

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда в организации ...	6
1.1. Сущность стимулирования труда в организации.....	6
1.2. Система стимулирования труда персонала.....	10
1.3. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда.....	16
Глава 2. Стимулирование труда в образовательном учреждении МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»	25
2.1. Краткая характеристика образовательной организации.....	25
2.2. Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7».....	32
2.3. Рекомендации по стимулированию труда в образовательной организации МБОУ «Средняя общеобразовательная школ №7».....	48
Заключение	57
Список используемой литературы	62
Приложение	68

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что одной из задач любой организации является повышение эффективности ее работы.

Актуальность проблемы стимулирования работников на данный момент является одной из главных, поскольку правильно разработанная система стимулирования помогает не только повысить социальную, деловую и творческую активность работников, но и привести к успешным результатам деятельности учреждения и повысить показатели работы в целом [28,с.9].

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель учреждения должен сам выбрать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – повышения качества труда. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих других людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания учреждения и общества в целом.

Признание значимости и важности педагогической деятельности, публичное одобрение ее результатов выражаются в виде поощрения. В профессиональной деятельности поощрение – это один из важнейших элементов дисциплины труда, оно играет большую роль в активизации деятельности педагога и представляет собой совокупность мер позитивного воздействия на учителя, способствует развитию моральных и материальных стимулов к труду.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по стимулированию труда в организации.

Объектом исследования является процесс стимулирования труда в образовательном учреждении.

Предмет исследования – элементы системы стимулирования и мотивации труда работников в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7».

Для достижения указанной цели были поставлены и последовательно решались следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы стимулирования труда в организации;
- провести анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»;
- разработать рекомендации по стимулированию труда в образовательной организации.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды таких авторов как: И. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хедоури, С.А. Шапиро, М.С.Абрютиной, Н.В. Самоукиной, А.А.Богданова, Н.А.Витке, О.А. Грунину, В.С. Ефремова, В.И Жукова, Г.С. Жуковой, И.Ю. Ильину, Н.Д. Кондратьева, Д.А.Новиковой, В.А. Свободиной, П.В. Солодуху, Б.П. Титаренко, А.Е. Хачатуровой и др.

При написании работы были использованы: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации; Трудовой кодекс Российской Федерации; законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Свердловской области в области трудовых отношений.

В выпускной квалификационной работе будут использоваться следующие **методы исследования** и приемы обработки информации: сопоставление показателей, способ относительных и абсолютных разниц, метод анкетирования, которые являются наиболее приемлемыми для оперирования в данной работе. Применение табличного и графического способов, позволит структурно и логически представить анализируемые показатели, проследить их наглядно в динамике.

Экспериментальная база исследования – МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7», расположенное по адресу: 623405, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Школьная, д. 10.

Цель и задачи исследования определили **структуру работы**, которая состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении дано обоснование актуальности темы выпускной квалификационной работы и выбора объекта исследования. Определены база исследования, цели и задачи работы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы стимулирования труда в организации, в частности изучены сущность стимулирования труда в организации, система стимулирования труда персонала и методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда.

Во второй главе проведен анализ особенностей стимулирования труда в образовательном учреждении МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7», для чего дана краткая характеристика образовательной организации, проведен анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школ №7» и разработаны рекомендации по стимулированию труда в образовательной организации МБОУ «Средняя общеобразовательная школ №7».

В заключении содержатся выводы, предложения и рекомендации по теме исследования.

Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда в организации

1.1. Сущность стимулирования труда в организации

Обзор литературных источников по проблеме стимулирования труда в России показал, что данной теме посвящено значительное число научных работ. Сопоставление западных и отечественных подходов показало, что, несмотря на использование одинаковых теорий стимулирования труда, созданных в основном зарубежными учеными, практические подходы к стимулированию труда в России и за рубежом значительно отличаются. Это ставит задачу изучения фундаментальных основ стимулирования в качестве приоритетной в рамках данной работы, т.к. именно определение сущности стимулирования как явления и процесса позволит эффективно использовать полученные знания для достижения поставленной цели.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [28,с.12].

Стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [29, с.25].

Целью стимулирования труда является не просто побуждение работника к труду, а побуждение его к более качественной, производительной, творческой работе. И эта цель может быть достигнута только при системном подходе в стимулировании труда [29,с.25].

К основным задачам стимулирования труда персонала относятся:

- повышение качества, производительности и содержательности труда;

- развитие творческих способностей работника;
- повышение удовлетворенности, заинтересованности работника в результатах труда;
- повышение благосклонности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- повышение эффективности организации производства,
- снижение себестоимости продукции;
- повышение прибыльности, рентабельности и конкурентоспособности организации [29, с.26].

На сегодняшний день система стимулирования персонала представляет собой целый комплекс различных действий, которые применяет система менеджмента организации для того, чтобы добиться максимальной эффективности работы сотрудников. При этом функции этой системы можно условно разделить на: экономическую, нравственную и социальную.

Экономической функцией, с точки зрения компании, служит тот факт, что грамотное стимулирование служащих приводит к увеличению эффективности производственных процессов, а еще повышению уровня качества производимой продукции или услуг. С точки зрения нравственной функции, мотивация к работе позволяет сформироваться активной жизненной позиции работников, а еще ведет к улучшению общественного климата в коллективе, при условии, что в системе стимулирования учитываются традиции и моральные ценности, сформированные этим коллективом.

Социальная функция возникает из сформированного социального распределения в обществе, основанного на разном уровне доходов населения. Такое положение вещей способствует развитию личности человека и в известной степени формирует его потребности. Если говорить проще, стимулирование персонала в организации может подразделяться на материальное и нематериальное. При этом, в свою очередь материальное разветвляется на денежные и неденежные виды мотивации. Денежные виды включают в себя не

только заработную плату, но и разнообразные проценты вознаграждения от прибыли, а еще ссуды и льготные кредиты от организации [40, с.134].

Принципы и требования к стимулированию представлены на рисунке 1.

Принципы стимулирования	Требования к стимулированию
Демократичность	Комплексность
Понятные условия	Дифференцированность
Ощутимость	Гибкость
Постепенность	Оперативность
Сочетание стимулов и антистимулов	

Рисунок 1. Принципы и требования к стимулированию[28,с.26,]

По данным рисунка 1 видно, что стимулирование базируется на определенных принципах и требованиях:

– доступность - каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными;

– ощутимость - некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;

– постепенность - материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника;

– минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой - соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к.

действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор;

– сочетание моральных и материальных стимулов - необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника;

– сочетание стимулов и антистимулов - необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Рассмотрим виды стимулирования по данным рисунка 2.

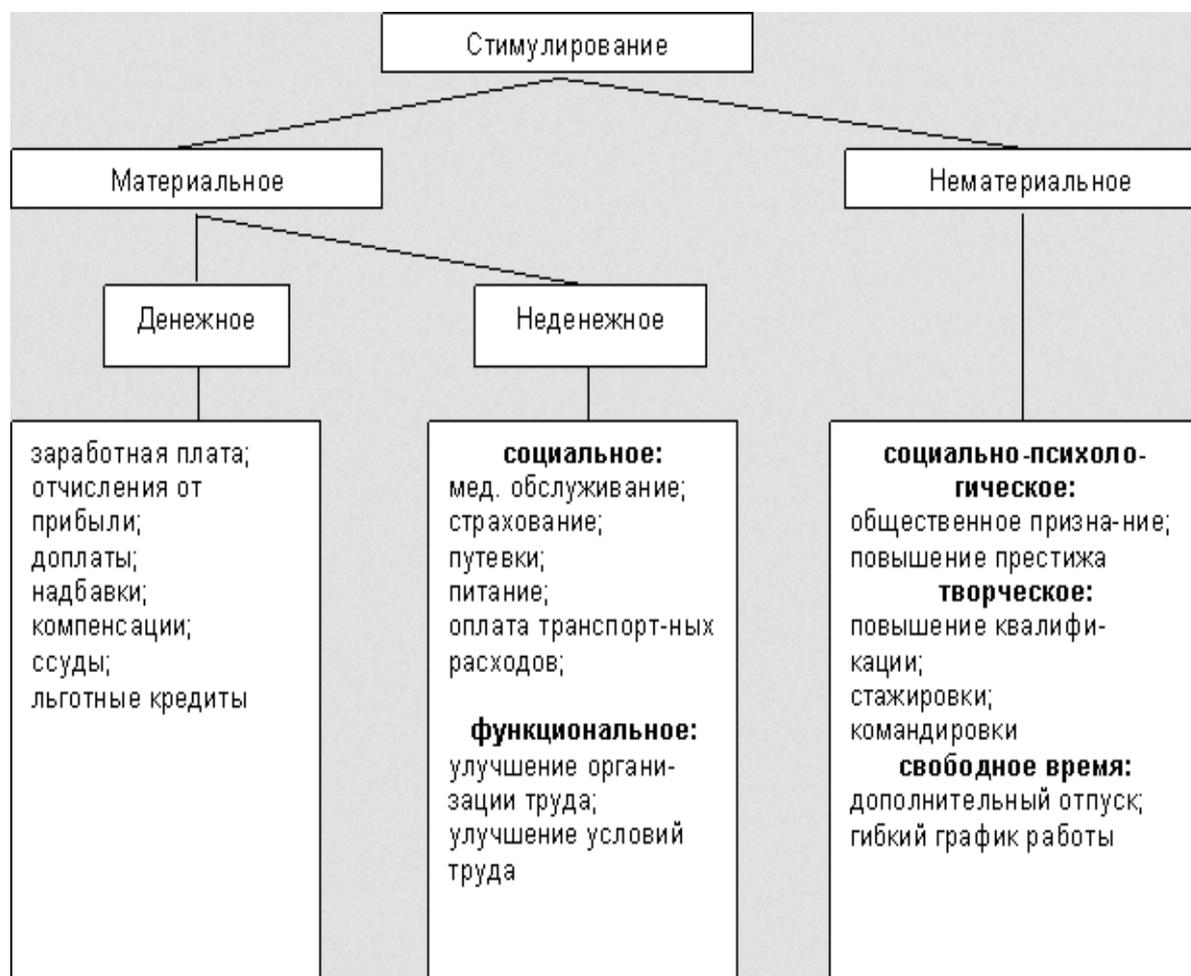


Рисунок 2. Виды стимулирования[40,с.135]

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко

второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие [40,с.135].

