



Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

**РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ  
ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Выполнил(а):  
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Оз  
Хакимова Лидия Рахимьяновна

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

Проверка на объем заимствований:  
41,67 % авторского текста

Работа принята к защите  
«09» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

	<b>Введение</b>	<b>3</b>
Глава 1.	<b>Теоретические основы оплаты труда в организациях</b>	<b>7</b>
1.1.	Понятие, сущность, функции и принципы организации заработной платы	7
1.2.	Формы и системы оплаты труда	12
1.3.	Особенности оплаты труда в дошкольных образовательных учреждениях в свете НСОТ	23
	Выводы по первой главе	31
Глава 2.	<b>Анализ действующей системы оплаты труда и меры по ее совершенствованию</b>	<b>32</b>
2.1.	Общая характеристика МДОУ д\с №27 г. Озерск	32
2.2.	Результаты анализа кадрового состава МДОУ д\с №27 г. Озерск	39
2.3.	Анализ действующей в МДОУ д\с №27 г. Озерск системы оплаты труда	48
2.4.	Рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников МДОУ №27 г. Озерск	56
	Выводы по второй главе	61
	Заключение	63
	Глоссарий	66
	Список используемой литературы	77

## Введение

В условиях экономического кризиса основная часть организаций направила свои усилия на стабилизацию финансовых показателей. При этом важно не забывать, что повышение эффективности управления в жестких условиях кризиса требует внимания ко всем аспектам управления, в том числе и персоналу. Ведь как говорит основной принцип стратегического менеджмента «персонал – это основная ценность, основа любой организации». От того, насколько предприятию удастся сохранить персонал и при этом получить от кадрового потенциала максимальную отдачу зависит устойчивость компании и как следствие способность конкурентоспособности в будущем, что является основной целью в современных организациях.

Основным фактором результативной работы работников организации является их мотивация (т.е. процесс побуждения к труду (активизации внутренних мотивов) к выполнению целей и задач организации) построенная на основе система стимулирования (процессе использования различных стимулов (внешних рычагов) для мотивирования людей).

Высокая мотивация персонала одно из основных условий конкурентоспособности и эффективности организации. Ни одна система управления организации не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Поэтому так высок интерес руководителей и ученых-исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил. И хотя нельзя однозначно утверждать, что результаты работы организации и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией (на это влияет огромное число факторов внешней и внутренней среды), все же значение мотивации очень велико.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы и стимулирование. Стимулы играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию со стороны человека. Специфика стимулов в том, что сами по себе они не могут вызвать определенный вид деятельности, они могут лишь быть «катализатором» действий работников, направленность которых будет определяться внутренней мотивационной структурой индивидуума.

Процесс использования стимулов называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы: самой распространенной формой является материальное стимулирование. Однако очень важно значение имеет и моральное (социально-психологическое) стимулирование, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

В сфере образования особая актуальность управленческих аспектов обуславливается тем, что в организациях такой формы не всегда возможно применить широкие системы стимулирования труда, такие, какие могут себе позволить крупные корпорации с их огромными финансовыми потоками.

Современным образовательным организациям приходится подстраивать и выстраивать свои системы стимулирования небольшого коллектива, в режиме ограниченного бюджета.

Все выше сказанное свидетельствует об **актуальности** выбранной темы бакалаврской работы.

**Степень научной разработанности** обеспечена трудами Одегова Ю.Г., Базаров Т.Ю., Кибанова А.Я., Веснин В.Р. и других крупных отечественных специалистов в области управления человеческими ресурсами.

**Гипотеза исследования** - совершенствование системы оплаты труда работников дошкольного образовательного учреждения позволит снизить текучесть и повысить удовлетворенность трудом.

**Цель исследования** - разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации дошкольного образования.

В соответствии с целью в исследовании ставились и решались следующие **задачи исследования**:

1. Проанализировать теоретические аспекты оплаты труда в бюджетной организации.
2. Проанализировать структуру персонала и существующую систему оплаты труда в МДОУ №27 г. Озерск.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы оплаты труда персонала МДОУ №27 г. Озерск.

**Предмет исследования** – совершенствование системы оплаты труда работников в дошкольной образовательной организации.

**Объектом исследования** является система управления человеческими ресурсами в МДОУ №27 г. Озерск.

**Теоретико – методологической базой исследования** служат труды отечественных специалистов в области управления человеческими ресурсами: С. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Адаир, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врум, К. Левин, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, М. Мескон, А. Файоль, и др. Отечественные исследователи: Б. М. Генкин, И.Н. Герчикова, В.В. Глухов, А.П. Егоршин, Н. И. Захаров, С. Д. Резник, Ю.Д. Красовский, Р.Л. Кричевский, А.Я. Кибанов, В.В. Травин, А.Л. Потеряхина, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня и др.

В процессе исследования применялись следующие **методы исследования**: метод сравнения, обобщения, индексный метод и системного анализа.

**Базой исследования** выступает торговое предприятие ул. Советская, 44, город Озёрск, Челябинская обл., почтовый индекс - 456780

**Нормативно-правовой (информационной) базы исследования** стали периодические научные издания, учебники и учебные пособия, нормативно –

правовые акты в области управления трудовыми ресурсами, а так же фактические данные базы исследования.

**Структура** выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 48 наименований, содержит 91 страницы, в т.ч. 16 рисунков и 15 таблиц.

## **Глава 1. Теоретические основы оплаты труда в организациях**

### **1.1. Понятие, сущность, функции и принципы организации заработной платы**

Заработная плата – это цена трудовых ресурсов (рабочей силы), задействованных в производственном процессе. В то же время заработная плата для работодателя является одним из существенных элементов издержек производства, частью себестоимости продукции [15, с.157].

В Трудового кодекса РФ «Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [2, с.89].

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).

В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству РФ и международным договорам РФ. Доля заработной платы, выплачиваемой в не денежной форме, не может превышать 20% от начисленной месячной заработной платы.

Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже размеров прожиточного минимума трудоспособного населения. С 1 июля 2011 года минимальный размер оплаты труда установлен в размере 4611 рублей, что значительно ниже прожиточного минимума. Но Трудовой кодекс РФ не

нарушается, так как статья 421 предусматривает поэтапное повышение минимального размера оплаты труда, до прожиточного минимума. [2 с.94]

Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормативных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений ежегодно до внесения в Государственную Думу Федерального Собрания РФ проекта федерального закона о федеральном бюджете на очередной год разрабатывает единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местных уровнях систем оплаты труда работников организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов. Указанные рекомендации учитываются Правительством РФ, органами исполнительной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления при определении объемов финансирования учреждений бюджетной сферы.

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.



Условия оплаты труда, определенные трудовым или коллективным договорами, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым коллективным законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями, локальными нормативными актами.

Порядок, место и сроки выплаты заработной платы

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Форма расчетного листка утверждается работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов [2 с.71].

Заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договором. Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме определяются также коллективным или трудовым договором.

Заработная плата выплачивается непосредственно работнику, за исключением случаев, когда иной способ выплаты предусматривается федеральным законом или трудовым договором.

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным или трудовым договором.

Для отдельных категорий работников федеральным законом могут быть установлены иные сроки выплаты заработной платы.

При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочими праздничными днями выплата заработной платы производится накануне этих дней.

Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

Как видим, заработная плата выражается через вознаграждение за труд, что считается более общим понятием. Под трудовым вознаграждением понимается совокупность материальных, социальных и духовных благ, получаемых работником вследствие его участия в процессе труда.

Заработная плата делится на элементы. Деление ведется по различным признакам.

По характеру начисления заработная плата делится на тарифную часть (оклад); доплаты; надбавки; премии; выплаты в виде товаров и услуг; оплата путевок, питания, обучения, лечения; дополнительное медицинское и пенсионное страхование; ценные подарки и материальная помощь и т.д.

Исходя из учета рыночной конъюнктуры трудовых ресурсов, в заработной плате можно выделить рыночный и основной компоненты.

По признаку направления использования зарплата делится на минимальную и добавочную (накапливаемый доход); по воздействию на эффективность труда – гарантированную и стимулирующую части.

Принципы – это обобщения, определяющие основы построения системы управления тем или иным процессом. К основным принципам организации оплаты труда следует отнести следующие:

1. Соответствие заработной платы трудовому вкладу и условиям труда работника. Трудовой вклад определяется сложностью, интенсивностью труда, качеством и количеством произведенной продукции.

2. При определении уровня заработной платы необходимо учитывать уровень квалификации работника, т.е. способность к труду; уровень образования; производственный стаж работы, в том числе, и по специальности.

3. Социальное равенство в оплате труда. Этот принцип означает обеспечение одинакового уровня заработка для всех одинаково работающих работников, обеспечение для каждого работника зарплаты не ниже прожиточного минимума работ в нормальных условиях труда. В величину

минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

4. Воздействие спроса и предложения на рынке труда. При увеличении заработной платы для работников данной дефицитной специальности на предприятиях данного рынка труда необходимо увеличивать заработную плату в конкретной фирме для сохранения стабильного состава кадров Рынок труда – это область, где в идеальных условиях свободы формируется уровень цены трудовых ресурсов, то есть заработной платы. Однако на рынке труда действует большое количество факторов, и уровень их влияния требует особого рассмотрения.

5. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда. Каждый работник должен отчетливо понимать алгоритм расчета его заработка. Система оплаты должна стимулировать повышение эффективности труда работника.

6. Соответствие роста заработной платы и роста производительности труда. Темпы роста заработной платы должны не превышать темпы роста производительности труда

## 1.2. Формы и системы оплаты труда

При организации заработной платы необходима разработка и практическое применение эффективных форм и систем заработной платы, устанавливающих строго определенный порядок ее расчетов по каждой группе работающих в зависимости от результата их труда.

Форма оплаты труда – это способ взаимосвязи между результатами и величиной оплаты труда [15 с.143].

Система оплаты труда – это технология реализации формы оплаты труда. Она содержит набор необходимых элементов, которые позволяют определить основную часть заработка конкретной категории работников.

Если форма оплаты труда характеризует главный отличительный признак, по которому определяется порядок расчета зарплаты работников, то система оплаты труда – это совокупность алгоритмов расчета, показателей, условий начисления заработной платы. На предприятиях и в организациях различных организационно-правовых форм применяются повременная и сдельная формы оплаты труда, индивидуальная и коллективная, тарифная и бестарифная, денежная и натуральная.

Индивидуальная оплата труда отличается тем, что заработная плата работника начисляется отдельно от других работников по конкретным показателям работы.

При коллективной оплате зарплата работника определяется с учетом не только его личных показателей, но и коллективных результатов труда, то есть в начале определяется общий заработок коллектива, который затем распределяется между его работниками. Данная форма оплаты труда возникла в связи с концентрацией производства, когда повысились взаимосвязь работников в процессе производства, их взаимозаменяемость; увеличилась фондовооруженность труда.

Тарифная оплата труда основана на использовании тарифных ставок

(окладов), которые образуют основную, как правило, наибольшую часть заработной платы.

