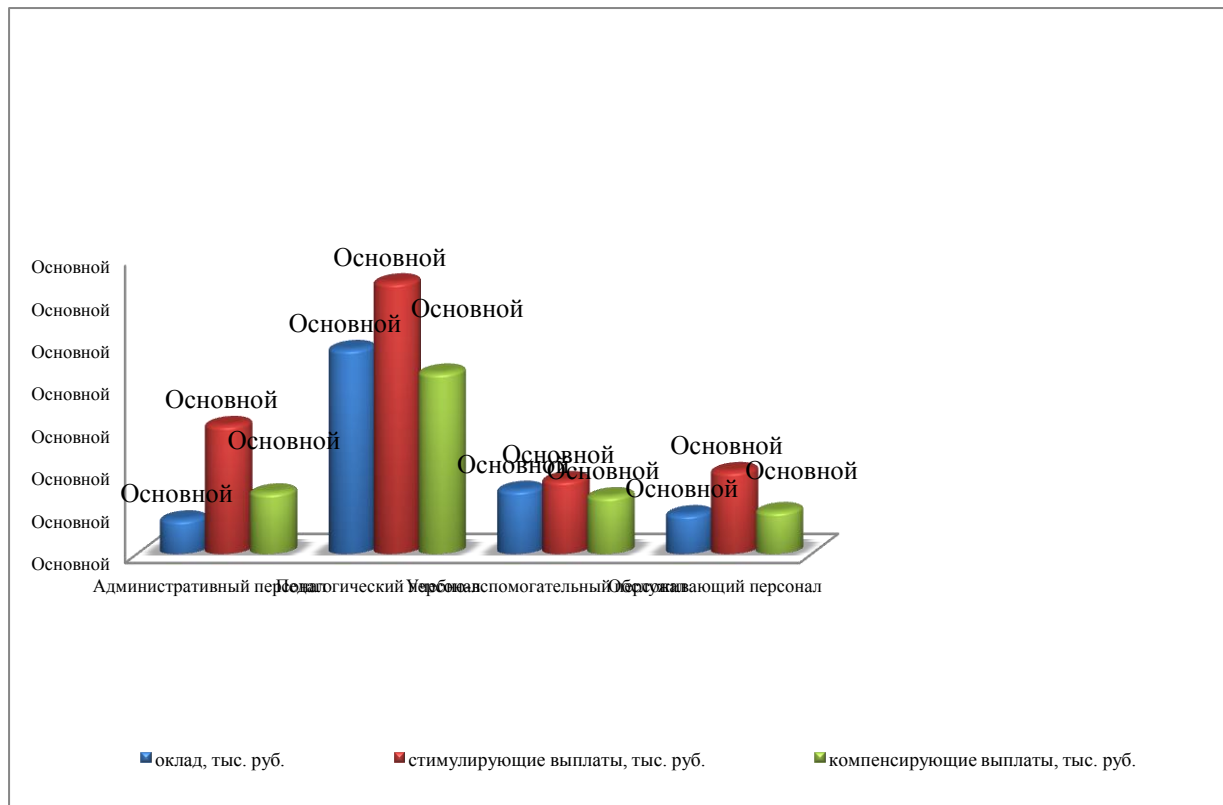
- 11) за работу с воспитанниками (обучающимися) в разновозрастной группе (классе);
- 12) за работу в городской психолого-медико-педагогической комиссии ПМПК (на период работы ПМПК);
- 13) за работу в группах круглосуточным пребыванием воспитанников (обучающихся);
- 14) за выполнение обязанностей шеф-повара;
- 15) за перенаполняемость группы (класса);
- 16) за привлечение внебюджетных средств;
- 17) за выполнение работ, связанных с переводом учреждения (класса, группы) на особый санитарно-эпидемиологический режим работы;
- 18) иные выплаты стимулирующего характера, устанавливаемые коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Окладная часть, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также оплата отпусков являются составными частями фонда оплаты труда (ФОТ). На схеме №3 отражено соотношение между объемами компенсирующих, стимулирующих доплат, окладами и отпускными выплатами сотрудникам МАДОУ в 2016 году.