Таким образом, стимулирование труда представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

1.2. Система стимулирования труда персонала

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей [39].

Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на рисунке 3. и включает в себя элементы материального и

нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.

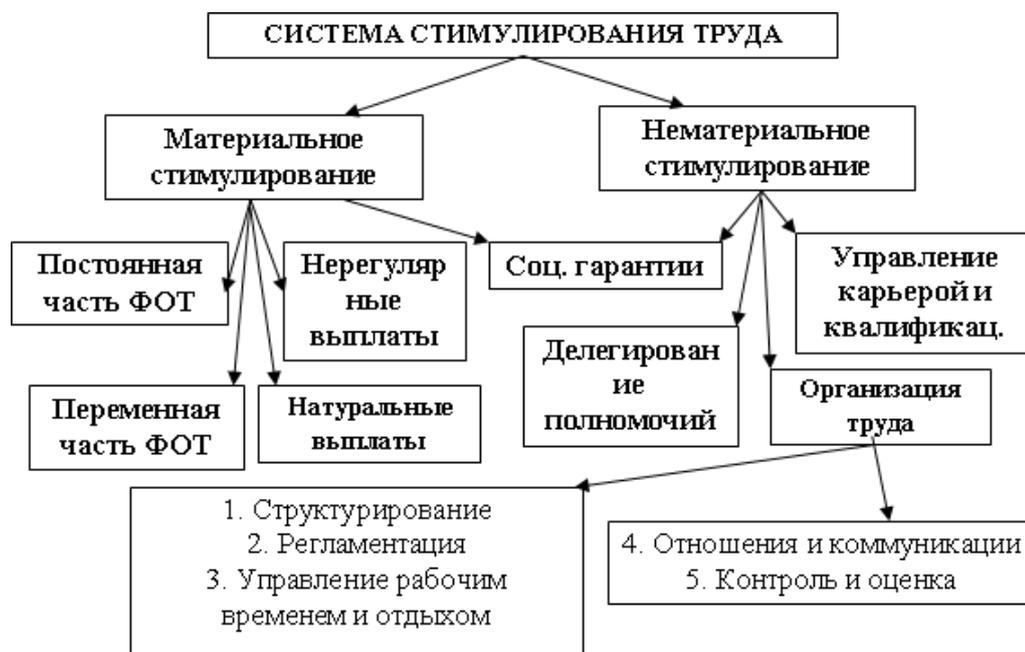


Рисунок 3. Элементы системы стимулирования и мотивации труда [39]

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом [39].

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями,

свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на рисунке 4.



Рисунок 4. Элементы оплаты труда[39]

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в неимущественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и прочие). Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что, несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных элементов управления персоналом. Применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника, и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегирование полномочий или изменения организации рабочих мест, приводит к изменению структуры личных издержек персонала и тем самым, вызывает влияние на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо[39].

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда.

Изучение литературы по вопросам систем стимулирования труда позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 5.

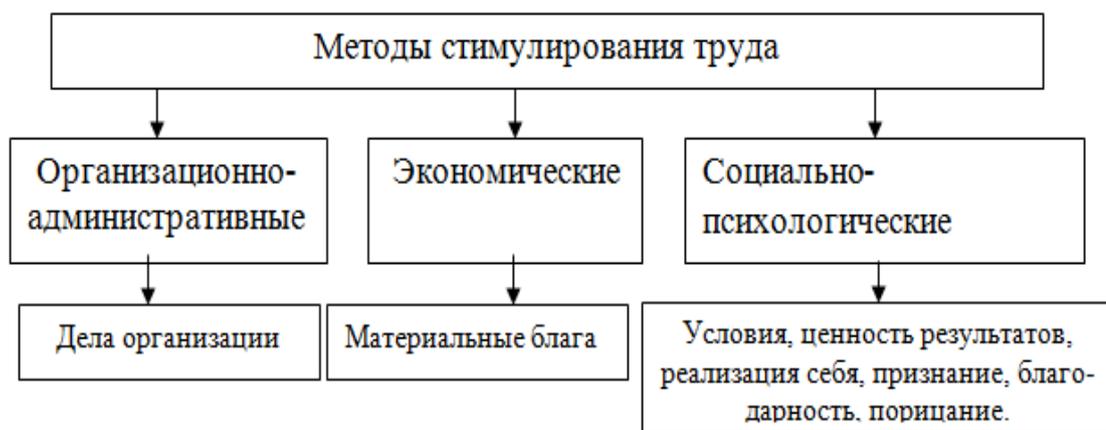


Рисунок 5. Методы и формы стимулирования труда[39]

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов.

Важную роль играет также стимулирование с перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. К данной группе также относится стимуляция обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда[39].

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д. [40, с.176].

Социально-психологические методы стимулирования содержат следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность;

- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;

- признание, которое может быть личным и публичным;

- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;

- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег;

- продвижение по должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический стимул), интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный стимул). В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;

- похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;

- одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;

- поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;

- порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести [40,с.177].

Таким образом, система стимулирования работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

1.3. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда

В методологических подходах принято выделять несколько основных подходов к оценке эффективности экономической деятельности, к которой относится и деятельность по формированию систем стимулирования труда.

Первый подход характерен для классической экономической теории. Исходя из него, критерием эффективного экономического поведения является принцип, согласно которому, эффективным выбором считается ситуация, когда невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого (принцип эффективности по Парето). Идея этого подхода к оценке эффективности базируется на положении об ограниченности ресурсов и необходимости их использования в альтернативных вариантах для роста благосостояния экономических агентов. Не соблюдение принципа Парето эффективности по сути своей обозначает только одно – недоиспользование имеющихся в экономике ресурсов или их использование по не самой совершенной из имеющихся технологий [1].

Второй подход к оценке эффективности уделяет основное внимание целям деятельности хозяйствующих субъектов и сопоставлению ее результатов (как меры достижения целей) и издержек, необходимых для их получения. В данной трактовке. Эффективным будет тот способ достижения цели, который при равных издержках даст возможность добиться больших результатов или при равных

результатах, требует меньших затрат. Если рассматривать результат деятельности в виде эффекта, то эффективности при данном подходе будет представлять собой отношение эффекта к затратам, необходимым для его получения (1). Чем больший эффект приходится на единицу затрат, тем выше при прочих равных условиях эффективность хозяйственной деятельности.

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты} \quad (1)$$

Если первый подход позволяет установить, все ли возможности для наращивания производства использованы в процессе экономических отношений, то во втором подходе, мы получаем способ сопоставления вариантов производства, различающихся по номенклатуре и структуре производимой экономическими агентами продукции.

Второй подход к определению эффективности благодаря наличию возможностей более или менее точной оценки эффектов и затрат широко используется в практике хозяйствующих субъектов и находит свое отражение в системе показателей, количественно характеризующих эффективность их деятельности. Среди них можно выделить такие показатели как производительность труда, рентабельность, фондоемкость и пр.

Оценивать эффективность системы стимулирования труда можно с нескольких позиций (рисунок 6).



Рисунок 6. Подходы к оценке результативности систем мотивации [39]

Альтернативными вариантами оценки эффективности деятельности являются сопоставления показателей эффективности во времени или с

показателями, достигнутыми сходными экономическими агентами (например, аналогичными подразделениями или другими организациями, занимающимися той же деятельностью).

Исходя из сущности оцениваемых показателей, можно выделить три категории показателей оценки, которые систематизированы на рисунке 7.