Альтернативой тарифной оплате труда является бестарифная. В основе ее использования вместо тарифных ставок заложены коэффициенты, которые определяют долю оплаты труда данного работника в общем фонде.

Повременной формой оплаты труда называется такая, при которой заработок работнику начисляется по тарифной ставке, соответствующей присвоенному ему тарифному разряду или окладу за фактически отработанное рабочее время.

Сдельной формой оплаты труда называется такая, при которой труд работника оплачивается по установленным сдельным расценкам за количество фактически изготовленной или выполненной работы. Между качеством выполняемой работы и затратами времени на ее выполнение (количеством работ, выполненных в единицу времени) имеется прямое соотношение. В то же время сдельная форма по своей сути направлена на сокращение затрат, связанных с выполняемой работой, что в отсутствие соответствующей мотивации может приводить к снижению качества.

Повременная форма оплаты труда подразделяется на прямую повременную и повременно-премиальную системы. Сдельная форма подразделяется на прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную и аккордную системы оплаты труда. Выбор формы и системы оплаты труда для каждого конкретного производства, участка или группы работников осуществляется руководством предприятия и может закрепляться в коллективном договоре.

Системы повременной оплаты труда целесообразно применять при следующих условиях:

- если рабочий не может оказывать непосредственного влияния на увеличение выпуска продукции (например, конвейерное и аппаратное производство);
- при сложности учета показателей объема произведенной продукции;

- когда организован строгий контроль и ведется учет фактически отработанного времени;
- при использовании рабочих в соответствии с их квалификацией и разрядом выполняемых работ.

При прямой повременной системе заработная плата начисляется по тарифной ставке, соответствующей присвоенному тарифному разряду, за фактически отработанное рабочее время. Учет отработанного времени может производиться в часах, днях, сменах, неделях. Расчет заработной платы осуществляется по часовым, дневным ставкам и месячным окладам.

Так, профессор Лутовинов П.П. считает, что сущность повременно-премиальной системы заработной платы состоит в том, что прямая повременная система дополняется премиями за выполнение определенных количественных и качественных показателей работы. Заработная плата рабочего-повременщика по тарифной ставке увеличивается на сумму премии за конкретные достижения в труде по заранее установленным показателям премирования (например, за выполнение и перевыполнение производственных заданий, повышение качества выпускаемой продукции, экономию сырья, материалов, топлива, инструмента и т.д.) [16 с.113].

Зарплата с учетом премии определяется по формуле:

$$Z_{об} = C_{ч} \cdot T \cdot \left( 1 + \frac{P_{в} + P_{о} \cdot P_{н}}{100} \right), \quad (1)$$

где  $C_{ч}$  – часовая тарифная ставка рабочего;

$T$  – отработанное время работы, час;

$P_{в}$  – процент премии за выполнение заданного показателя работы;

$P_{о}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения задания;

$P_{н}$  – процент перевыполнения задания.

Повременно-премиальная система с использованием нормированных заданий сочетает положительные элементы сдельной и повременной форм заработной платы. Нормированные задания устанавливаются исходя из

максимального использования производственных мощностей и выражаются, как правило, в заданном количестве нормо-часов работы или в заданном объеме работы (в количестве единиц продукции) на определенный период времени (смену, неделю, месяц).

Нормированное задание может быть установлено как отдельному работнику (индивидуальное нормированное задание), так и коллективу, звену, бригаде (коллективное нормированное задание).

Сдельная оплата способствует более рациональному использованию рабочего времени, улучшению организации труда, росту квалификации рабочих, но эта форма оплаты не всегда способствует производству качественной продукции [15 с.127].

Условия применения сдельной формы оплаты труда:

- использование технически обоснованных норм выработки или норм времени;
- осуществление правильной тарификации работ;
- точный учет изготовленной продукции (выполненной работы), исключающий искусственное завышение объема выполненных работ;
- обеспечение качества выполняемых работ;
- рациональная организация труда, исключающая потери рабочего времени по организационно-техническим причинам.

При индивидуальной прямой сдельной системе заработной платы заработок рабочего ( $Z_{cd}$ ) определяется путем умножения индивидуальной сдельной расценки за единицу продукции (работы) ( $P_{ed}$ ) на общее количество изготовленной им продукции ( $Q$ ):

$$Z_{cd} = P_{ed} \cdot Q. \quad (2)$$

Сдельно-премиальная система заработной платы состоит в том, что рабочему сверх заработка по сдельным расценкам дополнительно начисляется премия за достижение определенных количественных и качественных показателей работы. Показатели и условия премирования

рабочих разрабатываются на предприятиях применительно к конкретным условиям производства и утверждаются руководителем предприятия. Заработная плата рабочего по сдельно-премиальной системе ( $Z_{об}$ ) определяется по формуле:

$$Z_{об} = Z_{сд} \cdot \left( 1 + \frac{P_v + P_o \cdot P_n}{100} \right), \quad (3)$$

где  $Z_{сд}$  – сдельный заработок рабочего по сдельным расценкам, руб.;

$P_v$  – процент премии за выполнение показателей премирования, %;

$P_o$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателей премирования, %;

$P_n$  – процент перевыполнения показателей премирования.

Сдельно-премиальная система имеет наибольшее распространение среди сдельных систем оплаты труда.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает различные значения расценки для объемов работы до и после планового задания (исходной нормы, базы). Расценка для объемов работ в объеме планового задания основывается на принятых тарифных ставках, после – на повышенных. За исходную норму (базу) принимается количество изделий или процент выполнения норм, которые, как правило, соответствуют уровню фактического выполнения норм за последние три месяца. Шкалы повышения сдельных расценок определяются в каждом конкретном случае и бывают одноступенчатые и двухступенчатые [16 с.144].

Общую сумму заработной платы рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда ( $Z_{сд.прог.}$ ) можно рассчитать по формуле:

$$Z_{сд.прог.} = Z_{сд} \cdot \left( 1 + \frac{H_{выр.ф} - H_{выр.б}}{H_{выр.ф}} \cdot K_p \right), \quad (4)$$



где  $Z_{сд}$  – заработок по основным сдельным расценкам;

$H_{выр.ф}$  – фактическое выполнение норм выработки, %;

$H_{выр.б}$  – уровень выполнения норм выработки, принятый за базу, %;

$K_p$  – коэффициент увеличения основной расценки при перевыполнении базового уровня выполнения норм выработки.

Эта система труда применяется преимущественно на «узких» участках производства, где необходимо усилить стимулирование перевыполнения плановых заданий для того, чтобы предотвратить отставание таких участков от общего ритма выпуска продукции.

В условиях договорной системы планирования производства, когда перевыполнение плана не требуется и оно чревато ухудшением качества продукции из-за изменения интенсивности режимов производства, целесообразно применение сдельно-регрессивной системы оплаты труда, при которой с превышением нормативного задания расценка уменьшается, то есть:

$$Z_{сд.рег} = Z_{сд} \left( 1 - \frac{H_{выр.ф} - H_{выр.б}}{H_{выр.ф}} \cdot K_{сн} \right),$$

(5)

где  $K_{сн}$  – коэффициент снижения расценки (выбирается с учетом особенностей производства,  $K_{сн} \leq 0,5$ ).

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется обычно для вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих. Их заработная плата зависит от результатов труда рабочих, которых они обслуживают. По этой системе могут оплачиваться наладчики оборудования механозаготовительных цехов, дежурные слесари по ремонту штампов, транспортные рабочие (грузчики, сварщики), занятые межцеховой и внутрицеховой транспортировкой деталей, заготовок, материалов и др.

Заработную плату (3) по этой системе можно рассчитать двумя способами:

1. По формуле

$$З = \frac{C_ч \Phi N_{выр}}{100}, \quad (6)$$

где  $C_ч$  – часовая тарифная ставка рабочего (руб.);

$\Phi$  – фактически отработанное данным рабочим количество часов за расчетный период (час);

$N_{выр}$  – средний процент выполнения норм выработки всеми обслуживаемыми рабочими.

2. По формуле

$$З = P_{кос} \cdot Q_{бр}, \quad (7)$$

где  $P_{кос}$  – косвенная сдельная расценка;

$Q_{бр}$  – объем продукции, выполненной основными рабочими, которых обслуживает данный рабочий.

Системы коллективной формы оплаты труда.

К коллективной форме оплаты труда относятся: бригадная оплата труда; бестарифная оплата труда.

При бригадной системе оплаты труда заработок каждого работника становится зависимым от результатов труда всей бригады, то есть сначала бригаде начисляют коллективный заработок, который затем распределяют между рабочими в зависимости от их индивидуального трудового вклада. В этих условиях коллектив заинтересован наиболее полно и всесторонне оценить результаты каждого члена [9 с.146].

Фонд оплаты труда бригады определяется как сумма заработка по тарифным ставкам для работников, оплачиваемых по повременной форме оплаты труда, сдельного заработка бригады и премии по результатам работы всей бригады.

Заработок по тарифным ставкам определяется с использованием установленного нормативного штатного расписания:

$$ЗП_{бр}^Г = \sum_{i=1}^n C_{чи} \cdot T_i, \quad (8)$$

где  $n$  – число работников бригады по штатному расписанию, оплачиваемых по повременной форме;

$C_{чи}$  – часовая тарифная ставка  $i$ -го работника, руб./час;

$T_i$  – фонд рабочего времени смены (месяца), час.

При сдельной оплате труда:

$$З П_{бр}^{сд} = \sum_{j=1}^K P_{бj} \cdot Q_j, \quad (9)$$

где  $P_{бj}$  – бригадная расценка  $j$ -го вида продукции;

$Q_j$  – фактическое количество произведенных бригадой единиц продукции  $j$ -го вида.

Комплексная сдельная (бригадная) расценка используется для продукции, которая производится несколькими работниками бригады и проходит несколько операций технологического процесса (поточная линия) или при работе на одном агрегате нескольких рабочих (большие детали на ковочном прессе).

Если нормы времени по операциям различны (поточная линия не синхронизирована), то комплексные сдельные расценки ( $P_{б}$ ) определяются по формуле:

$$P_{б} = \sum C_{чи} \cdot t_{умi}, \quad (10)$$

где  $t_{умi}$  – норма времени (нормативная трудоемкость)  $i$ -ой операции (единицы работы).

Бригадная сдельная расценка при одинаковой норме времени для всех операций над одним изделием определяется:

$$P_{\sigma} = t_{um_i} \sum C_{\sigma i} \quad (11)$$

$$P_{\sigma} = \frac{T_{cm} \sum C_{\sigma i}}{H_{выр}} \quad (12)$$

В данных случаях учитывается тарифная ставка работы, а не рабочих. На тарифную часть заработка бригады, включающую тарифы рабочих повременщиков и служащих, прямую заработную плату сдельщиков, начисляется премия за основные показатели работы (производственная премия). Она начисляется по действующему положению. Формирование фонда оплаты труда (ФОТ) бригады, включающего премию, как правило, производится на месяц.