Анализируя приведенное распределение фонда оплаты труда, можно сделать вывод, что стимулирующие выплаты носят значительный вес в структуре заработной платы. Весомый перекоп в размерах стимулирования и базового оклада, в сумму которого заложено выполнение основных должностных обязанностей сотрудника, приводит к обесцениванию повседневного труда, связанного с исполнением должностных инструкции и смещает интерес работников в сторону «зарабатывания плюсов» для стимулирования. Особенно ярко выраженный дисбаланс в структуре оплаты труда наблюдается у административного и обслуживающего персонала. Диаграмма №4 показывает, что у этих категорий персонала объем стимулирующих надбавок в несколько раз превышает окладную часть.

Распределение фонда оплаты труда по видам надбавок и окладами между различными видами персонала МАДОУ за 2016г.



Порядок распределения стимулирующих выплат за результативность и качество трудовой деятельности закреплён в Положении об оплате труда и включает в себя несколько этапов: подготовительный, рефлексивный, диагностический, коррекционный, итоговый. Надбавки и надбавки носят периодический характер и устанавливаются 2 раза в год приказом заведующего. Распределение стимулирующих выплат имеет несколько этапов: подготовительный, рефлексивный, диагностический, информационный, коррекционный, итоговый.

*Подготовительный этап* подразумевает подготовку приказов руководителя: об утверждении Экспертной комиссии; об утверждении Конфликтной комиссии;

об утверждении формы экспертной карты;

Обеспечение работников учреждения экспертными картами.

*Рефлексивный этап* предназначен для самоанализа результативности и качества трудовой деятельности, заполнения работниками экспертных карт и предоставление их в Экспертную комиссию.

*Диагностический этап* посвящен работе экспертной комиссии, которая принимает и изучает экспертные карты, устанавливает соответствие выставленных баллов фактическим результатам, составляет протокол оценки результатов деятельности работников.

*Информационный этап* дает возможность работникам ознакомиться с протоколом оценки результатов деятельности. В случае возникновения вопросов обратиться в устной или письменной форме в экспертную комиссию за пояснениями. Если сотрудник не согласен с оценкой результатов его деятельности, у него есть возможность подать письменные заявления в Конфликтную комиссию.

*Коррекционный этап* предназначен работе конфликтной комиссии, которая рассматривает письменные заявления, обсуждает возникшие разногласия и выносит обоснованное решение, с учетом квалифицированного мнения представительного органа (профсоюза). Взвешенное решение отражается в протоколе заседания Конфликтной комиссии и передаётся в Экспертную комиссию.

Экспертная комиссия оформляет итоговый протокол оценки результатов деятельности работников.

Итоговый протокол оценки результатов деятельности работников передается руководителю учреждения.

### *Итоговый этап*

Руководитель учреждения издает приказ об установлении стимулирующих выплат за результативность и качество деятельности работников.

Важнейшим показателем, характеризующим организацию контроля по выполнению муниципального задания, является разработанная система оценки эффективности труда работников, которая подразумевает наличие системы показателей и критериев оценки эффективности деятельности работников для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг. Показатели и критерии утверждены Положением по оплате труда, содержащего систему показателей оценки труда всех категорий работников: административного, педагогического персонала, учебно-вспомогательного персонала и обслуживающего персонала. Примером системы оценки эффективности труда работников служат критерии воспитателя:

1. Продуктивное участие в реализации системы методической деятельности МАДОУ:

- высокая результативность работы в ходе контроля (тематических проверок, целевых посещений со стороны руководства МДОУ).
- качество оперативного планирования.
- обобщение передового педагогического опыта работы (публикации, издание сборников.)