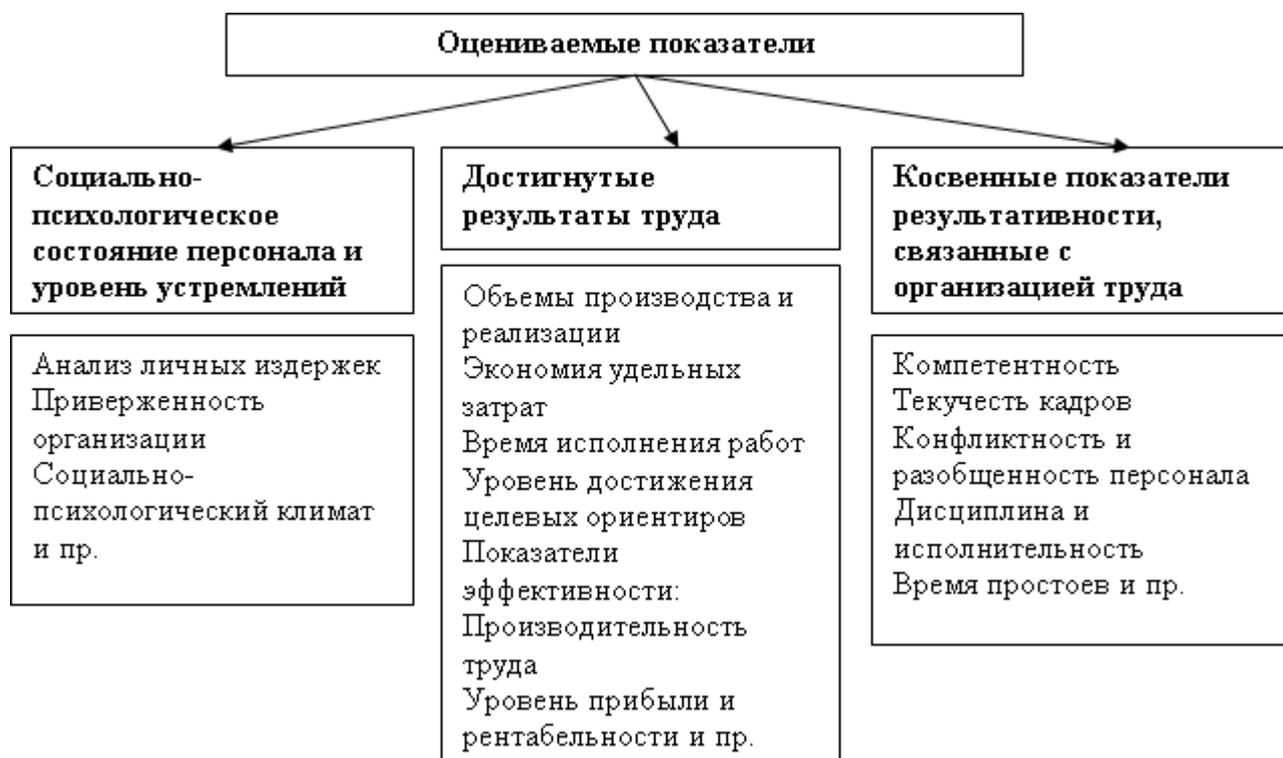


Рисунок 7. Система показателей оценки систем стимулирования [39]

Исходя из формализации показателей оценки системы стимулирования труда, они подразделяются на следующие группы:

- качественные (направлены на выявление проблем стимулирования, например уровень корпоративной культуры, удовлетворенность работников и прочее, измеряются, как правило, с помощью порядковых, ранговых шкал);
- количественные (создают базу для количественной оценки результатов функционирования системы стимулирования и уровня ее эффективности, имеют прямые показатели измерения в рамках относительных, абсолютных или интервальных шкал оценки) [39].

По уровню объективности различают показатели:

- объективные (легко наблюдаемы и измеримы/количественны);

– субъективные (опираются на мнение субъекта оценки – лица, проводящего оценку).

По целям оценки различают показатели:

– трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения технологий);

– квалификация работника;

– уровень устремлений, целевые функции работника (анализ личных издержек);

– личные качества работника;

– морально-психологическое состояние персонала [39].

При анализе результативности и эффективности труда, а также при оценке систем мотивации используются нижеприведенные показатели.

Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы стимулирования. Производительность труда, как и любой другой показатель эффективности, является соотношением эффекта (Э) к затратам (З), необходимым для его достижения, рассчитывается по формуле (2):

$$ПТ=Э/З \quad (2)$$

Эффект и затраты могут быть выражены в денежных, натуральных (физических) и условно-натуральных (нормо-часы) показателях.

Эффект может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов. Если ставятся иные цели, чем финансовые показатели, то в качестве эффекта могут выступать соответствующие показатели, характеризующие уровень достижения цели.

Вариантами показателя производительности труда (ПТ) могут быть следующие:

- выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость произведенной продукции или прибыль в расчете на одного работника (приведенного к полной ставке), рассчитывается по формуле (3):

$$ПТ = ДС / Чст \text{ руб./ставку(чел.)}, \quad (3)$$

где

Чст – число ставок по штатному расписанию основных работников, всего персонала, управленческого персонала (в зависимости от целей исследования).

- выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость продукции или прибыль в расчете на рубль ФОТ, рассчитывается по формуле (4):

$$ПТ = ДС / ФОТ \text{ руб./ руб.}, \quad (4)$$

где

ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

- производительность как сопоставление фактических результатов с плановыми, рассчитывается по формуле (5):

$$ПТ = V_{\text{факт}} / НЧ, \quad (5)$$

где

$V_{\text{факт}}$ – фактическое время выполнения задания, а НЧ – утвержденный норматив нормо-часов.

- количество произведенной продукции ($K_{\text{пр}}$), обслуженных клиентов, обработанных заказов отнесенных, к среднесписочному числу работников, приведенных к полной ставке ($K_{\text{р}}$), ФОТ или времени работы (в последнем случае показатель оценивает интенсивность труда), рассчитывается по формуле (6,7):

$$ПТ = K_{\text{пр}} / ФОТ \text{ шт./ руб.} \quad (6)$$

где

$K_{\text{пр}}$ – количество произведенной продукции;

ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

$$\text{Выработка} = K_{\text{пр}} / K_{\text{р}} \quad (7)$$

где

Кр. – количество работников.

Возможны и другие варианты оценки производительности труда, например, изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование.

Другие количественные показатели оценки результативности и эффективности системы стимулирования, учитывающие те или иные характеристики труда, могут быть представлены следующим образом:

- процент выполнения норм выработки и прочих нормативов;
- соотношение основного и управленческого персонала, например, сколько работников приходится на единицу управленческого персонала. Этот показатель позволяет оценить эффективность деятельности звена управления. Чем больше работников приходится на одного управленца (менеджера), тем при прочих равных условиях эффективно используется управленческий аппарат;

- соотношение темпов роста производительности труда и фонда оплаты труда - показатель оценивает эффективность использования фонда оплаты труда. Необходимо следить за тем, чтобы рост фонда заработной платы (ФОТ) работников не превышал, а лучше был ниже темпов роста производительности труда. При этом, не имеется ввиду, что нужно сокращать зарплату сотрудников, сокращение ФОТ может достигаться за счет оптимизации численности работников после внедрения новых технологий производства работ или за счет повышения эффективности труда в трудовом коллективе, связанным с ростом заинтересованности работников.

Косвенные показатели оценки результативности и эффективности систем мотивации и стимулирования труда направлены на измерение тех характеристик работы и занятости персонала, которые могут повлиять на целевые функции развития организации. Применяются либо в случаях затруднения непосредственной оценки целей деятельности или формирования систем мотивации, либо для вскрытия факторов, которые позволяют объяснить

наблюдаемую динамику целевых показателей развития (производительность, рентабельность и прочие).

К косвенным показателям относятся:

- уровень жалоб или рекламаций - отношение общего количества жалоб на общий объем предлагаемых услуг (производства) или количество потребителей услуг (покупателей) выраженное в процентах;
- показатели текучести кадров и затрат на поиски одного принимаемого на работу сотрудника и т.д.

Основные показатели текучести кадров (выражаются в долях или процентах):

- текучесть персонала, коэффициент увольнений или потерь, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент выбытия – отношение общего числа выбывших работников за год к среднесписочной численности персонала на начало периода;
- коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров – это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период;
- коэффициент стабильности кадров – отношение количества уволившихся по собственному желанию или нарушению дисциплины в текущем периоде к сумме численности работников в предыдущем периоде и численности принятых работников в отчетном периоде, рассчитывается по формуле (8):

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (8)$$

где

Ч_{ст} - численность работников со стажем более 3-х лет;

Ч_{сп} - среднесписочная численность.

- коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за год к среднесписочной численности персонала на начало периода.

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование.

Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью. Интервью - опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица - опрашиваемого. По мнению автора Абрютиной М.С., в отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает как объект исследования, другой - как субъект [34,с.12]. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и её воздействии.

Анкетирование - это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [34,с.12].

Таким образом, управление системой стимулирования и мотивацией трудовой деятельности - это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. В процессе функционирования системы стимулирования труда важно проводить оценку эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

В ходе исследования теоретических аспектов было выявлено, что стимулирование труда представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий,

старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. Система стимулирования работников образовательного учреждения включает в себя комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

В процессе функционирования системы стимулирования проводится оценка эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

Глава 2. Стимулирование труда в образовательном учреждении

МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»

2.1. Краткая характеристика образовательной организации

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №7», далее по тексту «Школа», является муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением, реализующим образовательные программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования. Школа зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц за основным государственным регистрационным номером 1026600935240.

Организационно-правовая форма Школы - учреждение.

Школа является юридическим лицом со дня ее государственной регистрации, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевой счет, открытый в установленном порядке в органах казначейства, может иметь автотранспорт, заключать от своего имени договоры; приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде, третейском суде [22].