Формирование ФОТ бригад, работающих на подряде, осуществляется по нормативам, которые определяются либо в расчете на единицу объема произведенной продукции, либо как доля дохода бригады. Для мотивации труда на увеличение объема производства и снижение издержек бригада может быть переведена на коммерческий расчет в условиях аренды, тогда:

$$\Phi OT_{\sigma p} = ЦQ - A - M - CC - P_p, \quad (13)$$

где  $Ц$  – цена единицы продукции, руб.;

$Q$  – объем производства бригады в натуральных единицах;

$A$  – арендная плата;

$M$  – материальные затраты на производство;

$CC$  – социальный взнос;

$P_p$  – прочие расходы.

Следует учесть, что данный ФОТ включает только тарифную зарплату и премию, поэтому доплаты и надбавки, разовые премии и выплаты работникам должны учитываться либо в прочих расходах, либо цена на продукцию в данном случае берется как внутризаводская (трансфертная), которая не учитывает накладные расходы и дополнительную часть

заработной платы бригады.

Распределение бригадного заработка между членами бригады зависит от того, какая часть заработка распределяется и от особенностей учета результатов труда каждого члена бригады. Наиболее часто в производственной практике применяются следующие варианты:

1. ФОТ бригады распределяется пропорционально тарифному заработку работника:

$$ЗП_i = \frac{ЗП_{бр} C_{чi} T_i}{\sum C_{чi} T_i}, \quad (14)$$

где  $C_{чi}$  – часовая тарифная ставка  $i$ -го работника, руб./час;

$T_i$  – отработанное время  $i$ -го работника.

Если часовая тарифная ставка в течение расчетного периода менялась, то тарифный заработок определяется как сумма произведений часовых ставок на соответствующее отработанное время для каждого работника.

При этом способе практически делится приработок, который может состоять из части фонда заработной платы отсутствующих работников и премии:

2. Часть  $ФОТ_{бр}$  (приработок) распределяется пропорционально отработанного времени, часовой тарифной ставке и коэффициента трудового участия.

$$ЗП_i = C_{чi} T_i + \frac{П_{бр} \cdot КТУ_i C_{чi} \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n КТУ_i C_{чi} T_i}, \quad (15)$$

где  $П_{бр}$  – приработок бригады;

$КТУ_i$  – коэффициент трудового участия;

$C_{чi}$  – тарифная ставка  $i$ -го члена бригады, руб./час;

$n$  – количество фактически работающих членов бригады.

При этом

$$П_{\bar{p}} = \Phi O T_{\bar{p}} - \sum_{i=1}^n C_{\text{чи}} T_i, \quad (16)$$

3. Весь  $\Phi O T_{\bar{p}}$  распределяется через КТУ (коэффициент трудового участия).

$$ЗП_i = \frac{\Phi O T_{\bar{p}} \cdot K T Y_i \cdot C_{\text{чи}} \cdot T_i}{\sum K T Y_i \cdot C_{\text{чи}} \cdot T_i}, \quad (17)$$

.При распределении заработка бригады используется только КТУ:

$$ЗП_i = \frac{\Phi O T_{\bar{p}} \cdot K T Y_i}{\sum K T Y_i}, \quad (18)$$

Возможны способы, использующие либо только часовую тарифную ставку, либо только отработанное время. При этом с помощью данных показателей распределяется либо весь  $\Phi O T_{\bar{p}}$ , либо только приработок. Чем меньшее количество параметров распределения заработка используется и чем на большую часть заработка распространяется КТУ, тем важнее правильно определить величину КТУ.

Для этого должно быть разработано положение, определяющее порядок назначения, показатели и шкалы изменения КТУ. Шкалы (нормативы), определяющие степень влияния на КТУ, бывают повышающие и понижающие. Отсчет начинается с базовой величины КТУ, которая обычно берется в пределах от 1 до 1,5.

Если КТУ распространяется на весь  $\Phi O T_{\bar{p}}$ , то КТУ предлагается изменять от 1 до 2; если он распространяется только на приработок, то  $0 \leq K T Y \leq 2$ .

Далее рассмотрим систему оплаты труда работников учреждений дополнительного образования детей.

### **1.3. Особенности оплаты труда в дошкольных образовательных учреждениях в свете НСОТ**

В настоящее время, как в целом по Российской Федерации осуществляется работа по переходу на новые системы оплаты труда работников организаций бюджетной сферы, которые приходят на смену Единой тарифной сетки, действовавшей с 1992 года.

Целями перехода на новые условия труда являются: учет специфики каждой из бюджетных отраслей; обеспечение зависимости заработной платы каждого работника от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества затраченного труда; повышение качества оказываемых социальных услуг.

Правительством Российской Федерации принято постановление от 5 августа 2008 года №583, которым установлен срок введения новых систем оплаты труда для работников федеральных учреждений – 1 декабря 2008 года [15, с.89].

Новая система оплаты труда — способ начисления зарплаты работников бюджетной сферы, введенная в России с 1 декабря 2008 года. Новая система оплаты труда заменила Единую тарифную сетку и позволила руководителям предприятий единолично распоряжаться фондом заработной платы и поощрять наиболее квалифицированных работников.

Составными элементами заработной платы в новых системах оплаты труда являются: должностной оклад в соответствии с профессиональной квалификационной группой взамен тарифных ставок (окладов) по ЕТС; выплаты компенсационного характера; выплаты стимулирующего характера. При этом с 2010 года объем средств на указанные выплаты должен составлять не менее 30 процентов средств на оплату труда, формируемых за счет бюджетных ассигнований.

Система оплаты труда работников устанавливается с учетом:

- 1) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- 2) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- 3) государственных гарантий по оплате труда;
- 4) перечня видов выплат компенсационного характера;
- 5) перечня видов выплат стимулирующего характера;
- 6) настоящего Положения;
- 7) рекомендаций Челябинской областной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- 8) мнения представительного органа работников [4. с.4].

Система оплаты труда работников, включает в себя размеры окладов (должностных окладов) работников в соответствии с профессиональными квалификационными группами (далее - ПКГ), порядок и условия установления выплат компенсационного и стимулирующего характера, условия оплаты труда руководителя и заместителя руководителя учреждения.

Заработная плата работника учреждения включает в себя оклад (должностной оклад), компенсационные и стимулирующие выплаты и устанавливаются в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на оплату труда работников соответствующего учреждения.

Условия оплаты труда, в том числе размер оклада (должностного оклада) работника, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, установленные на неограниченный срок, указываются в трудовом договоре.

#### Основные условия оплаты труда

Оклад (должностной оклад) педагогическим работникам устанавливается за продолжительность рабочего времени, норму часов преподавательской работы за ставку заработной платы, установленные постановлением Правительства [5. с.2].



С учетом условий труда работникам устанавливаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера

Порядок и условия установления выплат компенсационного характера.

Выплаты компенсационного характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области, а также с учетом мнения выборного профсоюзного или иного представительного органа работников, содержащими нормы трудового права и конкретизируются в трудовых договорах работников.

Размеры компенсационных выплат устанавливаются в процентах к окладу (должностному окладу) или в абсолютных размерах, если иное не установлено законодательством Российской Федерации и Челябинской области.

Размеры выплат компенсационного характера, установленные работникам учреждения, не могут быть ниже размеров компенсационных выплат, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

К выплатам компенсационного характера относятся:

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

2) выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент);

3) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, разъездном характере работы, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочной работе, работе в ночное время и

при выполнении работ в других условиях, отличающихся от нормальных). Устанавливаются следующие размеры компенсационных выплат: районный коэффициент – 15%; за работу в ночное время – 35%.

Работодатель принимает меры по проведению аттестации рабочих мест с целью разработки и реализации программы действий по обеспечению безопасных условий и охраны труда.

Порядок и размеры выплат стимулирующего характера определяются Положением, утвержденным руководителем учреждения с учетом мнения представительного органа работников и конкретизируются в трудовых договорах работников.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, характеризующие результаты труда работников и выплаты, характеризующие индивидуальные характеристики работников.

К выплатам, характеризующим результаты труда работников, относятся:

- 1) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) выплаты за качество выполняемых работ;
- 3) премиальные выплаты по итогам работы;
- 4) выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения и отдельных категорий работников, в том числе выплата за выполнение функции ведения воспитательной работы с обучающимися в учебной группе.

К выплатам, характеризующим индивидуальные характеристики работников, относятся:

- выплаты за наличие ученой степени, почетного звания;
- выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;
- надбавки молодым специалистам.

Надбавка молодым специалистам – педагогическим работникам выплачивается за счет средств, выделяемых из областного фонда софинансирования в размере 10.897 рублей и за счет средств бюджета района

в размере 5.747 рублей и установлена ежемесячная надбавка в размере 40% от ставки за счёт областного бюджета.

Размеры стимулирующих выплат для каждого работника определяются по итогам количественной оценки показателей, характеризующих результаты труда и индивидуальные характеристики работников.

Выплаты стимулирующего характера работнику устанавливаются руководителем учреждения в соответствии с перечнем выплат стимулирующего характера.

Размеры стимулирующих выплат устанавливаются в процентном отношении к окладу работника или в абсолютных размерах, если иное не установлено законодательством РФ и Челябинской области в соответствии с показателями эффективности работы, утверждаемыми руководителем учреждения, в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

При определении размеров стимулирующих выплат, порядка и условий их применения учитывается мнение выборного профсоюзного или иного представительного органа работников. Приказом директора утверждается комиссия по распределению стимулирующей надбавки. Ежемесячно до 23 числа проводится заседание комиссии, на которое заместители директора представляют информацию о результативности участия педагогов в конкурсах, олимпиадах, фестивалях за отчётный период. Ежемесячно определяются критерии оценки показателей результативности работы сотрудников на основании плана работы учреждения за отчётный месяц и в соответствии с перечнем выплат стимулирующего характера. Комиссией составляется протокол. Издаётся приказ о распределении стимулирующей надбавки. Информация доводится до сведения сотрудников на совещании.

Заработная плата руководителя учреждения и его заместителя состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Должностной оклад руководителя учреждения определяется трудовым договором и устанавливается начальником управления образования в пределах до 3 размеров средней заработной платы работников, которые относятся к основному персоналу возглавляемого им учреждения, в соответствии с показателями оценки сложности руководства учреждением, утверждаемыми начальником управления образования.

Должностные оклады заместителя руководителя учреждения устанавливаются руководителем учреждения на 10-30% ниже должностного оклада руководителя учреждения [4 с.3].

К основному персоналу учреждения относятся работники, непосредственно обеспечивающие выполнение основных функций, для реализации которых создано учреждение.

Перечни должностей и профессий работников учреждений, которые относятся к основному персоналу по типам учреждений, устанавливаются управлением образования.

Выплаты стимулирующего характера, учитывающие индивидуальные характеристики, руководителю учреждения осуществляются в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на оплату труда работников учреждения.

Выплаты стимулирующего характера, характеризующие результаты труда, руководителю учреждения производятся на основании оценки деятельности учреждения за отчетный период (квартал) в соответствии с целевыми показателями эффективности работы (целевыми показателями выполнения муниципального задания), установленными управлением образования администрацией, за счет лимитов бюджетных обязательств.

