

Министерство образования и науки РФ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт физики, технологии и экономики  
Кафедра технологии и экономики

Оценка эффективности новых форм оплаты труда педагогических работников

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
Допущена к защите  
Зав. Кафедрой

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_

подпись

Исполнитель:  
Яшник Ксения Денисовна  
обучающаяся МЭО 1502 группы

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель ОПОП:

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
Чикова Ольга Анатольевна  
д.ф.-м.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись

Екатеринбург 2017

## Содержание

Содержание.....	2
Введение.....	3
Глава I. Анализ российского и зарубежного опыта фонда оплаты труда	
1.1 Модернизация системы оплаты труда педагогического работника путем разделения ФОТ .....	8
1.2 Методологический анализ понятия эффективности форм оплаты труда.....	15
1.3 Система оплаты труда за рубежом. Организация и стимулирование труда педагогических работников.....	24
Глава II. Оценка эффективности формы оплаты труда педагогических работников	
2.1 Роль педагогического работника в условиях изменений и введения НСОТ. Диагностика труда педагогического работника.....	30
2.2 Моральное стимулирование педагогов как фактор повышения эффективности деятельности образовательных организаций.....	39
Глава III. Проектирование оригинальной методики оценки внедрения эффективности контракта педагогического работника	
3.1 Эффективный контракт в образовательных организациях.....	46
3.2 Апробация оригинальной методики оценки. Внедрение эффективного контракта с педагогическими работниками на примере образовательного учреждения.....	53
<b>Заключение.....</b>	<b>60</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>63</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>69</b>

## Введение

Начиная с 2008 года система оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях России претерпевает значительные изменения, связанные с отменой единой тарифной сетки для всех отраслей бюджетной сферы и внедрением в оплату труда рыночных стимулирующих механизмов. Данные изменения были положены Постановлением Правительства РФ для федеральных государственных учреждений. В течение четырех лет (2009–2012 годы) все регионы РФ постепенно ввели новые системы оплаты труда (НСОТ) для своих бюджетных работников.

Разные подходы к оплате труда работников общественного сектора зависели и зависят от уровня государственного регулирования экономики. Как отмечает Левашова В.И., «в большинстве экономически развитых стран государство, используя механизмы правового регулирования, воздействует на заработную плату в четырех направлениях: установление минимума заработной платы; определение ее структуры; внедрение определенных форм оплаты рабочей силы; индексация заработной платы и контроль за ее уровнем с целью предотвратить чрезмерный рост»<sup>1</sup>.

В экономически развитых странах размеры должностных окладов, а также всех предусмотренных надбавок к заработной плате государственных служащих, в основном устанавливаются законодательно и являются достаточно прозрачными для общества. Несмотря на разные подходы в оплате труда служащих, государство во всех экономически развитых странах стремится устанавливать такие нормы оплаты труда в общественном секторе, которые обеспечивают этим служащим достойный уровень жизни.

В каждой из развитых стран есть свои индивидуальные подходы в реформировании системы оплаты труда государственных служащих, но при этом везде данные подходы связаны с развитием качества общественных услуг и стимулированием работников за это качество. Таким образом, оплата труда в государственном секторе этих стран постепенно становится ключевым

---

<sup>1</sup> Левашова В. И. Социальная политика доходов и заработной платы [Текст]: учебник / В.И. Левашова. - М.: ВЛАДОС, -2004. – 360 с.

инструментом менеджмента и развития персонала с целью повышения эффективности его работы.

Перечисленные выше принципы регулирования оплаты труда работников общественного сектора развитых стран, нашли отражение в нормативных документах Российской Федерации, изменивших систему оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях, оказывающих социальные услуги населению. Правительство, оговаривая основные позиции оплаты труда, такие как структуру заработной платы, ее составляющие элементы, ограничения на максимальные выплаты руководителям учреждений и другие, пытается закрепить самостоятельное регулирование выплат (в том числе стимулирующих) на уровне вышестоящей организации и самого учреждения.

Руководители государственных и муниципальных учреждений сегодня имеют право устанавливать в пределах выделенных средств базовые оклады работникам, разрабатывать критерии стимулирования труда и поощрять дополнительными выплатами эффективный труд. Данное право материального стимулирования по итогам труда было использовано далеко не всеми учреждениями. Проблемы оплаты по результатам труда коснулись в основном критериев стимулирования, которые были разработаны формально и чаще всего отражали непосредственные должностные обязанности работников.

Выплаты стимулирующего характера сегодня во многих учреждениях социальной сферы носят постоянный характер и назначаются вне зависимости от результатов труда.

Современные требования к развитию образования говорят о необходимости смены ее модели. Задачи повышения эффективности индивидуальной и групповой трудовой деятельности являются особо актуальными проблемами, решение которых составляет основу развития организации.

Без масштабного изучения системы стимулирования педагогических работников, невозможно говорить о новых подходах к решению проблем управления, развитию образовательных организаций в условиях конкуренции.