Ведение бухгалтерского и налогового учета в Школе осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Школа отвечает по своим обязательствам, находящимися в ее распоряжении денежными средствами. При недостаточности у Школы указанных средств, ответственность по ее обязательствам несет собственник имущества, закрепленного за Школой на праве оперативного управления.

Место нахождения (юридический, фактический и почтовый адрес) Школы: улица Школьная, дом 10, город Каменск-Уральский, Свердловская область, Россия, 623405.

Полномочия Учредителя Школы возложены в соответствии с Уставом муниципального образования город Каменск-Уральский на орган местного

самоуправления «Управление образования города Каменска-Уральского (далее «Учредитель»).

Отношения между Учредителем и Школой, не урегулированные Уставом, определяются договором, заключаемым между ними в соответствии законодательством Российской Федерации.

Школа приобретает право на образовательную деятельность и льготы, предоставленные законодательством Российской Федерации с момента выдачи ей лицензии.

Школа осуществляет свою деятельность в соответствии с Конвенцией ООН «О правах ребенка», Конституцией РФ, законодательством Российской Федерации и Свердловской области, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Уставом муниципального образования город Каменск-Уральский, нормативными правовыми актами органов управления образованием и органов местного самоуправления, договором с Учредителем, Коллективным договором, Уставом Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №7».

Деятельность Школы основывается на принципах гуманизма, общедоступности, адаптивности системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования, демократического, государственно-общественного характера управления.

Основными целями Школы являются:

- формирование общей культуры обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ;
- адаптация обучающихся к жизни в обществе;
- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине,

семье;

- формирование здорового образа жизни [22].

В Муниципальном бюджетном общеобразовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа № 7» учебно-воспитательный процесс направлен на решение задач, определенных в Программе развития школы, и в Образовательной программе.

Перед педагогическим коллективом была поставлена цель: создание и совершенствование развивающей среды для участников образовательного процесса.

В соответствии с Образовательной программой, перед персоналом организации поставлены следующие задачи:

- обеспечение гарантий права детей на получение образования;
- обеспечение школы квалифицированными педагогическими кадрами;
- развитие информационно-педагогического и научно-педагогического потенциала школы;
- создание системы психолого-педагогического изучения личности;
- создание, поддержание и развитие воспитательной системы в школе, направленной на формирование лучших качеств личности;
- создание системы общественной поддержки школы[20].

Образовательная деятельность учреждения осуществляется на основании Устава, лицензии, свидетельства о государственной аккредитации, локальных актов. Обязательный минимум содержания образования выполняется по всем предметам учебного плана, соответствующего нормативам базисного учебного плана общеобразовательных учреждений Российской Федерации.

Программно-методическое, кадровое и материально-техническое обеспечение позволяют реализовать требования государственных образовательных стандартов. Организация учебного процесса регламентируется учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписанием занятий. Расписание учебных занятий составлено с учетом требований СанПиН и включает в себя все образовательные компоненты: уроки, факультативы,

элективные курсы, индивидуальные занятия. Занятия проводятся в 24 кабинетах. Оборудован кабинет логопеда и спортивные залы. В кабинетах физики, химии, биологии созданы условия для выполнения практической части программ.

Внутришкольный контроль строится в соответствии с целями и задачами школы. Мониторинг обеспечивает администрацию объективной необходимой информацией, позволяет корректировать управленческую деятельность.

Распорядительная деятельность директора находит свое отражение в приказах по финансово-хозяйственной деятельности, по организации учебно-воспитательного процесса, результаты учебно-воспитательного контроля фиксируются в приказах по школе.

Рассмотрим организационно-управленческую структуру управления МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» по данным рисунка 8.

Непосредственным руководством школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, который представляет школу во всех организациях и учреждениях. Директора назначает Управление образования, также участвующее в управлении и деятельности школы.

Оно обеспечивает нормативное финансирование и предоставляет школе всю информацию, относящуюся к ее деятельности. Директор школы действует на основании должностной инструкции. Заместители директора и главный бухгалтер подчиняются непосредственно директору школы и действуют на основании должностных инструкций.

Общим руководством занимается Совет школы. В его функции входит: контроль за реализацией предложений и практических замечаний членов коллектива, установление режима работы школы, согласованного с Управлением образованием, изыскание возможностей для морального и материального поощрения учителей и учащихся [22].

Методическое руководство деятельностью школы осуществляет Педагогический совет, состоящий из учителей, администрации и заведующего библиотекой.



Рисунок 8. Организационно-управленческая структура МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»

К его компетенции относятся: определение стратегии образовательного процесса, выбор учебных планов и программ обучения, утверждение планов повышения квалификации педагогов, отчисление учащихся и др. вопросы.

Решающая роль принадлежит управляющей подсистеме. Структура этой подсистемы большинстве общеобразовательных учебных заведений имеет четыре уровня управления.

Первый уровень - директор школы, назначен государственным органом или выбранный коллективом, руководители совета школы, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет стратегические направления развития школы.

Второй уровень - заместители директора школы, социальный педагог, школьный психолог, ответственный за организацию общественно полезного труда, старшие вожатые, помощник директора по хозяйственной части, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении.

Третий уровень - учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции в отношении учащихся и родителей, детских объединений, кружков в системе внеклассной работы.

Четвертый уровень - органы классного и общешкольного ученического самоуправления. Этот уровень свидетельствует о субъект-субъектном характере отношений между педагогами и учениками.

В этой иерархической схеме каждый вышеупомянутый уровень субъекта управления служит одновременно объектом управления отношениями тех уровней, находящихся выше.

В подсистеме, управляемый, основное место принадлежит ученическому коллективу. В ней также выделяют два уровня управления по вертикали: общешкольный коллектив и классные коллективы. По горизонтали подсистема представлена ученическими общественными организациями, творческими объединениями, кружками, клубами, спортивными секциями. Управляемая подсистема отражает разнообразие и единство видов деятельности учащихся (учебной, исследовательской, общественно-полезной, художественной,

спортивной и т.д.). Распределение руководителей учреждения по уровням менеджмента представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение руководителей учреждения по уровням менеджмента[]

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший (директор)	1	9,1
Средний (заместители)	4	36,4
Низовой (руководители ШМО, цикловых комиссий)	6	54,5
Всего	11	100,0

Наибольший удельный вес занимают руководители низового звена 54,5%.

Технологию управления в школе можно представить как целостную систему методов и процессов образования, разделив на несколько модулей, согласно целеполаганию:

- слежение за рынком труда позволяет выявлять новые профессии, и своевременно изменять направление развития учебного процесса, либо акцентировать внимание на определённых предметах;
- контроль достаточности знаний учащихся помогает выявить недостатки обучения и вовремя принять меры по их устранению;
- систематизация проблемных областей и возможные пути решения в дальнейшем;
- управление качеством и доступностью информации;
- сертификация специалистов, возможность повышения квалификации и категории учителей и как выход, повышение уровня преподавания;
- поддержка молодых специалистов, возможность дальнейшего обучения, поддержка инициативы в коллективе;
- внедрение инновационных технологий, а именно компьютеризация учебного процесса для облегчения деятельности учителей;
- увеличение внеучебных мероприятий с привлечением большего числа преподавателей для развития духа коллективизма, ощущения "плеча", понижения конфликтности [20].

Таким образом, деятельность муниципального образовательного учреждения осуществляется на основании Гражданского кодекса Российской Федерации [2], Бюджетного кодекса Российской Федерации, Налогового кодекса Российской Федерации, Федеральных законов: Федеральный закон «Об образовании» [5], и Постановлений Правительства Российской Федерации и Свердловской области.

Структура управления МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» является линейно-функциональной, то есть это структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений. Непосредственной руководство школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, который представляет школу во всех организациях и учреждениях. Директора назначает Управление образования, также участвующее в управлении и деятельности школы. Оно обеспечивает нормативное финансирование и предоставляет школе всю информацию, относящуюся к ее деятельности. Общим руководством занимается Совет школы. В его функции входит: контроль за реализацией предложений и практических замечаний членов коллектива, установление режима работы школы, согласованного с Управлением образованием, изыскание возможностей для морального и материального поощрения учителей и учащихся.

2.2. Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школ №7»

Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школ №7» начнем с общей характеристики персонала организации.

Комплектование работников осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством, со штатным расписанием Школы в следующем порядке:

- на педагогическую работу принимаются лица, имеющие высшее профессиональное или среднее профессиональное образование, соответствующие требованиям квалификационно-педагогических квалификаций, квалификационных характеристик по должности и полученной специальности. Образовательный ценз преподавательского состава подтверждается документами государственного образца о соответствующем уровне образования и (или) квалификации.

- к педагогической деятельности не допускаются лица:

1) лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;

2) имеющие не снятую или не погашенную судимость за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления;

3) признанные недееспособными в установленном федеральным законом порядке;

4) имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области здравоохранения [19, 21]. На основании договора на всех принятых составляется приказ по форме Т-1 в одном экземпляре. Приказ подписывается руководителем и объявляется работнику под расписку до начала работы. Заполняется личная карточка работника по форме Т-2, делается запись в трудовой книжке, в бухгалтерии открывается лицевой счет или другой соответствующий документ.