Размер выплат стимулирующего характера руководителю учреждения определяется начальником управления образования администрации по итогам оценки достижения целевых значений показателей выполнения муниципального задания в отчетном периоде.

Порядок исчисления размера средней заработной платы основного персонала для определения размера должностного оклада руководителя учреждения.

При расчете средней заработной платы основного персонала учитываются оклады (должностные оклады) и выплаты стимулирующего характера работников, независимо от финансовых источников, за счет которых осуществляются данные выплаты.

Расчет средней заработной платы работников основного персонала учреждения осуществляется за календарный год, предшествующий году установления должностного оклада руководителя учреждения.

При расчете средней заработной платы основного персонала не учитываются выплаты компенсационного характера работников основного персонала.

Средняя заработная плата работников основного персонала учреждения определяется путем деления суммы окладов (должностных окладов) и выплат стимулирующего характера работников основного персонала учреждения за отработанное время в предшествующем календарном году на сумму среднемесячной численности работников основного персонала учреждения за все месяцы календарного года, предшествующего году установления должностного оклада руководителя учреждения [6 с.2].

При определении среднемесячной численности работников основного персонала учреждения учитывается среднемесячная численность работников основного персонала учреждения, работающих на условиях полного рабочего времени, среднемесячная численность работников основного персонала учреждения, работающих на условиях неполного рабочего времени, и среднемесячная численность работников основного персонала учреждения, являющихся внешними совместителями.

Среднемесячная численность работников основного персонала учреждения, работающих на условиях полного рабочего времени,

исчисляется путем суммирования численности работников основного персонала учреждения, работающих в условиях полного рабочего времени, за каждый календарный день месяца, то есть с 1 по 30 или 31 число (для февраля – по 28 или 29 число), включая выходные и нерабочие дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Численность работников основного персонала учреждения, работающих на условиях полного рабочего времени, за выходные или нерабочие праздничные дни принимается равной численности работников основного персонала учреждения, работающих на условиях полного рабочего времени, за рабочий день, предшествовавший выходным или нерабочим праздничным дням.

В численности работников основного персонала учреждения, работающих на условиях полного рабочего времени, за каждый календарный день месяца учитываются работники основного персонала учреждения, фактически работающие на основании табеля учета рабочего времени работников.

Работник, работающий в учреждении на одну, более чем на одну ставку (оформленный в учреждении как внутренний совместитель), учитывается в списочной численности работников основного персонала учреждения как один человек (целая единица).

Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования. Перечень должностей работников образования, отнесенных к профессиональным квалификационным группам общеотраслевых должностей работников образования, установлен приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ [6, с.8].

## **Выводы по первой главе**

Под оплатой труда принято понимать выраженную в денежной форме часть стоимости созданного трудом продукта, выдаваемую работнику предприятием, в котором он работает или другим нанимателем.

Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимозависимыми и взаимосвязанными элементами: тарифной системой, нормированием труда, формами оплаты труда. Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих, строится в зависимости от условий труда, квалификации работающих и формы оплаты труда. В современном понимании формы и системы оплаты труда можно определить как организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы. Труд работников оплачивается повременно, сдельно или по иным системам оплаты труда. Оплата труда может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов. Условия о размере должностного оклада или ином виде оплаты труда относятся к числу существенных условий труда и устанавливаются индивидуально по соглашению сторон при заключении трудового договора. Бестарифная система оплаты, исключая гарантированные тарифные ставки и должностные оклады и использующая принцип долевого распределения ФОТ между работниками в зависимости от их квалификации и результативности труда. Бестарифные модели основаны на долевым распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев и прежде всего на принципах согласованной оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат.

Коллективная форма оплаты труда в современном понимании, это форма социально-экономической организации трудовых коллективов, предполагающая общую материальную и моральную ответственность за конечные результаты работы. Наибольшее распространение коллективная форма оплаты труда получила на уровне первичных трудовых коллективов - в бригадах. Заработок при коллективной форме распределяется с учётом отработанного времени и тарифного разряда рабочего. Суть бригадной формы организации и оплаты труда заключается в том, что плановый объем работы распределяется не на отдельных работников, а на коллектив бригады, который гарантирует выполнение работы независимо от сложившихся обстоятельств. Фонд заработной платы бригады определяется в соответствии с расчетным количеством штатных единиц, необходимых для выполнения планового объема работ по утвержденным нормам нагрузки. Дополнительная оплата и премии распределяются в зависимости от выполнения бригадой плановых показателей, а также количества и качества работы каждого члена коллектива бригады.



## Глава 2. Анализ действующей системы оплаты труда и меры по ее совершенствованию

### 2.1. Общая характеристика МДОУ д\с №27 г. Озерск

Выпускная квалификационная работа написана на основе практических данных дошкольной образовательной организации в г. Озерск. Полное название базы исследования – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 27 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического направления развития воспитанников.

Адрес базы исследования – ул. Советская, 44, город Озёрск, Челябинская обл., индекс 456780.

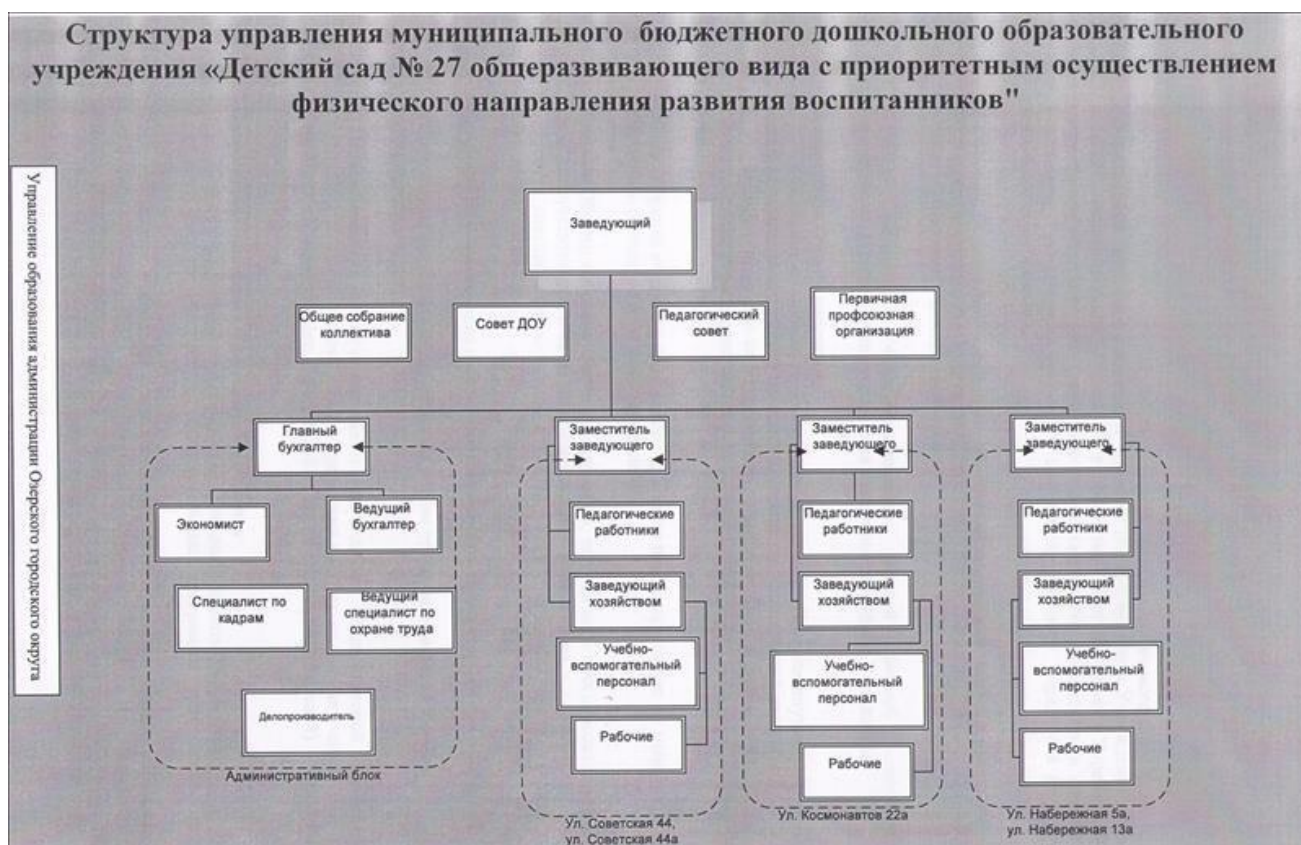


Рисунок 1. Открытие после реконструкции МДОУ д\с №27 г. Озерск

МДОУ д\с №27 г. Озерск осуществляет свою деятельность в соответствии с Конвенцией о правах ребенка, Конституцией РФ, ФЗ «О некоммерческих организациях», Законом РФ «Об образовании в РФ»,

Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 19.03.2001 г. № 196, Уставом и другими нормативными актами.

Тип учреждения – бюджетное. Детский сад является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, сметой расходов, отвечает по своим обязательствам, находящимися в ее распоряжении денежными средствами и имуществом, принадлежащими Детскому саду на праве собственности. Детский сад, как юридическое лицо, имеет расчетный и другие счета в учреждении банка. От своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права.

МДОУ д\с №27 г. Озерск имеет собственные круглую печать, угловой штамп с полным наименованием на русском языке, бланки со своим наименованием.

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

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

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

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

Учредителя.

МДОУ д\с №27 г. Озерск проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом РФ «Об образовании в РФ».

Управленческая деятельность осуществляется заведующим МДОУ д\с №27 г. Озерск и его заместителями. Направления, функциональные, должностные обязанности определены квалификационными характеристиками и приказами заведующего.

Управление Детским садом строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Управление МБДОУ осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», иными законодательными актами Российской Федерации, Уставом образовательной организации. Управление МБДОУ строится на принципах единоначалия и самоуправления. Имеет управляемую и управляющую системы. Управляющая система состоит из двух структур, деятельность которых регламентируется Уставом МБДОУ и соответствующими положениями.

I структура – органы самоуправления:

- Общее собрание работников учреждения
- Педагогический совет
- Совет учреждения

Общее собрание вправе принимать решения. Решение, принятое Общим собранием Учреждения в пределах своей компетенции, не противоречащее действующему законодательству Российской Федерации, является обязательным для исполнения всеми работниками Учреждения.

Педагогический совет создан в целях развития и совершенствования образовательного процесса в Учреждении. В состав Педагогического совета Учреждения входят все педагогические работники, могут входить родители (законные представители) воспитанников.

Совет учреждения является коллегиальным органом управления, представляет интересы всех участников образовательного процесса, реализует принцип государственно-общественного характера управления образованием, действует на основании Устава.

II структура – административное управление, которое имеет несколько уровней линейного управления:

1 уровень – заведующий. Осуществляет общее руководство детским садом в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, Уставом МДОУ. Обеспечивает системную образовательную, воспитательную, методическую и административно-хозяйственную работу образовательного учреждения. Создает оптимальные условия для полноценного всестороннего развития и обучения воспитанников, охраны и укрепления их здоровья в соответствии с государственным образовательным стандартом и программами, реализуемыми в учреждении. В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. Осуществляет комплектование учреждения детьми соответствующего возраста, заключает с родителями договор.