Основная цель использования систем доплат, надбавок стимулирующего характера направлена на формирование у работников, в том числе у учителей школ, материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой по тарифным ставкам и окладам. Переход к механизму оценки эффективности деятельности работников образовательных организаций, соответствие результативности труда его оплате являются характерными особенностями развитых экономик. Поэтому, **актуальность данной темы** определяется потребностью реформирования системы стимулирования педагогических работников, путем внедрения новой системы оплаты труда как одного из инструментов институциональных изменений в системе образования.

**Выявляются противоречия:**

1. Действующие механизмы оценки результатов труда педагогического работника формальны, что ведет к демотивации педагогических работников, к утрате личного интереса.
2. Противоречие между индивидуальными успехами педагогического работника и интересами образовательного учреждения в целом.

***Цель и задачи:***

Разработка и внедрение методов оценивания эффективности новых форм оплаты труда педагогических работников даст обосновать целесообразность их внедрения в практику работы органов образования.

***Цель работы:***

Разработка методов оценки эффективности новых форм оплаты труда педагогических работников.

***Задачи:***

1. Анализ Российского и зарубежного опыта. Модернизация системы оплаты труда педагогических работников, путем разделения ФОТ на базовую, стимулирующую и компенсационную.
2. Методологический анализ понятия эффективности форм оплаты труда.
3. Изучение методов оценивания эффективности формы оплаты труда педагогических работников.

4. Проектирование оригинальной методики оценки внедрения эффективности контракта педагогического работника (результаты образовательной деятельности, удовлетворенность условиями труда, стабилизация педагогического коллектива, моральный климат, рейтинг учёного заведения, действующий регламент, взаимодействие педагогических работников, руководство родительского сообщества и учащихся).

5. Апробация оригинальной методики оценки внедрения эффективности контракта с педагогическими работниками на примере образовательного учреждения.

*Гипотеза:* Доказано, что в современной экономике организациям при решении задачи повышения эффективности их деятельности посредством усиления мотивации работников необходимо ориентироваться на оплату труда.

Изучение эволюции содержания взглядов на роль человека в организации и способов воздействия на результат трудового процесса позволило выявить направление развития видов вознаграждения работников. При всем существующем многообразии взглядов как отечественных, так и зарубежных ученых на определения «вознаграждение», «оплата труда», «заработная плата», часто «вознаграждение» отождествляют с «оплатой труда», «заработной платой», при этом происходит подмена понятий. Однако с точки зрения функционального статуса это неправомерно. На наш взгляд, понятие вознаграждения включает в себя категории оплаты труда и заработной платы. В этой связи нами уточнена логическая взаимосвязь и представлена авторская трактовка определений «вознаграждение», «оплата труда», «заработная плата», отличающаяся их использованием в современной экономике.

*Вознаграждение работников* – совокупность оплаты труда и иных материальных и нематериальных форм поощрения работников за выполненную работу, направленных на удовлетворение потребностей и на накопление сбережений в условиях социального партнерства.

*Оплата труда* – выплаты работникам за их труд (включающие заработную плату), а также за неотработанное время (оплата отпусков, временной нетрудоспособности работников и др.), стимулирующие работников к повышению производительности труда, улучшению качества продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), производимые в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, а также ситуацией на рынке труда.

*Заработная плата* – цена рабочей силы, формируемая в соответствии с квалификацией работника, сложностью, количеством, качеством и условиями труда, складывающаяся с учетом ситуации на рынке труда и гарантирующая социальную защищенность работников и членов их семей.

В экономической литературе денежное вознаграждение рассматривается, в основном, как денежная оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда. В связи с этим в работе подробно рассмотрена оплата труда педагогических работников как элемент материального вознаграждения, необходимый при решении задачи повышения эффективности деятельности организаций посредством усиления мотивации работников в современной экономике.

Применение новой формы оплаты труда педагогическим работникам в России повышает эффективность их профессиональной деятельности

## **Глава I. АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА**

### **1.1 Модернизация системы оплаты труда педагогического работника путем разделения ФОТ**

На сегодняшний день в России применяются новые системы оплаты труда (далее - НСОТ) педагогов школ и дошкольных образовательных организаций (далее - ДОУ), установленные Письмами Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных организаций субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных организаций, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» и от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных организаций новых систем оплаты труда».<sup>2</sup> В их основе лежат следующие принципы:

1. Фонд оплаты труда образовательной организации складывается на основании подушевого норматива. Организация получает деньги по госзаданию на обучение каждого ребенка – по числу детей.

2. Образовательная организация самостоятельно формирует свое штатное расписание в объеме поступивших до нее средств.

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

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

---

<sup>2</sup> «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» и от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда».

5. Зарплата директора зависит от средней заработной платы педагогических работников данной организации.

Введение НСОТ меняет систему оплаты труда образовательной организации. Данные изменения должны быть утверждены локальными нормативными актами организации (положением об оплате труда, положением о премировании и пр.) и поддержаны сотрудниками организации (подписание коллективного трудового договора).