В трудовой договор включены следующие пункты:

– общие положения (стороны, сроки действия, условия, испытательный срок);

– обязательства работника (предмет контракта);

– обязанности образовательного учреждения (условия труда, социальное обеспечение, вознаграждение, социальное обслуживание);

– ответственность сторон;

- основание и порядок расторжения;
- порядок разрешения трудовых споров.

В МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» численность сотрудников на 1.09.2017г. составляет 50 человек [23].

Проведем анализ численности работников МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» по данным таблицы 2.

Таблица 2

Анализ численности работников

МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» за 2013-2015г.г.

Показатель	2015г.		2016г.		2017г.		2017г. к 2015г., %
	чел.	уд. вес. %	чел.	уд. вес. %	чел.	уд. вес. %	
1. Штатные единицы, всего, в том числе:	46	100,0	41	100,0	50	100,0	108,6
- административные работники	5	10,0	4	11,0	4	8,0	80,0
- учителя предметники	28	60,0	26	59,0	35	70,0	125,0
- логопед	1	2,0	1	2,0	1	2,0	0,0
- психолог	-	-	1	2,0	1	2,0	0,0
- работники бухгалтерии	2	4,0	2	4,0	2	4,0	0,0
- библиотекарь	1	2,0	1	2,0	1	2,0	0,0
- обслуживающий персонал	8	17,0	6	20,0	6	12,0	75,0

По данным таблицы 2 можно сделать следующий вывод: численность персонала за анализируемый период увеличилась на 8,6% в сравнении с отчетным периодом 2015 года, это было обусловлено увеличением ставок в связи ростом количества учащихся.

Согласно Коллективному договору, права и меры социальной поддержки работников определяются законодательством Российской Федерации, Уставом, трудовым договором. Премирование работников осуществляется в пределах утвержденного фонда оплаты труда, согласно с Положением «Об оплате труда работников МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»». Целью премирования является материальное поощрение работников школы за качественное исполнение функциональных обязанностей, развитие творческой инициативы и активности. Обязательным условием премирования является добросовестное исполнение работником своих производственных обязанностей.

Размер премии зависит от конкретного вклада каждого работника в обеспечение высокой результативности учебно-воспитательного процесса в Школе и не зависит от стажа работы.

Согласно Уставу, за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в обучении и воспитании детей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности с занесением в трудовую книжку;
- премирование;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой.

В Школе могут применяться и другие поощрения [19, 22].

За особые заслуги работники Школы представляются в вышестоящие органы для награждения правительственными наградами, установленными для работников народного образования, и присвоения почетных званий.

За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям (ст. 192 ТК РФ) [3].

Увольнение в качестве взыскания может быть применено за систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором, Уставом школы и настоящими Правилами и должностными инструкциями.

Дисциплинарное взыскание применяется директором. Администрация имеет право вместо применения дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение трудового коллектива [3].

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда

работников Школы, а также средств от деятельности, приносящей доход, направленных образовательным учреждением на оплату труда работников.

Размер выплат стимулирующего характера определяется в процентном отношении к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы и (или) в абсолютном размере.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются педагогическим работникам:

1) за интенсивность и высокие результаты работы устанавливаются в абсолютном размере;

– за работу во вторую смену за полугодие- 500 руб.,

– наполняемость в классе более 26 человек-200 руб.

– за высокие результаты работы ответственного за совет профилактики правонарушений 4 тыс. руб.;

2) за качество выполняемых работ размер выплаты устанавливается в абсолютном размере;

3) за педагогический стаж непрерывной работы;

– до 5 лет-500 руб.

– с 5 лет до 10 лет- 800 руб.

– с 10 лет до 20 лет-1,3 тыс. руб.

– свыше 20 лет-1,6 тыс. руб. [24].

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Основными условиями для осуществления выплат стимулирующего характера являются:

– успешное и добросовестное исполнение профессиональных и должностных обязанностей работником в соответствующем периоде;

– инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;

– участие в течение соответствующего периода в выполнении важных работ, мероприятий.

Конкретные показатели (критерии) оценки эффективности труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами и отражают количественную и (или) качественную оценку трудовой деятельности работников. Выплаты стимулирующего характера максимальными размерами не ограничиваются.

Работникам, работающим неполное рабочее время (день, неделя), размер стимулирующих выплат устанавливается исходя из окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, исчисленных пропорционально отработанному времени.

В целях социальной защищенности работников образовательной организации и поощрения их за достигнутые успехи, профессионализм и личный вклад в работу коллектива в пределах финансовых средств на оплату труда по решению руководителя школы применяется единовременное премирование работников школы.

Стимулирование работников школы осуществляется за счет стимулирующей части фонда оплаты труда. Принятие решения о выплатах стимулирующего характера работникам осуществляется соответствующей комиссией, созданной работодателем, с участием представительного органа работников, заместителям директора и главному бухгалтеру решение о назначении выплаты стимулирующего характера устанавливает директор школы в процентном отношении от их оклада [24].

Стимулирование руководителя школы осуществляется Управлением образования в соответствии с утвержденным им положением о стимулировании руководителей общеобразовательной организации, в котором предусмотрены размеры, порядок и условия осуществления стимулирующих выплат, а также основания (критерии) назначения стимулирующих выплат.

Система стимулирующих выплат работникам школы включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии). Руководитель вправе, в

пределах экономии стимулирующей части и экономии фонда оплаты труда школы при наличии экономии финансовых средств на оплату труда, оказывать работникам материальную помощь. Материальная помощь может быть оказана в следующих случаях:

- смерть близких родственников (жены, мужа, детей, родителей либо родных братьев, сестер в случае ведения совместного хозяйства);
- утрата личного имущества в результате пожара, совершенного преступления или стихийного бедствия;
- заболевание работника, дорогостоящее лечение;
- тяжелое заболевание детей;
- очередной отпуск.

Заявление об оказании материальной помощи подается на имя руководителя школы. Размер материальной помощи устанавливается руководителем школы, в пределах экономии стимулирующей части и экономии фонда оплаты труда.

Условия выплаты и размер материальной помощи устанавливаются локальным нормативным актом школы, принятым работодателем с учетом мнения профсоюзного комитета школы. Материальная помощь - выплата, предоставляемая работнику в особых случаях на основании личного заявления. При отсутствии поступления средств на счет Школы на оплату труда из бюджета и иных источников финансирования, размер материальной помощи может быть уменьшен, приостановлен или даже отменен на определенный срок приказом руководителя [24].

Не вызывает сомнения, что кадровый потенциал учебного заведения во многом определяет качество образовательного процесса. Наличие творчески мыслящих, равнодушных педагогов, готовых к внедрению инноваций, постоянному развитию - это важная составляющая часть системы эффективного управления качеством образования в учреждении. Политика в области кадров основывается на принципах, определенных Законом Российской Федерации «Об образовании» [5], а также на следующих принципах:

- суверенность прав сотрудников в определении собственной политики в области развития кадрового потенциала, ориентация на самообразование и постоянное самосовершенствование личности;
- непрерывность и преемственность процесса кадровой работы;
- интеграция системы внутришкольной системы повышения квалификации с повышением квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования;
- конкурсность и гласность при определении приоритетных направлений подготовки специалистов, переподготовки и повышения квалификации работников;
- поддержка повышения квалификации специалистов приоритетных направлений профессиональных образовательных программ, реализуемых в учреждении.

Кадровая политика предусматривает следующие задачи:

- обеспечение правовой защищенности и соблюдения действующего трудового законодательства;
- единство политики работы с кадрами во всех подразделениях, открытость и понятность мероприятий управления кадрами всеми сотрудниками, формирование и укрепление духа организации;
- максимальное внедрение современных кадровых технологий и компьютеризации процессов управления кадрами;
- плавный эволюционный переход от работы с кадрами к планированию персонала;
- использование сбалансированного комплекса методов стимулирования, включая экономические (материальное стимулирование), социально-психологические (психологический климат, установление норм поведения) и административные меры;
- подбор, расстановка и выдвижение кадров по профессиональным, нравственным, психологическим качествам на основе конкурсного отбора и объективной оценки их деятельности;

– разумное сочетание внутренних и внешних ресурсов при замещении вакансий; обновление кадров в сочетании с их преемственностью, качественное обогащение преподавательского состава.

К работникам школы относятся руководящие и педагогические работники и учебно-вспомогательный и иной персонал. О степени достижения цели и решения обозначенных задач свидетельствуют ниже приведенные показатели в таблице 3.

Таблица 3

Динамика состава и квалификации педагогических кадров [23]

Квалификационная категория	2014/2015 уч. год		2015/2016 уч. год		2016/2017 уч. год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего аттестованных, в том числе:	26	92,8	25	96,1	32	91,4
Высшая квалификационная категория	1	3,8	2	8,0	4	12,5
Первая квалификационная категория	18	69,2	17	48,7	25	78,1
Вторая квалификационная категория	1	3,8	1	4,0	3	9,3
Без квалификационной категории	6	23,0	6	24,0	3	9,3

Как видно из приведенных в таблице 3 данных Школа укомплектована достаточно квалифицированными и опытными педагогическими кадрами по всем предметам учебного плана. Положительной динамикой отмечено количество учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию на 8,7%, а также снижение количества учителей без квалификационной категории на 13,7%.