2. Организация взаимодействия с семьями воспитанников, отсутствие конфликтных ситуаций:



- включение родителей в деятельность МДОУ (организация посещений родителями мероприятий МДОУ, организация и проведение конкурсов, "Веселых стартов", Дня семьи, походов и пр.).
  - проведение мероприятий для родителей
3. Оказание дополнительных образовательных услуг по различным направлениям
4. Содержательность, эстетичность, трансформация предметно-развивающей среды в группе.
5. Участие в проведении открытых мероприятий
6. Низкий уровень по сравнению с муниципальным уровнем заболеваемости воспитанников, отсутствие травматизма:
- пропуски детей по болезни на уровне среднего показателя по городу;
  - пропуски детей по болезни ниже среднего показателя по городу;
  - заболеваемость детей в группе на уровне среднего показателя по городу;
  - заболеваемость детей в группе ниже среднего показателя по городу;
  - посещаемость детей на уровне среднего показателя по городу;
  - посещаемость детей выше среднего показателя по городу;
  - отсутствие травматизма.

Новая система оплаты труда функционирует уже более 6 лет, экономические реформы не стоят на месте, вступают в силу новые изменения, происходит поэтапный переход на механизм эффективного контракта. Для достижения основной цели выпускной квалификационной работы необходимо проанализировать достигнутые результаты и определить проблемы, требующие дальнейшего разрешения и совершенствования. Опросы, проводимые в учреждении, показывают, что в основном педагоги положительно приняли нововведения, связанные с оплатой

труда. Многих из них новая система стимулирует к профессиональному росту и повышению качества педагогической деятельности. Одним из положительных итогов преобразований коллективы признали повышение инициативы педагогов, Однако, результатом введения НСОТ стали и отрицательные моменты:

- для оценки качества труда педагогов не удалось добиться объективности и необходимой конкретности показателей;
- только половина педагогов считают процедуру оценки качества труда и определения размеров стимулирующих выплат четкой и прозрачной.
- Действующая система оплаты труда нуждается минимум в повышении размера оплаты за ставку, считает большинство педагогов.

Повышение окладов неизбежно требует повышения ассигнований на оплату труда, поэтому данные изменения необходимо обсуждать на уровне Министерства образования и науки. В тоже время, просматривается целый ряд принципиальных изменений, направленных на повышение эффективности труда педагогов, которые возможно разработать и внедрить в образовательном учреждении уже сейчас с учетом накопленного опыта и его специфики. С целью выработки таких мероприятий необходимо провести анализ внедрения и реализации новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях. По мнению педагогов, НСОТ значительно расширила перечень их должностных обязанностей, сместив акценты с основных традиционных видов ежедневной деятельности воспитателей на иные. Что, естественно, привело к сокращению времени непосредственного взаимодействия педагогов с детьми. Большое количество рабочего времени воспитателя уходит на подготовку всевозможных мероприятий различного уровня, на основную же воспитательную, образовательную деятельность- общение с детьми - всё меньше. Значит, новые подходы определяет ориентиры деятельности

и развития современного педагога, но при этом выводит за пределы профессиональной деятельности целый ряд важных обязанностей и направлений работы.

Программа совершенствования системы оплаты труда в образовании предусматривает переход на новую систему трудовых отношений, основу которой составляет механизм эффективного контракта, при котором будут исключены стимулирующие выплаты постоянного характера и будут введены стимулирующие выплаты на основании измеримых показателей качества, результативности и эффективности. Изначально, при заключении трудового договора с работником будут прописаны критерии оценки эффективности его деятельности и показатели, которые будут использованы для назначения стимулирующих выплат по результатам труда и качества оказываемых услуг. Активизации деятельности педагогов, поощрение их творческой инициативы, участие в инновационной работе - положительные итоги реализации НСОТ. Важнейшим недостатком является недооценивание повседневного «невидимого» труда педагога, который изначально заложен в оклад и входит в его должностные обязанности. Размер окладной части минимальный, и ни коим образом не соответствует прожиточному минимуму. Получается противоречие: основная работа педагога, то «великое», что педагог, как носитель ценностей образования должен ежедневно вкладывать в своих воспитанников — обесценено до минимума. А вот стимулирующие надбавки — сверхурочная работа — поощряется. Для выхода из сложившейся ситуации, логичным является предложение по увеличению должностного оклада, размер которого обеспечивал бы прожиточный минимум, повышение объема гарантированных выплат по отношению к объему стимулирующих.