Процесс внедрения НСОТ в образовательной организации включает следующие этапы:

1. Внесение дополнений и изменений, обусловленных введением НСОТ в соответствующие разделы коллективного трудового договора;

2. Направление на согласование в профком проектов локальных актов, касающихся НСОТ;

3. Принятие локальных актов, согласованных с профкомом, советом трудового коллектива организации, и их утверждение приказом руководителя образовательной организации;

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

5. Ознакомление работников под подпись с изменениями условий трудового договора, коллективным договором, положением об оплате труда и другими локальными актами, касающимися НСОТ<sup>3</sup>.

6. Заключение с работниками дополнительных соглашений об изменении условий трудового договора в части оплаты труда.

Здесь возможно два варианта:

- работник согласен с вводимыми изменениями. С работниками, согласившимися на работу в новых условиях оплаты труда, оформляются дополнительные соглашения к трудовым договорам, в которых прописаны новые условия оплаты труда работника в соответствии с требованиями.

- работник не согласен продолжать работу в новых условиях. В этом случае работодатель обязан незамедлительно предложить ему иную

---

<sup>3</sup> ТК РФ, Статья 57. Содержание трудового договора (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ

имеющуюся работу, соответствующую состоянию здоровья работника, которую он в состоянии выполнять с учетом квалификации, а при отсутствии таковой - любую нижестоящую или нижеоплачиваемую должность. При отказе работника от продолжения работы в новых условиях и несогласии с переводом на вакантную должность (либо при отсутствии вакансий) трудовой договор с ним прекращается.

При прекращении трудового договора работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска. Так же ему выплачивается выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка.

7. Создание приказом руководителя образовательной организации комиссии по премированию.

Установление окладов и ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам.

Первая составляющая, из которой состоит зарплата педагогических работников – это фиксированный должностной оклад. Размеры окладов устанавливаются руководителем организации на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы<sup>4</sup>.

Правительство РФ может устанавливать базовые оклады по профессиональным квалификационным группам. При этом заработная плата работников государственных и муниципальных учреждений не может быть ниже установленных Правительством РФ базовых окладов соответствующих профессиональных квалификационных групп.

---

<sup>4</sup> "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" от 5 августа 2008 г., протокол N 583 // Российская газета. 2008. 13 августа.

Должности работников образовательного учреждения должны отвечать уставным целям учреждения и содержаться в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования»<sup>5</sup>.

Ставки заработной платы определяются с учетом продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогического работника в зависимости от особенностей труда на конкретной должности.

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

Рост зарплаты педагогических работников путем увеличения учебной нагрузки сверх установленной нормы часов за ставку заработной платы возможен только с согласия педагогических работников. Учителя общеобразовательной организации должны быть поставлены в известность об уменьшении учебной нагрузки во время учебного года и о догрузке другой педагогической работой не позднее, чем за два месяца. Кроме того, отмечено, что повышение средней заработной платы учителей общеобразовательных организаций за счет увеличения педагогической нагрузки запрещено.

Также следует отметить, что согласно положению об оплате труда работников образовательной организации может быть предусмотрено установление повышающего коэффициента к окладу (должностному окладу),

---

<sup>5</sup> Приказ "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"" от 26 августа 2010 г. N 761н // Российская газета. 2010. 20 октября.

ставке работников, имеющих ученую степень (кандидат, доктор наук), ученое звание (доцент, профессор), а также персонального повышающего коэффициента. Решение об установлении повышающих коэффициентов и их размерах принимается руководителем организации в отношении конкретного работника с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами<sup>6</sup>

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

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

Размеры и условия осуществления таких выплат в конкретной организации устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.<sup>7</sup>

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам, ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента РФ выплат, устанавливаемых в процентном отношении к окладу.

На педагогического работника общеобразовательной организации с его согласия приказом организации могут возлагаться функции классного руководителя по организации и координации воспитательной работы с

---

<sup>6</sup> п. 11 ст. 108 Федерального Закона 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с 01.09.2013 в оклады педагогических работников включается ежемесячная денежная компенсация на обеспечение книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями, установленная по состоянию на 31.12.2012.

<sup>7</sup> Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822 «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях».

обучающимися в классе. За выполнение этих функций Постановлением Правительства РФ от 30.12.2005 № 850 «О вознаграждении педагогических работников федеральных государственных общеобразовательных организаций за выполнение функций классного руководителя», установлено ежемесячное вознаграждение в размере 1000 руб.

Третья составляющая зарплаты педагога по НСОТ - стимулирующие выплаты. Основным отличием стимулирующей части заработной платы является то, что стимулирующие выплаты не гарантированы всем работникам, они выплачиваются педагогам, которые достигли в работе показателей и результатов, определенных нормативными документами, действующими у работодателя (локальными нормативными актами, коллективным договором, соглашением).

Механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников образовательных организаций утверждается на уровне образовательной организации, при этом должна быть обеспечена зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности педагогического работника в рамках основной образовательной программы.

Перечень выплат стимулирующего характера в федеральных организациях в него включены выплаты<sup>8</sup>:

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

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

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

---

<sup>8</sup> Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818

Предсказуемость - работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда, а также за достижение коллективных результатов труда;

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

Своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результатов;

Прозрачность - правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

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

Вознаграждение работников школ и ДОО производится в пределах средств, предусмотренных на оплату труда за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. Периодичность выплаты (месяц, квартал, полугодие, год) устанавливается коллективным договором или иным локальным нормативным актом организации.