Что свидетельствует о повышении профессионального уровня педагогических работников.

Далее проследим результативность участия педагогов в мероприятиях разных уровней по данным таблицы 4.

Таблица 4

Эффективность участия педагогов в мероприятиях разных уровней

Учебный год	Количество педагогов, чел.	I место	II место	III место	Именные благодарственные письма, ед.
2014-2015	25	28	38	75	50
2015-2016	24	29	96	72	63
2016-2017	32	42	128	96	116
Всего	81	99	262	243	229

Из представленной таблицы 4 видно, что анализируемый период (три года) в городских мероприятиях приняли участие 81 педагог из них занимали первое призовое место, как личным участием в профессиональных конкурсах, так и совместно с учащимися - 99 раз, занимали второе призовое место – 262 раза, 42 педагога (38,9%) занимали третье призовое место – 243 раза, 229 благодарственных писем вручено педагогам за участие в мероприятиях различных уровней. Кроме того, наблюдается увеличение числа педагогов, принявших участие в мероприятиях разного уровня с 25 человек на начало анализируемого периода до 32 человек к концу анализируемого периода (темп роста – 128,0%).

Представленные данные свидетельствуют о повышении результативности профессиональной деятельности педагогов.

Далее проследим динамику прохождения курсов повышения квалификации педагогами и административными работниками за 2014-2017 годы по данным таблицы 5.

Таблица 5

Динамика прохождения курсов повышения квалификации педагогами и административными работниками за 2014-2017гг. [23]

Учебный год	Количество педагогов, чел.	Удельный вес, %	Количество административных работников, чел	Удельный вес, %	Всего работников организации, чел.
2014-2015	12	42,8	1	20,0	13
2015-2016	15	57,6	2	50,0	17
2016-2017	19	54,2	3	75,0	22
Всего	46	-	6	-	58

Данные показывают, что наибольшая доля педагогов прошла обучение на курсах повышения квалификации в 2015/2016 учебном году (57,6%). Наибольшая доля административных работников прошла обучение в 2016/2017 учебном году – 75,0%. Учителя активно внедряют в свою деятельность новые технологии. Самообразование обеспечивается прохождением курсов повышения

квалификации и активным участием учителей в аттестации педагогических работников.

Продолжая анализ системы стимулирования труда в анализируемой образовательной организации, была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования. По пятибалльной шкале были оценены девять ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности. Оценки были сгруппированы по категории персонала: «руководители» и «педагоги и обслуживающий персонал». Итоговые результаты опроса представлены на рисунке 9.

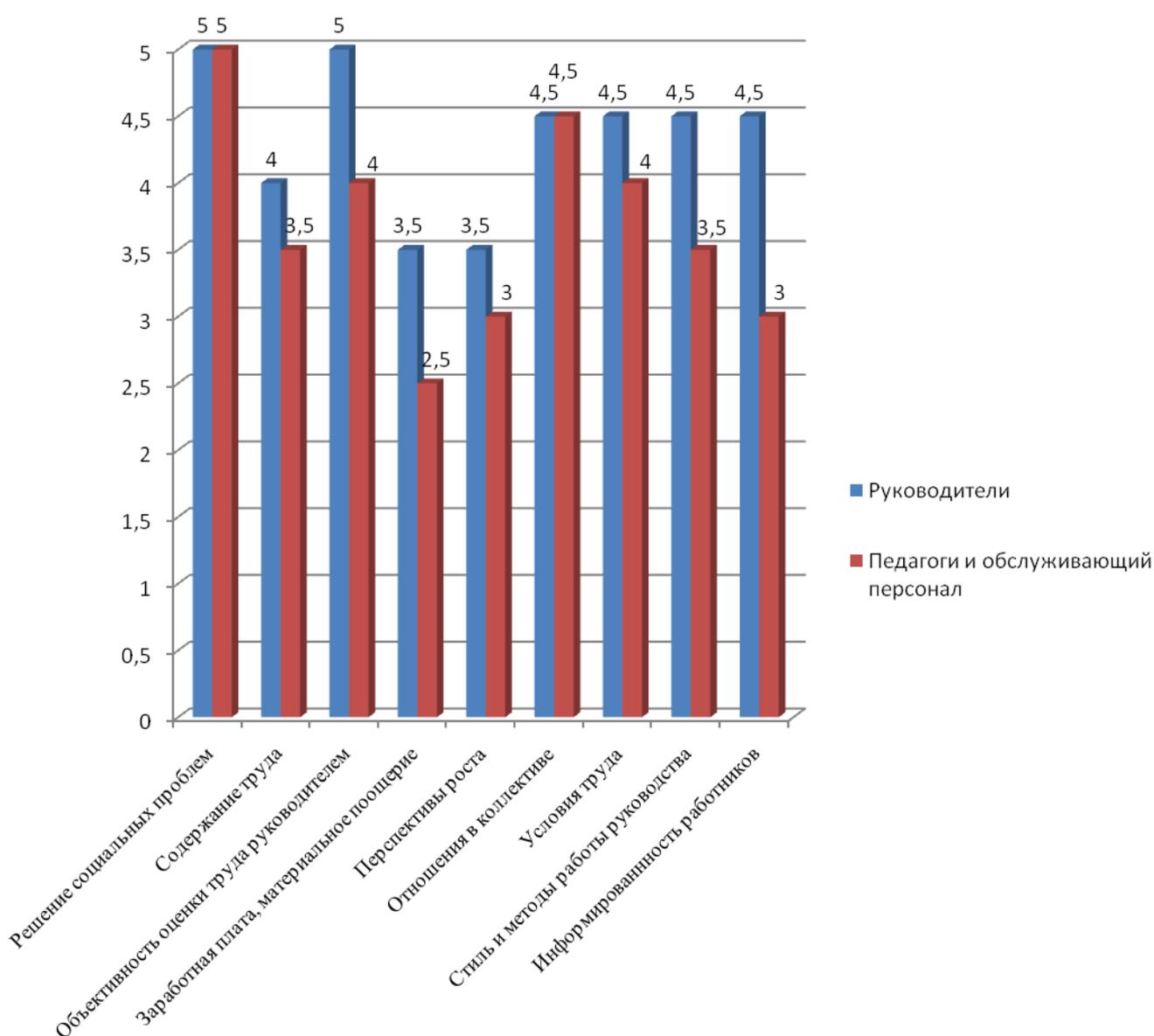


Рисунок 9. Результаты оценки работниками элементов стимулирования

труда, балл [42]

Согласно данным проведенного анализа большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений: перспективы роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками; оценка содержания труда специалистами и рабочими низкая; оценка уровня заработной платы специалистами и рабочими низкая; оценка информированности специалистами и рабочими низкая.

Результаты оценки системы морального стимулирования в образовательной организации представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты оценки системы морального стимулирования, %

Наименование критериев	Применяемые формы, %	Предпочитаемые формы, %
Ощущение своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признание со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, руководителя	84,7	80,0
Возможность повышения квалификации, профессионального обучения	70,0	70,0
Почетная грамота, благодарственные письма Министерства образования и Управления образования. Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.	14,0	100,0
Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах образовательной организации	29,0	80,0
Возможность продвижения по служебной лестнице, повышения уровня ответственности и влияния	10,0	40,0
Поручения интересной, усложняющейся работы, требующей роста мастерства, возрастающей ответственности	24,0	52,0
Похвала руководителя	10,0	100,0
Присвоение звания «Лучший работник/учитель»	4,0	40,0
Более благоприятные условия труда	48,0	80,0
Упоминание на сайте школы, сайте Управления образования	3,0	70,0

Оценивая существующую и предпочитаемую в образовательной организации систему морального стимулирования, включая различные формы поощрения, были получены следующие результаты:

- к наиболее применяемым формам относятся элементы корпоративной составляющей образовательной организации (ощущение принадлежности к учреждению, полезности своей работы), вытекающей в принципе из достаточно высокой оценки престижности/общественного статуса учреждения (84,7%); 70,0% опрошенных оценили имеющуюся возможность повышения квалификации, профессионального обучения и создание благоприятных условий труда (48,0% опрошенных);

- выявлено недостаточное внимание профессиональной самореализации, достижение неких высоких результатов в профессиональной деятельности: возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарность в приказе; возможность продвижения по служебной лестнице, повышения уровня ответственности и влияния; поручения интересной, усложняющейся работы, требующей роста мастерства, возрастающей ответственности;

- на низком уровне применение таких форм морального стимулирования, как: похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

Результаты по вопросу о формах морального поощрения выявил готовность работников к дальнейшему формированию корпоративной культуры образовательной организации, но в то же время, неудовлетворенность перспективами для профессиональной самореализации и карьерного роста.