В качестве путей совершенствования системы оплаты труда можно обозначить следующие шаги:

1. Расширения перечня источников получения учреждением дополнительных доходов из внебюджетных средств (добровольных пожертвований, взносов, иных целевых безвозмездных поступлений от частных лиц и организаций), направление этих средств на увеличение оплаты труда преподавателя;
2. Внедрение такой системы оценки результатов труда, позволяющей создать внутреннюю рейтинговую шкалу для педагогов. Итоговые результаты должны оцениваться по окончании учебного года ДООУ и включать показатели участия в методической работе ДООУ, города, области; в социальном партнерстве.
3. Организация стимулирования педагогического персонала по итогам рейтинга: моральное поощрение через представление к награждению грамотами, благодарственными письмами и др., вынесения на доску почета учреждения и материальное - назначение стимулирующих выплат;
4. Поэтапное приближение минимальной базовой ставки и минимального базового оклада к величине прожиточного минимума трудоспособного населения;
5. Установление прямой зависимости заработной платы педагогов от наполняемости группы, класса;
6. Требуется увеличение нормативов в 3 – 4 раза на установление надбавок за наличие квалификационных категорий для стимулирования педагогов к повышению профессионального уровня;
7. Утверждение на федеральном уровне рекомендаций, методик оценки качества труда педагогов, результативности их деятельности, опирающиеся на научно-обоснованные критерии и показатели;
8. Недопущение роста индикативных показателей по средней заработной плате педагогов в регионе входе реализации Указов Президента за счет роста нагрузок.

Многие из желающих отказываются от работы педагога, так как она связана с высокой ответственностью и повышенной нервно-эмоциональной нагрузкой. В связи с тем, что в работе учителя присутствует ряд профессиональных стресс-факторов, такие нагрузки носят постоянный характер. Исполнение профессиональных обязанностей накладывает ответственность за жизнь, здоровье и развитие воспитанников и учащихся. Необходимость являться объектом наблюдения и оценивания, постоянно подтверждать свою компетентность служит постоянным источником психоэмоционального напряжения. Педагог, осуществляя учебно-воспитательный процесс, несет двойную нагрузку, обеспечивая взаимодействие с коллегами, с детьми и их родителями.

Большую часть рабочего времени педагог находится в непосредственном контакте с людьми, то есть на состояние учителя действительно оказывается активное коммуникативное воздействие, которое ведет к сильным эмоциональным перегрузкам. Учеными даже принят особый термин «феномен сгорания учителя».

Важнейшей отличительной характеристикой труда учителя является перегруженность, психическая и физическая напряженность труда, это подтверждают проводимые учеными различных стран исследования рабочего времени педагогических работников. Как же повлиял переход на НСОТ на общее состояние педагогов? Исходя из анализа объема педагогической нагрузки учителей, проведенной отраслевым профсоюзом во всех регионах, был произведен расчет «стоимости» перехода на НСОТ. Выяснилось, что введение новой системы оплаты труда в России шло за счет сокращения количества учреждений и оптимизации численности работников, что привело к увеличению в 1,8 раза оплачиваемых часов и сохранению объема финансирования на эти цели. В результате при сохранении объемов финансирования в 1,8 раза снижается стоимость часа, в том числе часа при проведении уроков. Для сохранения стоимости часа необходимо в такой же

пропорции увеличить финансирование. Кроме того, возникает проблема, в какое время будет осуществляться ведение преподавательской работы с почасовой оплатой – в рабочее время или за его пределами.

Именно поэтому позиция отраслевого профсоюза на данном этапе однозначна. Реформировать систему оплаты труда в образовании можно только при готовности бюджетов всех уровней увеличить объем соответствующих ассигнований.

Вывод, который можно сделать из сложившейся ситуации, что любая система оплаты труда в бюджетной сфере будет несовершенной, пока средства из бюджета выделяются не по принципу реальной стоимости и объему качественного труда, а по принципу – дали столько, сколько было.