Выплата материальной помощи работнику производится на основании письменного заявления работника с согласия руководителя образовательной организации. Условия выплаты материальной помощи определяются локальными нормативными актами организации.

## **1.2 Методологический анализ понятия эффективности форм оплаты труда**

Большое воздействие на успешность организации оказывает поведение сотрудников. Создание грамотной системы мотивации в организации дает возможность увеличить результативность и эффективность образовательной

организации в целом за счет высокого качества труда каждого педагога при условии его удовлетворенности своей деятельностью. Мотивация труда – это психологические механизмы, которые стимулируют людей трудиться. Система мотивации сотрудников организации включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);
- систему косвенной материальной мотивации (система дополнительных не денежных компенсаций);
- систему нематериальной мотивации.

В условиях нашей жизни самой эффективной остается материальная мотивация, потому что мало людей откажутся от любой прибавки к зарплате.

Система прямой материальной мотивации по своей сути – это система оплаты труда на предприятии, организации. Эффективная система оплаты труда играет существенную роль в управлении персоналом, она стимулирует сотрудников к увеличению производительности и в конечном итоге приводит к повышению эффективности всей организации в целом. Неэффективная система оплаты труда приводит к недовольству сотрудников, что может повлечь за собой ухудшение трудовой дисциплины, снижение производительности и качества работы. В настоящее время существуют три основных формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную – и их разновидности, которые в конкретном соотношении формируют систему оплаты отдельно взятого предприятия или организации.

Сдельная заработная плата выплачивается из расчета расценок, которые устанавливаются в организации. Оплата труда здесь зависит от количества выполненных работ. Размер оплаты насчитывается путем умножения установленной сдельной расценки на единицу продукции (услуги) на количество произведенной продукции (оказанных услуг) за определенный период времени.

Повременная оплата труда начисляется за фактически отработанное время с учетом его квалификации и существующих условий труда. Такая форма используется, когда нет возможности производить учет выполняемых работ. Минусом повременной оплаты считается то, что оплата производится за фактическое присутствие на рабочем месте, вне зависимости от

производительности труда. Заработная плата работника при повременной оплате труда определяется как произведение тарифной ставки работника за единицу времени на фактически отработанное время.

Смешанная форма оплаты труда имеет признаки повременной и сдельной форм, к ней относят бестарифную систему. Ежегодно в начале сентября в образовательных организациях проводится тарификация педагогических работников, где рассчитывается фонд оплаты труда с учетом учебной нагрузки, а также выплат и надбавок. Эта часть оплаты труда может меняться в связи с изменениями каких-либо условий, к примеру, в связи с инфляцией или переходом работника на другую должность. Система косвенной материальной мотивации - это соцпакет, который предоставляется сотруднику в зависимости от его должности, уровня профессионализма, авторитета и т.п. В нашей практике эта система представляет собой дополнительные компенсации работникам, которые делятся на обязательные и добровольные:

Обязательные выплаты, которые регламентируются трудовым законодательством:

- оплата ежегодных отпусков;
- оплата больничных листов;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательное пенсионное страхование.

Добровольные социальные льготы и выплаты, которые не регламентируются государством, а предоставляются работодателями на добровольной основе:

- оплата или частичная компенсация медицинских услуг;
- медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных сотрудников;
- выплата дополнительных пенсий заслуженным работникам;
- частичная или полная оплата путевок в санатории и пансионаты;
- денежное вознаграждение в связи с памятливыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка и т.п.) и оказание поддержки в трудной ситуации;
- улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места;
- оплата профессиональной подготовки и переподготовки работников;
- бесплатные консультации по экономическим, юридическим вопросам;
- предоставление беспроцентной ссуды или кредита с низким процентом;
- предоставление служебного жилья или общежития и т.п.

Система выплат не ограничивается вышеуказанным перечнем компенсаций, при этом она функционирует в каждой отдельной организации и для каждого работника по-своему. Система косвенного материального стимулирования уже давно установлена и широко применяется в странах Западной Европы, в Москве и Санкт-Петербурге, как метод удержания специалистов высокого класса и привлечения новых специалистов.

Таким образом, согласно законодательству об образовании, образовательная организация может самостоятельно устанавливать показатели и размеры премий работников, принимая во внимание личный вклад педагогов в осуществление деятельности школы, результаты работы творческой группы и всего коллектива. Система материального стимулирования в любой организации должна сохранять инициативу, творчество и исполнительность работников.<sup>9</sup> Чтобы вызвать у человека высокую самоотдачу, используя в качестве инструмента материальное стимулирование, главным принципом должна стать идея справедливости.