Результаты оценки социальных льгот и мер социальной поддержки представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты оценки социальных льгот и мер социальной поддержки, %

Наименование критериев	Применяемые формы, %	Предпочитаемые формы, %
1	2	3
Ежегодное выделение денежных средств на оздоровление работников и их детей	14,7	80,0
Оплата профессионального обучения	78,0	78,0
Возможность улучшения жилищных условий	2,0	80,0
Долевое участие в оплате договоров ОМС	0,0	80,0

Предоставление социальных отпусков (на свадьбу, похороны)	100,0	100,0
---	-------	-------

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Проведение витаминизации	0,0	100,0
Надбавка к должностному окладу за год до наступления пенсионного возраста	0,0	30,0
Организация условий питания в столовой	0,0	50,0
Обеспечение канцелярскими товарами	50,0	80,0
Возможность деления ежегодного отпуска на части	100,0	50,0
Предоставление тренажерного зала для занятий физкультурой	100,0	50,0
Культурно-массовые мероприятия с сотрудниками	70,0	70,0
Проведение вакцинопрофилактики гриппа и других инфекционных заболеваний	100,0	100,0
Компенсация расходов на транспорт	0,0	70,0
Приобретение новогодних подарков для детей	100,0	100,0
Оплата командировочных расходов	0,0	80,0

Респонденты высоко оценивают такие социальные льготы и меры социальной поддержки, действующие в образовательной организации как: оплата профессионального обучения, предоставление социальных отпусков (на свадьбу, похороны), возможность деления ежегодного отпуска на части, предоставление тренажерного зала для занятий физкультурой, культурно-массовые мероприятия с сотрудниками, проведение вакцинопрофилактики гриппа и других инфекционных заболеваний и приобретение новогодних подарков для детей.

Вместе с тем, работниками названы такие формы социальных льгот и мер социальной поддержки, которые не оказываются в образовательной организации, но являются значимыми и востребованными работниками: ежегодное выделение денежных средств на оздоровление работников и их детей, возможность улучшения жилищных условий, долевое участие в оплате договоров обязательного медицинского страхования (ОМС), проведение витаминизации, надбавка к должностному окладу за год до наступления пенсионного возраста, организация условий питания в столовой, компенсация расходов на транспорт, оплата командировочных расходов.

Исследование системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» показало, что Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №7»,

является муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением, реализующим образовательные программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников Школы, а также средств от деятельности, приносящей доход, направленных образовательным учреждением на оплату труда работников.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Основными условиями для осуществления выплат стимулирующего характера являются:

- успешное и добросовестное исполнение профессиональных и должностных обязанностей работником в соответствующем периоде;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- участие в течение соответствующего периода в выполнении важных работ, мероприятий.

Оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования выявила следующее: большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений, к ним относятся: перспективы карьерного и профессионального роста содержание труда, уровень заработной платы и стимулирования и система информированности работников (большая часть идет электронная рассылка на электронную почту учителей).

Оценивая существующую и предпочитаемую в образовательной организации систему морального стимулирования, включая различные формы поощрения, были получены следующие результаты: выявлено недостаточное

внимание профессиональной самореализации, достижение неких высоких результатов в профессиональной деятельности: возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарность в приказе; возможность продвижения по служебной лестнице, повышения уровня ответственности и влияния; поручения интересной, усложняющейся работы, требующей роста мастерства, возрастающей ответственности; на низком уровне применение таких форм морального стимулирования, как: похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

Результаты по вопросу о формах морального поощрения выявил готовность работников к дальнейшему формированию корпоративной культуры образовательной организации, но в то же время, неудовлетворенность перспективами для профессиональной самореализации и карьерного роста.

Работниками названы такие формы социальных льгот и мер социальной поддержки, которые не оказываются в образовательной организации, но являются значимыми и востребованными работниками: ежегодное выделение денежных средств на оздоровление работников и их детей, возможность улучшения жилищных условий, долевое участие в оплате договоров обязательного медицинского страхования (ОМС), проведение витаминизации, надбавка к должностному окладу за год до наступления пенсионного возраста, организация условий питания в столовой, компенсация расходов на транспорт, оплата командировочных расходов.

Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» показал, что система стимулирования имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К числу слабых мест, требующих разработки управленческих решений работниками образовательной организации, отнесены: перспективы карьерного и профессионального роста, уровень содержания труда, уровень заработной платы и стимулирования, возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарность в приказе, похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

2.3. Рекомендации по стимулированию труда в образовательной организации МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7»

Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» показал, что система стимулирования имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К числу слабых мест, требующих разработки управленческих решений работниками образовательной организации, отнесены: перспективы карьерного и профессионального роста, уровень содержания труда, уровень заработной платы и стимулирования, возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарность в приказе, похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

Следовательно, с целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признания со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, руководителя, а так же для справедливой оценки результативности профессиональной деятельности, предлагается внедрение системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения.

Показатели эффективности деятельности педагогических работников Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №7» (далее МБОУ «СОШ №7») разработаны в соответствии с Методическими рекомендациями Минобрауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников от 18 июня 2013 г № 14-1/10/2-3236 и учётом постановления Правительства Российской Федерации от 12 апреля

2013 г № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения» [7,8,11,17,19].

Показатели эффективности деятельности педагогических работников МБОУ «СОШ №7» определяют порядок выплат стимулирующего характера в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Показатели распространяется на работников МБОУ «СОШ №7».

Основными целями разработки показателей эффективности деятельности педагогических работников МБОУ «СОШ №7» являются:

- повышение мотивации педагогических и руководящих работников к качественному труду;
- создание условий для привлечения в отрасль высококвалифицированных специалистов.

Основными задачами разработки показателей эффективности деятельности педагогических работников МБОУ «СОШ №7» являются:

- повышение уровня оплаты труда, обеспечивающего восстановление способности к труду;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- обеспечение взаимосвязи между качеством педагогического труда и доходом педагога;
- создание стимулов к повышению профессионального уровня педагогов;
- привлечение в МБОУ «СОШ №7» молодых кадров.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются в соответствии с законодательством Российской Федерации и с учётом целевых показателей эффективности деятельности педагогических работников, установленных работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Показатели эффективности для педагогических работников разработаны на основании направлений работы МБОУ «СОШ №7», на основании которых будет осуществляться учёт результатов их деятельности (Приложение 1).

Механизм и принципы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда педагогических работников МБОУ «СОШ №7» утверждаются на уровне

образовательной организации, при этом обеспечивается зависимость размера стимулирующей части фонда оплаты труда от результатов деятельности педагогического работника в рамках Основной образовательной программы.

Оценка эффективности деятельности педагогических работников учреждения осуществляется 3 раза в течение учебного года:

- с сентября по декабрь (до 15 декабря);
- с января по май (до 20 мая);
- с июня по август (до 20 августа).

Для проведения оценки эффективности и результативности своей деятельности педагогический работник предоставляет Премияльной комиссии пакет документов, оформленных в папку, в соответствии с Показателями эффективности и результативности деятельности педагогических работников (далее - Показателями), устанавливаемыми приказом руководителя образовательной организации:

- с сентября по декабрь (до 10 декабря);
- с января по май 2016 года (до 15 мая);
- с июня по август (до 15 августа).

Определение оценки по каждому показателю осуществляется Комиссией в соответствии с утверждёнными Показателями.

Оценивание индикаторов (показателей) по каждому из критериев осуществляется по балльной системе, количество баллов по отдельным показателям установлено в Показателях.

Комиссией составляется протокол оценки по Показателям, который подписывается председателем и членами комиссии.

По итогам оценки Комиссия также формирует аналитический отчёт, в котором должны содержаться:

- выводы, полученные по итогам проведения оценки представленных педагогическими работниками данных, в том числе рейтинг педагогических работников;
- предложения по стимулированию труда педагогических работников;

- исходные данные, на основании которых произведена оценка.

В целях общественного обсуждения результатов оценки качества работы педагогических работников, Премияльная комиссия организует размещение протоколов своих заседаний и информацию о рейтингах на сайте организации.

Предложения по стимулированию труда педагогических работников направляются руководителю образовательной организации.

Стимулирование педагогических работников осуществляется только при наличии бюджетных ассигнований, направленных на стимулирование труда педагогических работников. Размеры стимулирования определяются руководителем образовательной организации в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников организации.

Размеры стимулирования, установленные педагогическим работникам, могут быть изменены как в сторону увеличения или уменьшения, так и отменены в случае изменения оснований для их установления или ухудшения качества выполняемой работы. Отмена или изменение размера доплат и надбавок производится мотивированным приказом руководителя образовательной организации.

Выплаты стимулирующего характера не могут быть установлены педагогическому работнику в случае:

- грубого нарушения инструкций по охране жизни и здоровья обучающихся;
- наличия обоснованных жалоб родителей;
- низкой исполнительской дисциплины;
- невыполнения правил внутреннего трудового распорядка;
- несвоевременного исполнения приказов, распоряжений;
- недобросовестного выполнения должностных обязанностей.

Размер стимулирующих выплат каждому работнику определяется следующим образом: производится подсчет баллов в соответствии с показателями эффективности деятельности педагогических работников. Баллы, полученные всеми работниками, суммируются. Размер стимулирующей части фонда оплаты труда, установленного на соответствующий период, делится на общее количество

баллов. Таким образом, определяется денежное содержание каждого балла в рублях.

Этот показатель умножается на сумму баллов каждого работника. В результате получается размер стимулирующей выплаты каждому работнику за установленный период.

Выплата из стимулирующей части фонда оплаты труда осуществляется единовременно на основании приказа руководителя образовательной организации.

К ожидаемым результатам внедрения системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения относятся:

- повышения качества образования;
- эффективная система стимулирования педагогов;
- повышения уровня профессионального мастерства педагогов;
- привлечение молодых специалистов в дошкольное учреждение;
- повышение социального статуса педагогов;
- совершенствование системы управления образовательной организацией.