2 уровень – заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, старший воспитатель, медицинская сестра.

Заместитель заведующего по АХР осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию МБДОУ, обеспечивает сохранность здания, хозяйственного инвентаря, имущества и своевременный ремонт.

Старший воспитатель координирует работу воспитателей, других педагогических работников, а также ведет разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения, организует просветительскую работу для родителей.

Медицинская сестра контролирует санитарное состояние помещений и участков детского сада, готовит детей к врачебному осмотру, обеспечивает организацию оздоровительных мероприятий и осуществляет контроль за

соблюдением режима дня, приготовлением пищи и питанием детей, проводит учет отсутствующих, изолирует заболевших детей, ведет соответствующую документацию.

III уровень управления осуществляют воспитатели, специалисты и обслуживающий персонал. На этом уровне объектами управления являются дети и их родители.

Основными задачами МДОУ д\с №27 г. Озерск являются:

- Осуществление деятельности по сохранению и укреплению психофизического здоровья детей;
- Создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности;
- Оказание эффективной коррекционной помощи детям с ОВЗ;
- Взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития и воспитания ребёнка.

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

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

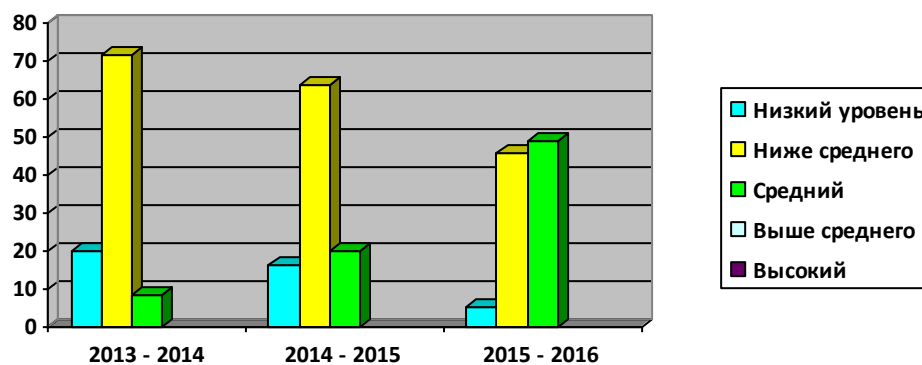
Детский сад работает по программе «От рождения до школы», под редакцией Н.Е. Веракса, М.А. Васильевой, Т.С. Комаровой и др.

Образовательный процесс детского сада ведется по 5 областям:

- Физическое развитие.
- Социально-коммуникативное развитие.
- Познавательное развитие.

- Речевое развитие.
- Художественно-эстетическое развитие.

Обобщенные результаты мониторинга освоения образовательной программы представлено в виде диаграммы



**Рисунок 4. Результаты мониторинга освоения образовательной программы**

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

## 2.2. Результаты анализа кадрового состава МДОУ д\с №27 г.

### Озерск

На 1 апреля 2017 года численность МДОУ д\с №27 г. Озерск составила 68 человек. Рассмотрим динамику численности персонала за 2013 – 2015 годы (таблица 1).

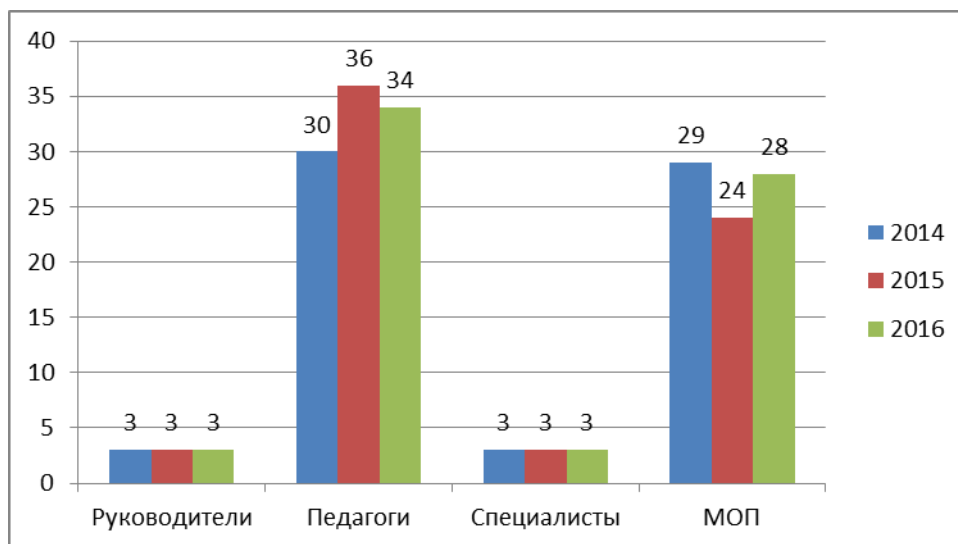
**Таблица 1.**

#### Динамика численности персонала за период 2014 – 2016 годы

Категория работников	Период анализа			Индекс (2016/2014)
	2014	2015	2016	
Общая численность	65	66	68	104,6%
Руководители	3	3	3	100,0%
Педагоги	30	36	34	113,3%
Специалисты	3	3	3	100,0%
Младший обслуживающий персонал	29	24	28	96,6%

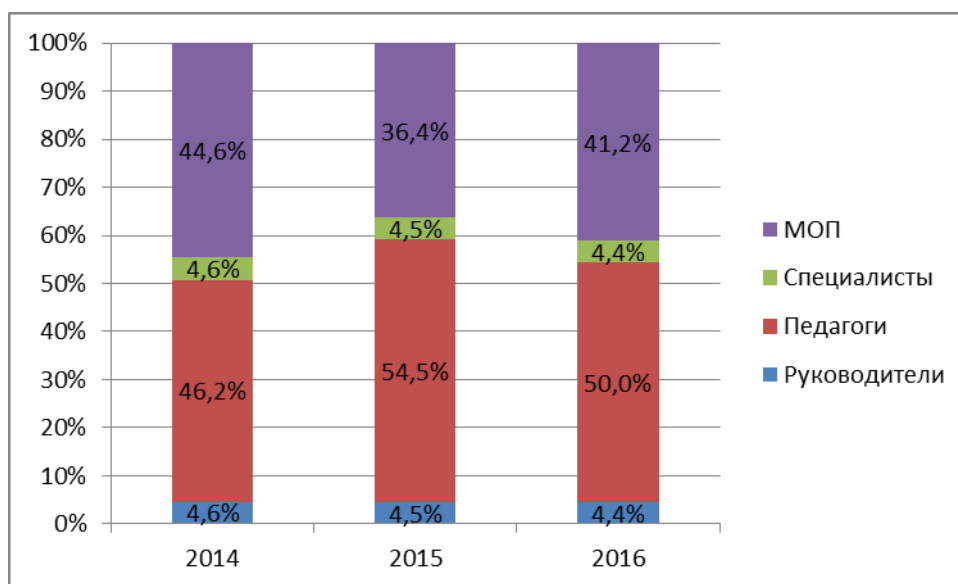
Как свидетельствуют данные, представленные, в таблице 1, за рассматриваемый период произошло повышение численности работников организации в 2015 году на 1 человек а в 2016 году на 2 человека.

В том числе, численность педагогов в 2015 году увеличилась на 6 человек, или на 20 %, по сравнению с 2014 годом. Численность младшего обслуживающего персонала уменьшилась на 5 человека, или на 17, 2 %, по сравнению с 2014 годом. Численность руководителей и специалистов осталась прежней – 3 человека, или 5 %. Увеличение численности работников МДОУ д\с №27 г. Озерск произошло за счет педагогов. Это произошло по причине открытия новой группы. Изобразим данные, представленные в таблице, графически, на рисунке 5.



**Рисунок 5. Динамика численности персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск за 2014 – 2016 годы**

Структура работников МДОУ д\с №27 г. Озерск для наглядности изображена на рисунке 6.



**Рисунок 6. Профессиональная структура работников МДОУ д\с №27 г. Озерск в 2014 – 2016 гг., %**

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



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

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

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

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

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

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

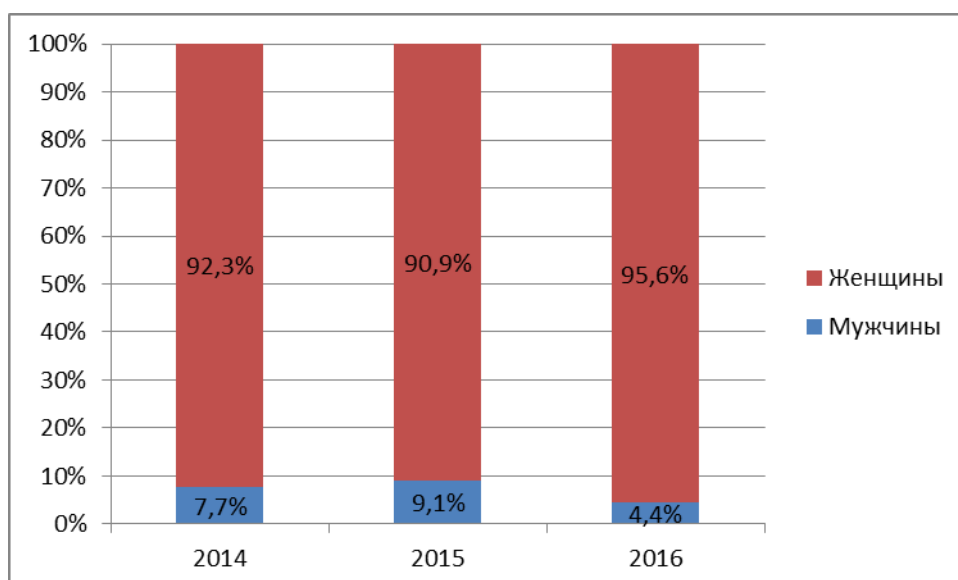
Проанализируем половую структуру персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск (таблице 2).

**Таблица 2.**

**Половая структура персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск**

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

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



**Рисунок 7. Половая структура работников МДОУ «Детский сад №27 г. Озерск в период 2014 – 2016 гг., %**

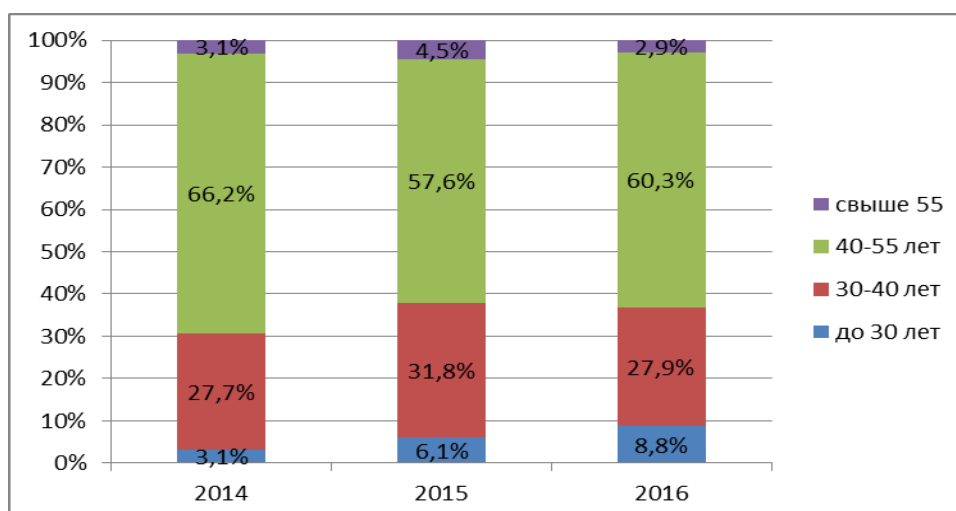
Количество работников мужского пола в 2014 году составила 5 человек, или 7,7 % от общей численности персонала.