Критерии, согласно которым происходят дополнительные выплаты, должны быть элементарными и понятными каждому сотруднику. Информация о дополнительных выплатах должна быть доступна каждому работнику, чтобы люди могли знать, к чему ведут успехи, а к чему – ошибки в работе. В то же время, эта система должна быть проста в исполнении для администрации (чтобы не вызывать лишних трудовых затрат). Основной частью дохода педагогического работника является заработная плата, которая состоит из двух частей: постоянной и переменной. Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка положительно действует в 34 течение трех месяцев. Далее человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме. Оплата труда, устанавливаемая работнику в соответствии с его должностью, зависит от образования, квалификации, опыта работы сотрудника, а также от стоимости жизни в данном регионе.

---

<sup>9</sup> Дергачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи повышения заработной платы педагогических работников [Текст]: / П.В. Дергачев. Вопросы образования. 2014. № 4. С. 128-147.

Существуют следующие регулярные дополнительные выплаты педагогическим работникам:

- Надбавки – это выплаты, как правило, стимулирующего характера, которые начисляются с целью вознаграждения за конкретные заслуги и профессиональные качества работника.

Виды надбавок:

- за выслугу лет (стаж работы);
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание

и т.п.

- Доплаты - это выплаты с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Доплаты устанавливаются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, или за особый характер работы.

Виды доплат:

- за разделение работы на две части с перерывом не менее 2-х часов;
- за работу в выходные и праздничные дни; - за работу в определенных

климатических условиях;

- за работу за компьютером;
- за срочность выполняемой работы;
- за совмещение профессий (должностей)
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника,
- за проверку тетрадей, заведование кабинетом, классное руководство и

пр.

Точного разграничения между понятиями «доплата» и «надбавка» в трудовом законодательстве нет. Доплаты и надбавки могут носить компенсирующий или стимулирующий характер. Компенсационные выплаты гарантируются государством, а выплаты стимулирующего характера устанавливаются на усмотрение руководства и зависят от финансово-экономического положения организации.

- Социальные выплаты – одна из форм социальной защиты работников, выплаты, способствующие повышению уровня жизни людей.

Виды выплат социальной направленности:

- надбавки к пенсиям сотрудникам, работающим на предприятии;
- льготная пенсия (по выслуге лет);
- компенсация преподавателям на приобретение книжной продукции и

периодической литературы;

- оплата свободных дней по поводу торжественных событий (собственная свадьба, свадьба детей и др.) и сложившихся трудных ситуаций;

- возмещение расходов на медицинский осмотр, оплата диспансеризации;
- оплата отдыха детей в лагерях, санаториях и др.;
- стипендии работникам, направленным организациями на обучение в учебные заведения и пр.

Доплаты и надбавки носят относительно постоянный характер, роль же непостоянного фактора, на который влияет результативность труда работника, выполняют премии. Премиальные – это часть оплаты труда сотрудника, которая зависит от результатов его труда и регулярно пересматривается. Именно премии имеют наибольшее стимулирующее воздействие.

Для распределения премиального фонда в организации создается комиссия, составленная из представителей администрации, профсоюзного комитета и педагогов образовательной организации (к примеру, председатели методических объединений). В своей работе они придерживаются принципам открытости, объективности, справедливости, компетентности. За основу берется Положение о фонде материального стимулирования<sup>10</sup>. Комиссия устанавливает основные критерии из ряда обозначенных в Положении, являющихся актуальными на данный момент. Критерии для распределения стимулирующего фонда могут быть следующими:

- результативность образовательного процесса (качество знаний учащихся, итоги участия в олимпиадах, НОУ, результаты итоговой аттестации);
- участие педагогов в инновационной, экспериментальной деятельности;
- сохранение и укрепление здоровья учащихся и другие.

Решение комиссии утверждается приказом руководителя организации.

Так как фонд оплаты труда не является постоянным, оценивание «стоимости» того или иного показателя проведено в баллах. Фиксированная часть заработной платы дает возможность поддерживать уверенность у работников в завтрашнем дне, некоторую стабильность, а переменная часть поддерживает инициативу и творчество, увеличение производительности. Следует обратить внимание на то, что распределение премиальных может сыграть и

---

<sup>10</sup> Готина, Е. Б. Мотивация труда преподавателей вузов / Е. Б. Готина // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования: сборник науч. трудов по материалам междунац. науч.-практ. конф. 31 января 2015 г.: в 16 частях. Ч. 2. – Тамбов: ООО «Консал-тинговая компания Юком», 2015. – С. 37 – 40.

демотивирующую роль: к примеру, в случае если у коллеги за одинаковый объем выполненных услуг размер премии окажется больше. Поэтому существует несколько правил, которые рекомендуется использовать в работе при использовании денежного стимулирования персонала<sup>11</sup>:

- Премии не должны быть слишком частыми, следует выплачивать их с разными промежутками, поскольку иначе происходит привыкание, их будут воспринимать как само собой разумеющееся.

- Премия выплачивается за личный вклад сотрудника в достижение целей организации, работал ли он индивидуально или в группе.

- Должны быть определены критерии и измерительные инструменты для фиксации улучшения показателей труда.

- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

- Справедливость при распределении премий, т.е. за равный труд должна быть равная оплата и наоборот.