Эффективность системы управления персоналом организации определяется как отношение фактически достигнутых показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных, с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам [26,29].

При этом оценка осуществляется с помощью определенного состава экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала.

Соизмеримость различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности

процесса управления организации помощью весовых коэффициентов, определяемых методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к бальной шкале измерения (100 баллов).

Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель эффективности деятельности организации (Π) измеряется в баллах и является средним арифметически взвешенным отношением суммы значений частных показателей к сумме весовых коэффициентов, рассчитываемый по формуле (9):

$$\Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i / \sum_{i=1}^n B_i , \quad (9)$$

где

n – число частных показателей эффективности.

Долю того или иного показателя в общей эффективности работы характеризуют значения.

Расчет значений осуществляется на основе скорректированных показателей и весовых коэффициентов по формуле 3.2:

$$\Pi_i = U_i * B_i, \quad (10)$$

где

U_i – значение i -го частного показателя эффективности управления организацией, баллы;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Оценка комплексного показателя эффективности системы управления персоналом

организации зависит от его численного значения, согласно таблице 8 проанализируем полученные результаты таблицы 9.

Таблица 8

Экспертная оценка значимости показателей

Показатель	Экспертное значение, баллы					Сумма баллов	Коэффициент значимости
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
1. Количество педагогов аттестованных на первую и высшую аттестационную категорию, чел.	8	9	9	7	8	41	0,2
2. Качество образовательных услуг, баллы	7	6	5	7	7	32	0,1
3. Информационное обеспечение уроков и занятий, баллы	8	8	9	9	8	42	0,2
4. Качество профессиональной деятельности, баллы	7	6	5	6	6	30	0,08
5. Рентабельность образовательных услуг, %	5	5	6	5	5	26	0,07
6. Система оплаты труда и стимулирования работников, баллы.	6	6	6	5	5	28	0,07
7. Социально-психологический климат, баллы	7	7	8	8	7	37	0,08
8. Имидж образовательного учреждения, баллы	5	5	6	5	5	26	0,06
9. Уровень профессиональной компетенции сотрудников, баллы	6	7	7	7	6	33	0,09
10. Качество образования учащихся, баллы	5	4	5	5	5	24	0,05
Комплексный показатель	-	-	-	-	-	319	1,0

Таблица 9

Матрица оценки эффективности системы управления персоналом организации

Показатель	Базисное значение	Прогнозируемое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Значение частного показателя, баллы
1. Количество педагогов аттестованных на первую и высшую аттестационную категорию, чел.	32	35	116,1	$Y=x$	116,1	0,14	18,0
2. Качество образовательных услуг, баллы	7	8	114,0	$Y=x$	114,0	0,09	10,0
3. Информационное обеспечение уроков и занятий, баллы	6	9	150,0	$Y=x$	150,0	0,15	22,0
4. Качество профессиональной деятельности, баллы	80,0	90,0	112,0	$Y=x$	112,0	0,10	11,0
5. Рентабельность образовательных услуг, %	12,1	12,5	103,3	$Y=x$	103,3	0,08	8,0
6. Система оплаты труда и стимулирования работников, баллы.	2,5	4,0	160,0	$Y=x$	160,0	0,08	10,0
7. Социально-психологический климат, баллы	7,0	9,0	128,5	$Y=x$	128,5	0,07	7,0
8. Имидж образовательного учреждения, баллы	5,0	7,0	109,6	$Y=x$	109,6	0,07	7,0
9. Уровень профессиональной компетенции сотрудников, баллы	5,0	7,0	140,0	$Y=x$	140,0	0,12	16,0
10. Качество образования учащихся, баллы	6,0	8,0	133,0	$Y=x$	133,0	0,10	13,0
Комплексный показатель	-	-	-	-	-	1,0	122,0

По данным таблицы 10 проследим динамику эффективности системы управления персоналом организации.

Таблица 10

Оценка эффективности управления персоналом организации

Числовое значение комплексного показателя	Оценка процесса управления профессиональным развитием персонала	Состояние эффективности профессиональной деятельности
Менее 95 баллов	Неудовлетворительно	Снижение (либо стагнация)
От 95 до 100 баллов	Удовлетворительно	Стабильно (либо рост)
От 100 до 105 баллов	Хорошо	Рост
Более 105 баллов	Отлично	Рост

Таким образом, комплексный показатель эффективности системы управления персоналом организации, имеющий числовое значение 122,0 баллов, свидетельствует о положительной динамике прогнозируемых показателей, что обусловлено хорошей и динамичной системой управления профессиональным развитием персонала организации, росте эффективности профессиональной деятельности и повышением эффективности системы оплаты труда и стимулирования работников образовательной организации.

Следовательно, предлагаемые мероприятия целесообразны для реализации, что доказано расчетами показателей эффективности системы управления персоналом организации.

Заключение

Изучение теоретических аспектов системы стимулирования работников образовательной организации позволило установить, что управление системой стимулирования и мотивацией трудовой деятельности - это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. В процессе функционирования системы стимулирования труда важно проводить оценку эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

В ходе исследования теоретических аспектов было выявлено, что стимулирование труда представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. Система стимулирования работников образовательного учреждения включает в себя комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. Виды различных поощрений работников за труд, определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине.

В процессе функционирования системы стимулирования проводится

оценка эффективности ее формирования и развития. Оценить эффективность самого процесса стимулирования труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, конечных показателей работы, как работников, так и организации в целом, а также улучшения социально-психологического климата и других показателей.

Исследование системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» показало, что Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №7», является муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением, реализующим образовательные программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников Школы, а также средств от деятельности, приносящей доход, направленных образовательным учреждением на оплату труда работников.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Основными условиями для осуществления выплат стимулирующего характера являются:

- успешное и добросовестное исполнение профессиональных и должностных обязанностей работником в соответствующем периоде;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- участие в течение соответствующего периода в выполнении важных работ, мероприятий.

Оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования выявила следующее: большая часть элементов системы

стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений, к ним относятся: перспективы карьерного и профессионального роста содержание труда, уровень заработной платы и стимулирования и система информированности работников (большая часть идет электронная рассылка на электронную почту учителей).

Оценивая существующую и предпочитаемую в образовательной организации систему морального стимулирования, включая различные формы поощрения, были получены следующие результаты: выявлено недостаточное внимание профессиональной самореализации, достижение неких высоких результатов в профессиональной деятельности: возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарность в приказе; возможность продвижения по служебной лестнице, повышения уровня ответственности и влияния; поручения интересной, усложняющейся работы, требующей роста мастерства, возрастающей ответственности; на низком уровне применение таких форм морального стимулирования, как: похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

Результаты по вопросу о формах морального поощрения выявил готовность работников к дальнейшему формированию корпоративной культуры образовательной организации, но в то же время, неудовлетворенность перспективами для профессиональной самореализации и карьерного роста.

Работниками названы такие формы социальных льгот и мер социальной поддержки, которые не оказываются в образовательной организации, но являются значимыми и востребованными работниками: ежегодное выделение денежных средств на оздоровление работников и их детей, возможность улучшения жилищных условий, долевое участие в оплате договоров обязательного медицинского страхования (ОМС), проведение витаминизации, надбавка к должностному окладу за год до наступления пенсионного возраста, организация условий питания в столовой, компенсация расходов на транспорт, оплата командировочных расходов.

Анализ системы стимулирования труда в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» показал, что система стимулирования имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К числу слабых мест, требующих разработки управленческих решений работниками образовательной организации, отнесены: перспективы карьерного и профессионального роста, уровень содержания труда, уровень заработной платы и стимулирования, возможность получения почетной грамоты, благодарственных писем, благодарности в приказе, похвала руководителя, упоминание на сайте школы, сайте Управления образования.

С целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признания со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, руководителя, а так же для справедливой оценки результативности профессиональной деятельности, предлагается внедрение системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения.

Основными целями разработки показателей эффективности деятельности педагогических работников МБОУ «СОШ №7» являются:

- повышение мотивации педагогических и руководящих работников к качественному труду;
- создание условий для привлечения в отрасль высококвалифицированных специалистов.

Показатели эффективности для педагогических работников разработаны на основании направлений работы МБОУ «СОШ №7», на основании которых будет осуществляться учёт результатов их деятельности.

К ожидаемым результатам внедрения системы показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательного учреждения относятся:

- повышения качества образования;
- эффективная система стимулирования педагогов;

- повышения уровня профессионального мастерства педагогов;
- привлечение молодых специалистов в дошкольное учреждение;
- повышение социального статуса педагогов;
- совершенствование системы управления образовательной организацией.

Проведенные расчеты показали, что комплексный показатель эффективности системы управления персоналом организации, имеющий числовое значение 122,0 баллов, свидетельствует о положительной динамике прогнозируемых показателей, что обусловлено хорошей и динамичной системой управления профессиональным развитием персонала организации, росте эффективности профессиональной деятельности и повышением эффективности системы оплаты труда и стимулирования работников образовательной организации.

Следовательно, предлагаемые мероприятия целесообразны для реализации, что доказано расчетами показателей эффективности системы управления персоналом организации.