В 2015 году количество работников мужского пола увеличилась на 1 человека и составила 6 человек, или 9,1 % от общей численности персонала.

В 2016 году численность работников мужского пола уменьшилась на 3 человека и составила 3 человека, или 4,4 % от общей численности персонала.

На сегодняшний день возрастной состав МДОУ д\с №27 г. Озерск характеризуется высокой долей специалистов со стажем.

Рассмотрим возрастную структуру персонала (рисунок 8)



### Рисунок 8. Возрастная структура персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск в 2014-2016 году

40 человек (59 % от общей численности) - работники в возрасте от 30 до 50 лет, из них 2 человека занимают руководящие должности. 20 человек имеют возраст более 50 лет, на их долю приходится 29 % общей численности персонала. Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» состава работников.

Средний возраст работников МДОУ д\с №27 г. Озерск в 2016 году составил 46 лет, при этом средний возраст руководителей – 50 лет; средний возраст педагогов – 45 лет. Возрастной состав работников МДОУ д\с №27 г. Озерск по категориям на 1 апреля 2017 года представлен на рисунке 10.

Для более глубокого анализа структуры персонала, проведём анализ качественных характеристик работников МДОУ д\с №27 г. Озерск. В качестве оценочных показателей будем использовать такие показатели, как уровень образования и стаж педагогической работы.

Структура персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск по уровню образования для наглядности изображена на рисунке 11.

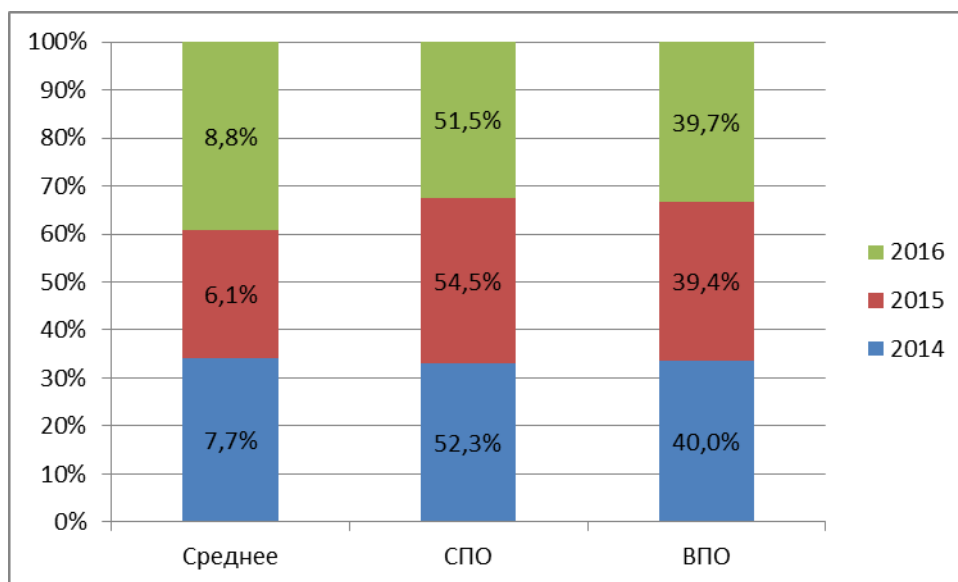
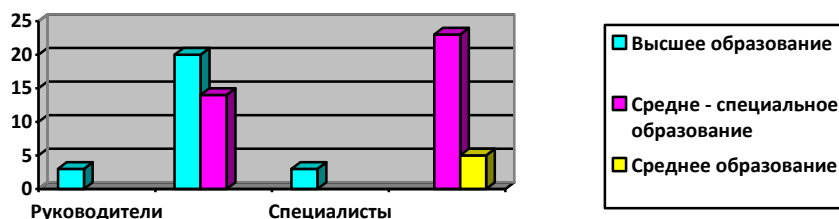


Рисунок 11. Структура персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск по уровню образования в 2014-2016 гг.,%

Представленные на рисунке данные позволяют сделать вывод, что уровень образования сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск является

невысоким. Рассмотрим уровень образования сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск по категориям (рисунок 12).



**Рисунок 12. Уровень образования сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск по категориям, чел**

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

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

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

Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого МДОУ д\с №27 г. Озерск. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 4.

**Таблица 4.**

**Структура персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск по стажу работы на 01.01.2017 года**

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы					
		До 5 лет	6 – 10 лет	11 – 15 лет	16 – 20 лет	21 – 30 лет	Более 31 года
Руководители	3	-	-	-	1	2	-

Педагоги	34	10	3	3	3	11	4
Специалисты	3	1	-	1	1	-	-
МОП	28	7	13	4	2	1	1

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

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

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

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

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

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

Коллектив Детского сада №27 по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Анализ движения персонала включает изучение форм движения, причин движения и результатов движения.

Для характеристики движения работников МДОУ д\с №27 г. Озерск рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему = Принято / Среднесписочная численность.

2. Коэффициент оборота по выбытию = Выбыло / Среднесписочная численность.

3. Коэффициент общего оборота = (Принято + Выбыло) / Среднесписочная численность.

4. Коэффициент текучести персонала = (Принято - Выбыло) / Среднесписочная численность.

Исходные данные для анализа движения персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск за 2013 – 2015 годы приведены в таблице 5.

**Таблица 5.**

**Движение персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск**

Категории персонала	2014 год			2015 год			2016 год		
	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность
Руководители	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Специалисты	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Педагоги	2	-	30	6	-	36	2	4	34
МОП	-	1	29	1	6	24	7	3	28

Для наглядности обобщим показатели в таблице 6.

**Таблица 6.**

**Движение персонала МДОУ д\с №27 г. Озерск на 01.01.2017 года**

Показатели	Категории работников				Всего
	Руководители	Специалисты	Педагоги	МОП	
2014 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,06	-	0,015
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,03	0,007
Коэффициент общего оборота	-	-	0,06	0,03	0,02

Коэффициент текущей персонала	-	-	0,06	0,03	0,02
2015 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,2	0,04	0,06
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,25	0,06
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,3	0,125
Коэффициент текущей персонала	-	-	0,2	0,2	0,1
2016 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,05	0,25	0,075
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	0,1	0,1	0,05
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,4	0,15
Коэффициент текущей персонала	-	-	0,05	0,1	0,03

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

В 2015 году в МДОУ д\с №27 г. Озерск принято 7 человек, в то время как выбыло 6 человек. Таким образом, в течение 2015 году численность работников Детского сада увеличилась на одного человека, с 65 до 66 человек.

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

### **2.3. Анализ действующей в МДОУ №27 системы оплаты труда**

Оплата труда работников строится на основе Постановления Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583. Вместо привычных всем разрядов и категорий на основе единой тарифной сетки, дифференциация оплаты труда осуществляется на основании профессионально – квалификационных групп строятся должностные базовые оклады (БО).

#### **Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования**

**Таблица**

##### **Профессиональная квалификационная группа должностей работников учебно-вспомогательного персонала первого уровня**

Квалификационные уровни	Должности, отнесенные к квалификационным уровням
1 квалификационный уровень	помощник воспитателя

**Таблица**

##### **Профессиональная квалификационная группа должностей работников учебно-вспомогательного персонала второго уровня**

Квалификационные уровни	Должности, отнесенные к квалификационным уровням
1 квалификационный уровень	младший воспитатель

**Таблица**

##### **Профессиональная квалификационная группа должностей педагогических работников**

Квалификационные уровни	Должности, отнесенные к квалификационным уровням
1 квалификационный уровень	инструктор по физической культуре; музыкальный руководитель
2 квалификационный уровень	педагог дополнительного образования;
3 квалификационный уровень	Воспитатель; педагог – психолог



4 квалификационный уровень	руководитель физического воспитания; старший воспитатель;
----------------------------	--

**Таблица**

**Профессиональная квалификационная группа должностей  
руководителей структурных подразделений**

Квалификационные уровни	Должности, отнесенные к квалификационным уровням
1 квалификационный уровень	Заведующий (начальник) структурным подразделением: отделом, отделением, лабораторией, кабинетом, сектором, учебно-консультационным пунктом.
2 квалификационный уровень	Заведующий (начальник) обособленным структурным подразделением, реализующим общеобразовательную программу и образовательную программу дополнительного образования детей.
3 квалификационный уровень	Заведующий д/с

На основании указанных выше таблиц и на основании действующего положения по оплате труда строится система должностных окладов. ПКГ должностей работников образования, утвержденные приказом Минздравсоцразвития России от 5 мая 2008 г. №216н и общие для всех отраслей бюджетной сферы ПКГ общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденные приказом Минздравсоцразвития России от 11 декабря 2008 г. № 247н.

Оплата труда работников дошкольной образовательной организации из г. Озерск строится на основании следующих ее составляющих:



**Рисунок 6. Схема системы оплаты труда работников МДОУ №27 г.**

**Озерск**

Базовое значение оплаты труда строится на основе выражения:

$$BO \times K_n + DK = DO + CB + KB = 3$$

В таблице рассмотрим динамику величины средней заработной платы по категориям работников в МДОУ д\с №27 г. Озерск.

**Таблица**

**Динамика величины средней заработной платы по категориям работников в МДОУ д\с №27 г. Озерск в 2014 – 2016 гг., тыс. руб./мес.**

Категория работников	2014	2015	2016	Индекс
Руководители	31540	31987	33015	104,7%
Педагоги	18754	19421	20074	107,0%
Специалисты	16750	17458	18541	110,7%
МОП	8562	9047	9842	114,9%

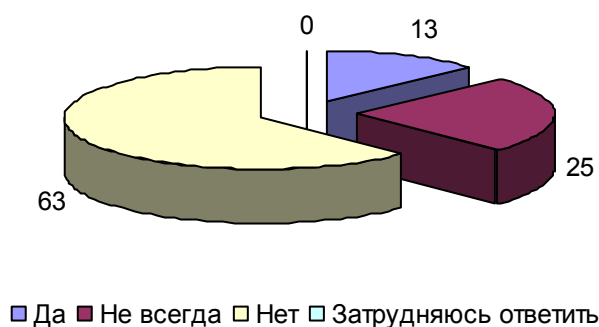
Из таблиц видно, что рост за два года по категории руководитель составил лишь 4,7%, по категории педагогического состава – 7,0%. Заработная плата специалистов выросла на 10,7% а у младшего обслуживающего персонала на 14,9%. Рост заработной платы последней категории работников обусловлен ростом МРОТ.