- Сотрудники организации должны быть информированы, что премирование происходит за дополнительные виды работ, а не нормативные. Одним из примеров стимулирования деятельности педагогов со стороны государства может стать участие в приоритетном национальном проекте. В практике управления материальное стимулирование является одним из наиболее известных способов стимулирования. Однако следует помнить о том, что человек быстро привыкает к высокому уровню оплаты, становясь привычным, тем самым теряя свое побудительное свойство.

Удовлетворение существующим положением снижают мотивацию: все и так хорошо, зачем стремиться к большему? Поэтому материальное стимулирование следует использовать в комплексе с нематериальными стимулами. Применение различных приемов и методов стимулирования и построение эффективной системы мотивации в организации становится актуальным еще и в связи с внедрением новой системы оплаты труда, задача которой – уйти от уравнилельных подходов в распределении зарплаты и реальное ее повышение тем, кто вносит реальный вклад в реализацию основной

---

<sup>11</sup> Колосницына, М.Г. Экономика труда: основные способы оплаты труда и их эффективность [Текст]: учебник / М.Г. Колосницына.–М.: Изд-во Магистр. 1998.

образовательной программы. Использование подушевого финансирования призвано обеспечить свободу в распределении бюджетных средств на развитие организации, укреплять и развивать школьную автономию и экономическую самостоятельность. Образовательная организация в пределах, имеющихся у неё средств на оплату труда самостоятельно устанавливает размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, а также размеры стимулирующих и иных выплат без ограничения их максимальными размерами<sup>12</sup>.

Персональные повышающие коэффициенты устанавливаются с учётом уровня профессиональной подготовки работников, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач и других факторов, предусмотренных в локальном акте образовательной организации.<sup>13</sup>

В соответствии с Едиными рекомендациями по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных организациях на 2014 год (утверждено решением Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально трудовых отношений от 25.12.2013) заработная плата работников организаций (без учёта премий и других выплат стимулирующего характера) при изменении системы оплаты труда не может быть меньше заработной платы (без учёта премии и иных выплат стимулирующего характера), выплачиваемой работникам до её изменения, при условии сохранения объёма трудовых обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации.

Таким образом, организации должны самостоятельно рассчитать размер оклада по должности и внести его в положение об оплате труда. Принимая во внимание размер средней заработной платы педагогических работников. Размер оклада по должности «учитель» может составлять 9-11 тысяч рублей за одну норму труда (18 часов).

---

<sup>12</sup> Клячко Т.Л. Нормативное подушевое финансирование образования: замыслы, решения и эффекты. Журнал руководителя управления образованием. №4 (39),2014.

<sup>13</sup> Мусарский М.М. Разработка новых финансовых механизмов в сфере образования [Текст]: / М.М. Мусарский «Экономика образования». № 2. 2000.

Заработная плата (без учёта премий и иных стимулирующих выплат) при сохранении объема нагрузки после перехода на окладную систему оплаты труда не может быть уменьшена.

Недопустимо применять персональный повышающий коэффициент для доведения размера заработной платы работника до ее размера в соответствии с предыдущей системы оплаты труда. Индивидуальный повышающий коэффициент не несёт социальную функцию и по решению руководителя его возможно устанавливать работнику в исключительных случаях согласно конкретным условиям, закрепленным в Положении об оплате труда образовательной организации.

В случае недостаточности средств руководитель образовательной организации вправе приостановить выплату стимулирующих надбавок, уменьшить, либо отменить их выплату. При этом размеры окладов и компенсационных выплат работнику уменьшены быть не могут.

### **1.3 Системы оплаты труда за рубежом. Организация и стимулирование труда педагогических работников**

Во всем мире заработная плата педагогических работников формируется в соответствии с образовательной политикой и уровнем развития экономики государств. Как правило, можно проследить, что в странах, где результаты образовательных достижений учащихся соответствуют мировым стандартам и трендам, реализуют серьезные программы развития образования, там высоки требования к ответственности учителя и соответственно его заработная плата.

Необходимо подчеркнуть, что деятельность государственных образовательных систем в зарубежных странах строится в основном в соответствии с единой структурой государственных услуг. Такая структура устанавливается в законодательном порядке и предусматривает дифференцированную шкалу заработной платы, в соответствии с которой размер оплаты труда определяется главным образом в зависимости от приобретенной квалификации. В странах с централизованной системой

управления образованием (большинство европейских стран, развивающихся стран, Япония, Израиль) величину базового оклада определяет власть верхнего уровня, в странах с децентрализованным управлением образованием принятие решений происходит на региональном уровне, к примеру, в Бельгии - на уровне лингвистических сообществ, в Германии - на уровне земель, в Испании - на уровне правительств автономных сообществ в дополнение к центральному правительству, в Швейцарии - на уровне кантонов, в Канаде - на уровне провинций, в США - на уровне штатов, в Великобритании - на уровне административных единиц: Англии, Уэльсе, Северной Ирландии и Шотландии. В Финляндии, Швеции основное вознаграждение преподавателей определяют на основе соглашений между местными органами народного образования и профсоюзами, таким образом, нет никаких установленных законом заработных плат в строгом смысле этого термина.<sup>14</sup>