## **Выводы по второй главе**

Во второй главе рассмотрены условия хозяйствования и результаты деятельности образовательной организации, проведен анализ кадрового состава и фонда заработной платы различных категорий работников МАДОУ, описаны этапы внедрения действующей в учреждении системы оплаты труда. Сделанные наблюдения позволяют сделать выводы о противоречиях между основными задачами, стоящими перед учреждением, и существующей системой оплаты труда персонала, который эти задачи должен решать. В ходе исследования системы оплаты труда МАДОУ удалось сформулировать проблемы в системе оплаты труда образовательной организации и наметить пути её совершенствования. Во многих случаях показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера, имеющие низкую эффективность в современных условиях. В ряде учреждений стимулирующие выплаты применяются в качестве гарантированной части заработка, которая не увязана с результатами труда. Основной причиной этого является низкий размер тарифной части заработной платы. В результате учреждение вынуждено премировать персонал вне зависимости от результатов труда в связи с необходимостью удержания имеющихся работников. Введение новых систем оплаты труда привело к значительным, не всегда обоснованным различиям в оценке сложности и результатов труда, увеличению дифференциации между заработной платой руководителя и работников учреждения.

Анализ внедрения новой системы оплаты труда свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования системы оплаты труда с целью:

сокращения разрыва между средним уровнем оплаты труда работников

учреждений и средним уровнем заработной платы по субъекту Российской Федерации;

устранения необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений;

совершенствования системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют;

отмены стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников;

определения оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок.



## Заключение

В связи с изменением правового положения учреждений, введением таких типов учреждений, как автономное, бюджетное и казенное, назрела необходимость внесения изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части уточнения норм, регламентирующих вопросы оплаты труда в организациях, финансируемых из бюджетов всех уровней.

Для совершенствования основных элементов системы оплаты труда (выплат по окладам (должностным окладам), тарифным ставкам, компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера) необходимо модернизировать и актуализировать понятийный аппарат в сфере оплаты труда.

Совершенствование установления окладов (должностных окладов), тарифных ставок важно осуществлять исходя из более полного учета при оплате труда сложности труда работников на основе актуализации:

- профессионально-квалификационных требований к работникам, профессиональных квалификационных групп, устанавливаемых Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации;
- типовых норм труда, устанавливаемых федеральными органами исполнительной власти в порядке, определенном постановлением Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2002 г. N 804;
- норм труда, устанавливаемых локальными нормативными актами;
- содержания трудовых функций по соответствующим должностям в трудовых договорах в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации порядком;
- рекомендуемых федеральными органами исполнительной власти для подведомственных учреждений минимальных окладов (ставок) по профессиональным квалификационным группам и повышающих коэффициентов по квалификационным уровням профессиональных

квалификационных групп.

Планируется также проработка вопросов по установлению базовых окладов по профессиональным квалификационным группам.

Установление компенсационных выплат должно осуществляться в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также коллективными договорами и соглашениями.

Совершенствование системы стимулирующих выплат будет осуществляться исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) на основе:

- введение системы отраслевых показателей эффективности, при которой будут взаимосвязаны цели от федерального уровня до конкретных учреждений и работника;
- установления соответствующих таким показателям стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, локальных нормативных актах и трудовых договорах (контрактах) с руководителями и работниками учреждений;
- отмены неэффективных стимулирующих выплат;
- использования при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей определение критериев эффективности их работы, и введения публичных рейтингов их деятельности.

В рамках развития кадрового потенциала работников образования актуализировать квалификационные требования к работникам с учетом современных

требований к качеству услуг, в том числе путем разработки профессиональных стандартов.

Актуализация квалификационных требований и компетенций, необходимых для оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), организация соответствующей профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников учреждений, наряду с совершенствованием системы оплаты труда и разработкой систем оценки эффективности деятельности работников, создаст основу для использования принципов эффективного контракта.

Эффективный контракт - это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить престижность и привлекательность труда педагогов. Внедрить в образовательных учреждениях такие системы оплаты труда работников, которые устанавливают связь между оплатой труда и качеством оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), повысить уровень квалификации работников, участвующих в оказании образовательных услуг, повысить качество оказания государственных

(муниципальных) услуг (выполнения работ) в сфере образования, создать прозрачный механизм оплаты труда руководителей учреждений.

Положительных перемен в системе оплаты труда ожидают не только работники образования, но и главный заказчик и потребитель образовательных услуг - население, которое предъявляет всё больше требований к качеству образования.