Таким образом, данные условия показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников детского сада, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Анализ итогов социологического опроса работников МДОУ №27 г. Озерск по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и трудовыми отношениями.

Автором было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты отвечал не полный состав организации– 68 человек.

На вопрос «Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда?» утвердительно ответили всего 16%, отрицательно 69%, не всегда устраивает 12%, т.е. подавляющее большинство работников совсем недовольны или не совсем довольны системой оплаты труда. Наиболее довольной категорией является администрация (34%) и рабочие-повременщики (18%).



**Рисунок 4. Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда**

Важнейшим качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость. Несправедливость в оценке и оплате резко снижает мотивацию труда, порождая конфликты и трения в коллективе. Опрос показал, что справедливой систему оценки и оплаты труда считают лишь 2% работников. Несправедливой систему оценки и оплаты труда считают 69% работников и не всегда справедливой 12%, следовательно, большинство опрошенных считают систему оплаты труда ущербной или негодной.

Из ответов на эти вопросы следует, что имеющаяся система оценки и оплаты труда большинство работников детского сада не устраивает.

Основным недостатком системы является слабая связь между трудом и его оплатой. Опрос подтвердил это. Только 47%, считают, что такая связь имеется. 14% работников считают, что такая зависимость отсутствует и распространена «уравниловка» в оплате труда 38%. 2% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос, что практически означает, что они такой связи не видят.

Опрос показал, что коллектив практически готов перейти на такую систему трудовых отношений, при которой зарплата всех будет жестко зависеть от труда и его результатов. Об этом свидетельствуют ответы на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?». Положительно ответили 91% работников, против 4%, затруднились ответить 4%.

Такая оторванность результатов работы от зарплаты приводит к тому, что работники не интересуются и не знают результатов работы Детского сада. Знают результаты работы в целом только 63% опрошенных, это в основном руководители (38%) и специалисты (66%). В д/с сложилась парадоксальная ситуация: педагоги больше осведомлены, чем администрация. Часть опрошенных (4%) указывает, что информация о результатах деятельности детского сада до них не доводится, а это значит, что система информированности персонала еще окончательно не сложилась.

Естественно, что результаты работы своего структурного подразделения, филиала знает большее количество членов коллектива (69%), но и здесь неосведомленных по разным причинам –30%. Такое положение останется до тех пор, пока оплата труда не будет связана с итогами работы детского сада в целом и его структурных подразделений.

Результаты опроса свидетельствуют, что в детском саду имеются большие резервы роста эффективности труда. Об этом свидетельствуют результаты ответа на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?». Отрицательно ответил лишь 2% опрошенных, 2% затруднились ответить. Остальные могут работать лучше, причем 64% могут работать лучше уже сейчас; 32% – при определенных условиях. Таким образом, весь коллектив может работать лучше. Дело за мотивацией труда всех работников, ростом их инициативы, предприимчивости и ответственности за порученное дело.

Отношение к труду зависит от многих факторов: содержания, условий труда и т.д. Содержание труда устраивает больше половины опрошенных –

77%. Самой довольной категорией являются администрация и специалисты детского сада (63%) и педагоги (62%).

Условия труда и его организация оценены хуже. Ими довольны 57% и 75% соответственно, т.е. почти каждый четвёртый.

Почти две трети опрошенных (16%) не удовлетворяет уровень информатизации труда. Он удовлетворяет каждого пятого респондента (77%).

Для традиционной системы трудовых отношений характерно недостаточное участие работников в управлении. Это нашло отражение в итогах опроса. Удовлетворенных возможностью участия в управлении 40%. Неудовлетворенных 37%. Затруднились ответить 23%.

В целом ответы на данный вопрос совершенно определенно обнаруживают большой потенциал коллектива в области управления, который можно и нужно задействовать. Необходимо использовать выявленную потребность в участии в управлении для перестройки внутреннего хозяйственного механизма и системы управления детским садом №27 г. Озерск.

Возможность продвижения по службе интересует администрацию и педагогов. Этим возможностям больше у администрации: удовлетворены – 74% , не удовлетворены 15%. В целом удовлетворенных почти в 2 раза больше, чем не удовлетворенных.

Педагогов больше интересует вопрос повышения квалификации. 75% педагогов и 63% администрации устраивают возможности повышения квалификации.

В целом удовлетворены возможностью повышения квалификации 74% опрошенных, нет – 15%, затруднились ответить – 11%.

В существующей системе только 93% педагогов самореализуются как личности. 7% не имеют такой возможности. Наименьшая самореализация личности зафиксирована у администрации (50%). В условиях сравнительно невысокой и нерегулярно выплачиваемой зарплаты особо важное значение

приобретают именно возможности служебного, профессионального роста и самореализации личности. Они могут в значительной степени компенсировать потери мотивации труда за счет падения роли зарплаты.

В этом же направлении действует и интерес работников к своей работе, удовлетворенность ею. Несмотря на ряд негативных моментов в организации труда в дошкольной организации, 93% опрошенных отмечают удовлетворенность своей работой в целом. 7% не удовлетворены, не совсем – 1% опрошенных. Удовлетворение работой для большинства работников коллектива является само по себе большой ценностью, открывает возможность в большей степени использовать творческий потенциал коллектива и сохранить основной его состав.

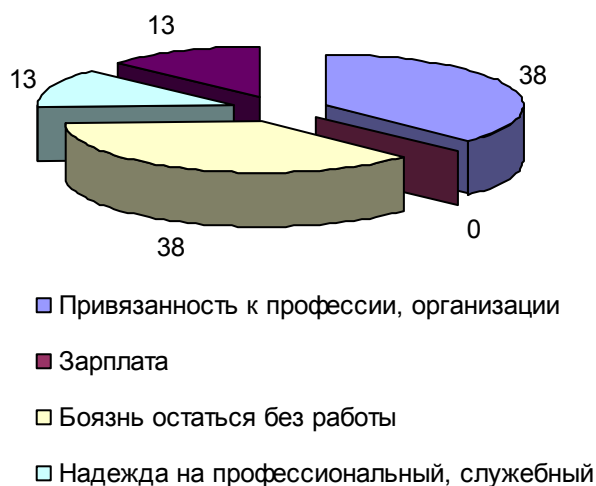
Опрос показал довольно благоприятную социально-психологическую обстановку в Детском саду. Довольных трудовыми отношениями оказалось 35%, недовольных 2%.

Особый срез отношений представляют собой отношения с непосредственным руководителем, их роль трудно переоценить. Они имеют решающее значение для конкурентоспособного коллектива. Именно через руководителей всех уровней происходит сплочение коллектива для решения стратегической задачи – внедрения рыночной системы мотивации труда. Опрос показал, что большинство работников удовлетворены ими (58%), не всегда удовлетворены – 37%, недовольных 23%. Как видим, и в этом срезе отношений не совсем благоприятная атмосфера. Таким образом, социально-психологическая среда в детском саду в целом не совсем благоприятствует труду. Необходимо разобраться в причинах и сохранить этот «моральный капитал» коллектива, наращивая его.

Дисциплина труда, по мнению 41% опрошенных, улучшилась, 23% из них полагают, что она осталась неизменной и 35% считают, что она понизилась.

Для разработки стратегии развития важное значение имеет постоянство персонала. В связи с этим необходимо знать намерения работников по

поводу их дальнейшей работы в детском саду. Опрос дал следующий результат: 37% опрошенных намерены долго работать в д/с №27 г. Озерск. При первой возможности уволятся лишь 10%, в будущем уволятся 41%, затруднились ответить 12%. Таким образом, коллективу не грозят массовые увольнения. Вместе с тем, доля постоянных работников не так велика, чтобы успокоится. Для определения основных направлений работы с персоналом надо знать, что удерживает работников. Основным мотивом оказалась привязанность к профессии, организации (49%). Боязнь безработицы удерживает 38% работников – это вторая по значению причина.



**Рисунок 5. Что Вас удерживает в МДОУ №27 г. Озерск**

Зарплата потеряла свою закрепляющую кадры роль: она не удерживает ни одного процента. Невелика роль профессионального и служебного роста – всего 10%.

В целом опрос показал, что система оплаты труда в МДОУ №27 г. Озерск находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания пересмотреть систему оплаты труда для педагогических работников и создать более эффективную систему оплаты труда, систему мотивации труда, тем более, что большинство работников психологически к этому готовы.

## **2.4. Рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников МДОУ №27 г. Озерск**

На основании анализа и социологического опроса, проводимого в рамках преддипломной практики среди сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск нами выявлены основные проблемы действующей системы оплаты труда:

- Низкое значение заработной платы обслуживающего персонала.
- Отсутствие взаимосвязи между результатами труда педагогов и оплатой труда.
- Не прозрачный механизм распределения стимулирующего фонда в составе общего фонда оплаты труда.
- Отсутствие измеримых критериев стимулирования работников.
- Отсутствие механизма оплаты труда работников при работе в выходные и праздничные дни.

В рамках совершенствования организации оплаты труда на базе исследования нами предлагается:

- Ввести изменения в положение по оплате труда работников МДОУ в отношении оплаты труда за работу в выходные и праздничные дни.
- Внести в перечень стимулирующих доплат доплату за непрерывный стаж в ДОУ.
- Ввести в действие практику реализации измеримых критериев «эффективного контракта».
- Разработать и внедрить показатели премирования для дополнения ими показателей премирования.

Предлагаемый механизм установления гарантированных и компенсационных доплат. Данный порядок предлагается применять при установлении работникам МДОУ №27 г. Озерск и дошкольных групп гарантированных и компенсационных доплат.



Гарантированные доплаты работникам устанавливаются за выполнение дополнительной работы, не входящей в круг основных обязанностей работников, а также за увеличение объема работ и закрепляются в Положении, коллективном договоре (соглашении).

Виды и размеры гарантированных доплат определены Перечнем гарантированных доплат работникам ДОУ, дошкольных групп на базе муниципальных общеобразовательных учреждений (приложение №2).

В случаях когда работникам ДОУ предусмотрено повышение должностных окладов по двум и более основаниям (в процентах или в рублях), абсолютный размер каждого повышения, установленного в процентах, исчисляется от базового должностного оклада без учета повышения по другим основаниям. При этом первоначально оклады повышаются на размеры их повышений в процентах, а затем на размеры повышений в абсолютных величинах.

Работникам ДОУ (в том числе работающим по совместительству), выполняющим у того же работодателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

При выполнении наряду со своей основной работой дополнительного объема работ по одной и той же профессии или должности производится доплата за расширение зон обслуживания.

Размеры доплат за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливаются заведующим ДОУ, директором муниципального общеобразовательного учреждения по соглашению сторон и максимальными размерами не ограничиваются.

Компенсационные доплаты.

Виды и размеры компенсационных доплат определены Перечнем компенсационных доплат (приложение №3).