Российской Федерации система управления образованием децентрализованная, а следовательно, децентрализованным должен быть и установленный порядок оплаты труда преподавателей. Необходимо особо выделить, что практически во всех развитых странах сумма заработной платы складывается из трех основных элементов:<sup>15</sup>

1. базовой - твердо установленный оклад, зависящий от стажа работы и степени квалификации;
2. стимулирующих выплат, которые отражают качество труда педагога, достигнутые образовательные результаты и дополнительные обязанности, возложенные на педагога.
3. компенсирующие выплаты, которые связаны с особым режимом исполнения трудовых обязанностей, сверхурочной работой. Таков общий мировой принцип оплаты труда преподавателей, в этом отношении в России так называемая новая система оплаты труда (НСОТ) вовсе не наше собственное изобретение, она всего лишь следует установившейся в мире практике.

---

<sup>14</sup> Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда// Управление персоналом. 2007. № 7. С. 3-5.

<sup>15</sup> Родина Н.В. Межрегиональные различия в заработной плате педагогов до и после принятия указов о повышении оплаты труда // Вопросы образования. 2014. № 1. С. 64-79.

Необходимо выделить, что в настоящее время в условиях нормативно-подушевого финансирования образовательные организации получают бюджетное финансирование в рамках формирования государственного задания.

Формирование фонда оплаты труда образовательной организации осуществляется за счет и в пределах бюджетных ассигнований, направленных Департаментом образования на выполнение государственного задания, а также за счет внебюджетных средств самой образовательной организации. Система оплаты труда работников образовательных организаций устанавливает коллективный договор, трудовые договоры, соглашения и другие локальные нормативные акты в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами органов исполнительной власти. Образовательная организация самостоятельно устанавливает штатное расписание и заработную плату работников. При этом заработная плата работников образовательных организаций не может быть ниже установленного размера минимальной заработной платы.<sup>16</sup>

Сравним характеристики величины зарплаты учителя в мире. Как известно, в мире оценивается годовая заработная плата, в отличие от среднемесячной величины, принятой к рассмотрению в нашей стране. Уровень заработной платы преподавателей заметно варьирует от страны к стране, например, к середине карьеры (15 лет стажа) базовый оклад учителя младших классов системы среднего образования составляет менее 15 тысяч долларов США в Венгрии, Словакии, Эстонии, и около 50 тысяч долларов США в Германии, Дании, Ирландии, Канаде, Швейцарии.

Средняя заработная плата в Москве, как известно, самая высокая по России. Ее текущее значение уже составляет 65911 рублей. Средняя номинальная заработная плата - статистический показатель, определяющий средний уровень оплаты труда всех работников. Соответственно годовая средняя зарплата учителя по Москве около 22 тысяч долларов, однако это лишь обобщенная средняя цифра, в большинстве образовательных организаций с

---

<sup>16</sup> Беляков С.А. Финансирование системы образования в России [Текст]: учебник/ С.А. Беляков. - М.:МАКС Пресс- 2006.

учетом их успешной деятельности реальный размер заработной платы выше, чем среднестатистическая величина.<sup>17</sup>

Дальнейших резервов увеличения оплаты труда еще немало, ведь самостоятельность образовательных организаций в расширении диапазона образовательных услуг и расширении внебюджетной деятельности открывает дополнительные возможности с целью увеличения зарплат учителя.

Что влияет на зарплату учителя? В большинстве стран ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) зарплата учителей тем выше, чем выше уровень образования, на котором они преподают. Заработная плата преподавателей также зависит от квалификации и опыта работы. Максимальные зарплаты преподавателей с высшей квалификацией в среднем приблизительно на 70% выше зарплат начинающих преподавателей как для начального, так и для среднего уровня образования, хотя есть существенные отличия между странами, к примеру, для учителей младших классов средней школы в Дании эта разница составляет около 15%, в то время как в Корее и Мексике максимальные зарплаты превышают минимальные в три раза. Учителя средней школы с низшей и высшей квалификацией примерно в трети из рассматриваемых стран имеют одинаковый размер максимальных окладов. Вознаграждение за квалификацию получают преподаватели в Бельгии, Израиле, Норвегии, Словении, Франции, Шотландии, где разница в максимальном окладе преподавателей высшей квалификации на 20% больше по сравнению со своими коллегами, имеющими низшую квалификацию. В среднем в странах ОЭСР для достижения верхней отметки шкалы окладов, превышающей на 61% начальный уровень, педагог должен трудиться не менее 24 лет. В таких странах, как Венгрия, Израиль, Испания, Италия, Корея, этот срок составляет не менее 35 лет. В то же время в Австралии, Дании, Эстонии, Новой Зеландии и Шотландии для максимального оклада требуется стаж от 6 до 9 лет.

---

<sup>17</sup> Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования [Текст]: учебное пособие / О.Ю. Минченкова Н.В. Фёдорова. – М.: КНОРУС, 2006.