Предлагаемый порядок установления стимулирующих выплат.

Система стимулирующих выплат включает в себя выплаты, установленные по критериям оценки результативности и профессиональной деятельности работника.

Виды и размер стимулирующих выплат определены Перечнем стимулирующих выплат (приложение №4).

Формирование и распределение централизованного фонда стимулирования заведующего МДОУ №27 г. Озерск.

ДОУ формирует централизованный фонд стимулирования заведующего в размере 15 процентов от фонда оплаты труда прочего персонала (базового и стимулирующего) (без учета фонда оплаты труда на замену отпусков).

Распределение централизованного фонда стимулирования заведующего МДОУ осуществляется в соответствии с Положением, утвержденным управлением образования администрации города Озерска.

Стимулирующие выплаты заведующего МДОУ д\с №27 г. Озерск предлагается делить на две группы:

1) стимулирующие доплаты за наличие государственных и отраслевых наград:

- за наличие нагрудных знаков, почетных грамот Министерства образования и науки Челябинской области;

2) стимулирующие выплаты за эффективное обеспечение образовательного процесса.

Установленные стимулирующие доплаты выплачиваются по основному месту работы и основной занимаемой должности в пределах фонда стимулирования.

Критерии стимулирования разрабатываются с учетом спектра профессиональной деятельности заведующих МДОУ №27, заведующего

организацией, показатели оценки - с учетом действующих норм и требований, удовлетворенности потребителей образовательных услуг качеством данных услуг в соответствии с Положением, утвержденным управлением образования.

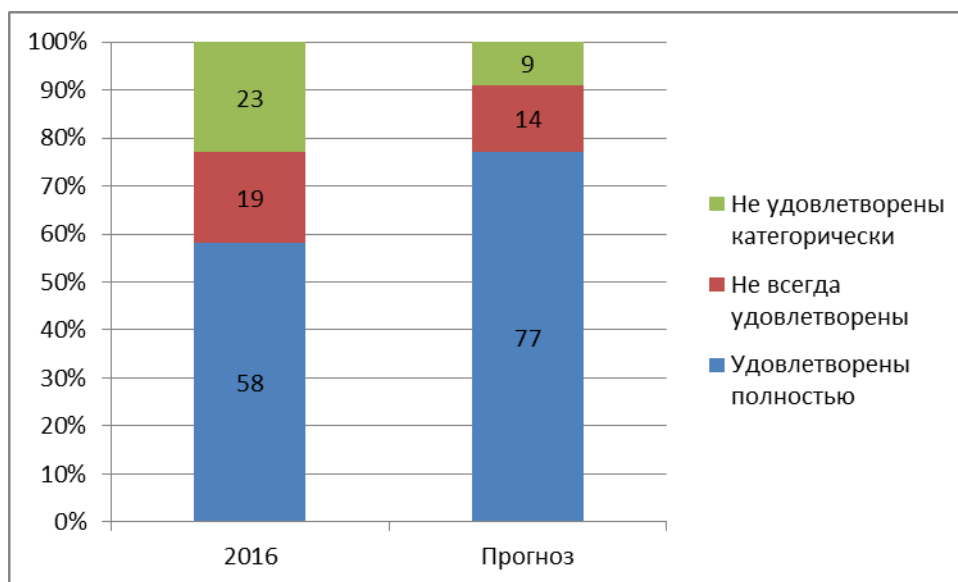
В случае если заведующий ДОО одновременно имеет несколько наград из выше перечисленных, доплаты производятся по наибольшему значению из соответствующих доплат.

Заведующий ДОО формирует и утверждает штатное расписание ДОО и тарификационный список в пределах фонда оплаты труда, утверждает его в Администрации города в управлении образования.

Предлагается Пример шкалы размера стимулирующей надбавки за выслугу лет (в процентах к должностному окладу):

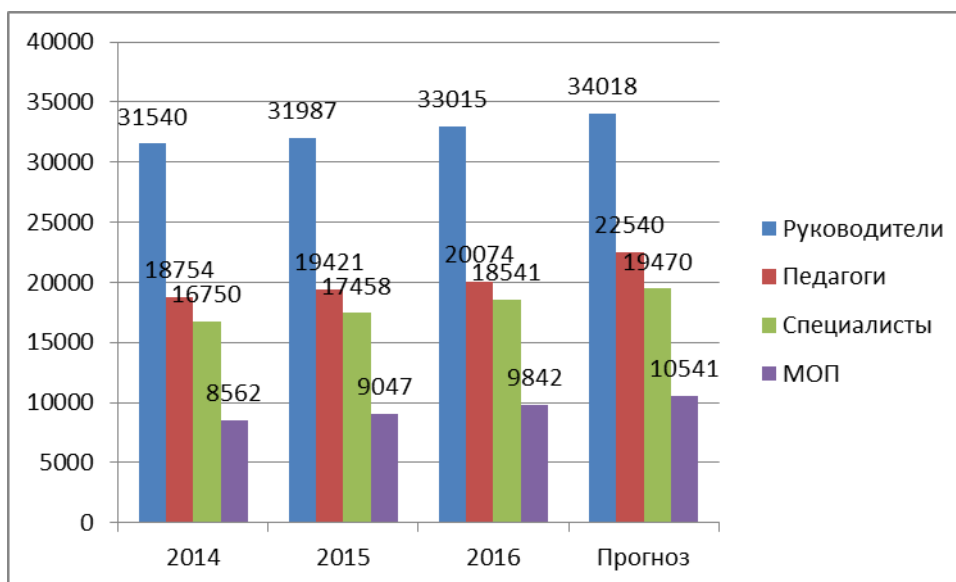
- при выслуге лет от 1 года до 3 лет – 5%;
- при выслуге лет от 3 лет до 5 лет – 10%;
- при выслуге лет свыше 5 лет – 15%.

По нашим расчетам и прогнозам удовлетворенность оплатой труда среди сотрудников МДОУ №27 г. Озерск существенно вырастит.



**Рисунок 1. Изменение удовлетворенности сотрудников МДОУ №27 г. Озерск в результате изменения системы оплаты труда, %**

По нашим предположениям, учитывая текущее финансирование и прогноз количество детей в садике увеличится и заработная плата сотрудников. На рисунке 1 представлена динамика средней заработной платы в результате реализации мер по совершенствованию системы оплаты труда работников МДОУ №27 г. Озерск.



**Рисунок 2. Динамика средней заработной платы в результате реализации мер по совершенствованию системы оплаты труда работников МДОУ №27 г. Озерск, руб.**

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации и оплаты труда работников базы исследования позволят в существенной степени повысить удовлетворенность оплатой труда и заработную плату всем категориям работников.

## Выводы по второй главе

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

На основании анализа и социологического опроса, проводимого в рамках преддипломной практики среди сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск нами выявлены основные проблемы действующей системы оплаты труда:

- Низкое значение заработной платы обслуживающего персонала.
- Отсутствие взаимосвязи между результатами труда педагогов и оплатой труда.
- Не прозрачный механизм распределения стимулирующего фонда в составе общего фонда оплаты труда.
- Отсутствие измеримых критериев стимулирования работников.
- Отсутствие механизма оплаты труда работников при работе в выходные и праздничные дни.

В рамках совершенствования организации оплаты труда на базе исследования нами предлагается:

- Ввести изменения в положение по оплате труда работников МДОУ в отношении оплаты труда за работу в выходные и праздничные дни.
- Внести в перечень стимулирующих доплат доплату за непрерывный стаж в ДОУ.
- Ввести в действие практику реализации измеримых критериев «эффективного контракта».
- Разработать и внедрить показатели премирования для дополнения ими показателей премирования.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации и оплаты труда работников базы исследования позволят в существенной

степени повысить удовлетворенность оплатой труда и заработную плату всем категориям работников.

## Заключение

Под оплатой труда считается система взаимоотношений работника и работодателя по поводу начисления, уплаты вознаграждения за труд.

Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимозависимыми и взаимосвязанными элементами: тарифной системой, нормированием труда, формами оплаты труда. Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих, строится в зависимости от условий труда, квалификации работающих и формы оплаты труда. В современном понимании формы и системы оплаты труда можно определить как организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы. Труд работников оплачивается повременно, сдельно или по иным системам оплаты труда. Оплата труда может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов. Условия о размере должностного оклада или ином виде оплаты труда относятся к числу существенных условий труда и устанавливаются индивидуально по соглашению сторон при заключении трудового договора. Бестарифная система оплаты, исключая гарантированные тарифные ставки и должностные оклады и использующая принцип долевого распределения ФОТ между работниками в зависимости от их квалификации и результативности труда. Бестарифные модели основаны на долевым распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев и прежде всего на принципах согласованной оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат.

Коллективная форма оплаты труда в современном понимании, это форма социально-экономической организации трудовых коллективов, предполагающая общую материальную и моральную ответственность за

конечные результаты работы. Наибольшее распространение коллективная форма оплаты труда получила на уровне первичных трудовых коллективов - в бригадах. Заработок при коллективной форме распределяется с учётом отработанного времени и тарифного разряда рабочего. Суть бюджетной формы организации и оплаты труда заключается в том, что бюджетный объем работы распределяется не на отдельных работников, а на коллектив бригады, который гарантирует выполнение работы независимо от сложившихся обстоятельств. Фонд заработной платы бригады определяется в соответствии с расчетным количеством штатных единиц, необходимых для выполнения планового объема работ по утвержденным нормам нагрузки. Дополнительная оплата и премии распределяются в зависимости от выполнения бригадой плановых показателей, а также количества и качества работы каждого члена коллектива.

Базой исследования послужила образовательная организация – МДОУ №27 г. Озерск. На основании анализа и социологического опроса, проводимого в рамках преддипломной практики среди сотрудников МДОУ д\с №27 г. Озерск нами выявлены основные проблемы действующей системы оплаты труда:

- Низкое значение заработной платы обслуживающего персонала.
- Отсутствие взаимосвязи между результатами труда педагогов и оплатой труда.
- Не прозрачный механизм распределения стимулирующего фонда в составе общего фонда оплаты труда.
- Отсутствие измеримых критериев стимулирования работников.
- Отсутствие механизма оплаты труда работников при работе в выходные и праздничные дни.

В рамках совершенствования организации оплаты труда на базе исследования нами предлагается:

- Ввести изменения в положение по оплате труда работников МДОУ в отношении оплаты труда за работу в выходные и праздничные дни.



— Внести в перечень стимулирующих доплат доплату за непрерывный стаж в ДООУ.

— Ввести в действие практику реализации измеримых критериев «эффективного контракта».

— Разработать и внедрить показатели премирования для дополнения ими показателей премирования.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации и оплаты труда работников базы исследования позволят в существенной степени повысить удовлетворенность оплатой труда и заработную плату всем категориям работников.

## Глоссарий

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

результативности.

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

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

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

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

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

Концепции управления персоналом:

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

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

квалификации и переподготовке.

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

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

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

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

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

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

повседневной жизни и профессиональной деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Психологический климат характеризует неофициальные отношения,



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

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

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

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

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

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

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

Социально - психологический климат — качественная сторона

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