Увеличились ли зарплаты педагогов? В большинстве государств ОЭСР в период с 2000 по 2011 год реальные зарплаты педагогов возросли. Более существенный рост зарплат - до 20% - наблюдался в Чехии, Эстонии, Ирландии, Португалии, Дании. Во Франции и Японии за этот же период зарплаты снизились на 10%.

Финансово-экономический кризис, поразивший мировую экономику в последние месяцы 2008 года, привел к сокращению в некоторых странах заработной платы работников общественного сектора, в том числе педагогов. В этой связи впервые с 2000 года зарплата преподавателей в период с 2009 по 2011 год снизилась в среднем по странам ОЭСР на 2% на всех уровнях образования. В качестве примера можно привести Грецию, где в 2010 и 2011 годах были сокращены дополнительные компенсационные выплаты к зарплате, что привело к снижению реальной зарплаты на 17%.

Педагоги Германии, Великобритании, Бельгии работают в течение недели на 20% больше, чем педагоги России. При этом отмечается высокий уровень самодисциплины, ответственности и качества образовательных результатов. За рубежом, как правило, устанавливаются общая нагрузка педагога в год или в неделю (в зависимости от квалификации и вида деятельности) и норма (максимальная) на количество проведенных уроков. В последнюю цифру включены также участие в педагогических совещаниях, работа в общественных советах, методическая практика, взаимодействие с родителями. Если педагогу вменяется в обязанность выполнение дополнительных видов деятельности, то в таком случае уменьшается количество урочных часов, которое сохраняется в редких случаях при обязательном увеличении оплаты труда.

Во всех странах Евросоюза системы оплаты труда предусматривают, как проведение уроков, так и выполнение учителями других обязанностей. Особый упор делают на дополнительную, внеклассную, внеаудиторную работу педагогов с обучающимися и их родителями. В большинстве стран наблюдается тенденция к увеличению общего количества часов работы педагогов при сравнительно небольшом увеличении обязательных часов педагогической

работы (либо сохранении объема часов педагогической работы), так называемых горловых часов, проведенных в аудитории с классом. Для зарубежных стран характерны более короткие отпуска учителей (от 30 до 40 дней) по сравнению с установленными 56 днями для преподавателей России.

В мировой практике организация повышения квалификации педагогов отнесена к компетенции общественных организаций, объединяющих педагогических работников по специальностям, или полностью определяется самим педагогом. В Российской системе образования повышение квалификации учителей составная часть реализации государственной политики в области образования. Одним из важнейших элементов обеспечения профессионального развития педагога стала созданная в России открытая и прозрачная многоуровневая система повышения квалификации в сетевых организациях высшего и дополнительного профессионального образования системы образования.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Дергачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи повышения заработной платы педагогических работников [Текст]: / П.В. Дергачев. Вопросы образования. 2014. № 4. С. 128-147.

## **Глава II. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

### **2.1 Роль педагогического работника в условиях изменений и введения НСОТ. Диагностика труда педагогического работника**

Исходя из анализа действующего законодательства, регламентирующего трудовые отношения и вопросы оплаты труда, а также опыта регионов, внедряющих новые системы оплаты труда (НСОТ), было разработано 5 моделей НСОТ для педагогических работников образовательных организаций, реализующих главную общеобразовательную программу. Каждая модель включает вариативную часть, специфическую для этой модели, и инвариантную часть, обязательную для всех. Вариативная часть обеспечивает расчет базовой части заработной платы, а инвариантная - стимулирующей. В рамках вариативной части новых моделей оплаты труда предлагаются разработанные с учетом регионального и федерального опыта модели систем оплаты труда, в различной степени решающие названные нами ранее задачи, а также обеспечивающие выполнение предписаний действующего трудового законодательства об условиях оплаты труда педагогических работников.

При этом предлагаемые модели оплаты труда педагогических работников организаций, реализующих главную общеобразовательную программу,

основаны на следующих концептуальных идеях расчета базовой части заработной платы.

Модель НСОТ, основанная на учете качества работы, гарантирует увеличение уровня оплаты труда (включая его базовую часть) в зависимости от оценки качества работы педагога гражданскими институтами в сочетании с системой стимулирующих выплат, позволяющих более оперативно давать оценку результатам работы педагога. При этом в качестве минимального размера заработной платы педагогического работника определяется установленный Правительством РФ базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы соответствующей профессиональной квалификационной группы работников.

Модель НСОТ, основанная на совершенствовании ЕТС, предполагает модернизацию ЕТС с помощью определения научно обоснованных тарифных коэффициентов, обеспечивающих надлежащее материальное стимулирование педагогических работников и повышение уровня оплаты их труда в сочетании с системой надбавок, обеспечивающих учет качества работы с включением в оценку качества гражданских институтов. В рамках данной модели дифференциация в оплате труда работников достигается за счет стимулирования повышения квалификации в тарифной части заработной платы и оценке качества работы педагога гражданскими институтами за счет стимулирующей части оплаты труда.<sup>19</sup>

Модель НСОТ, основанная на использовании подушевых принципов и учете результативности работы, обеспечивает повышение уровня оплаты труда с учетом результативности работы, в том числе наполняемость групп. Эффективность работы оценивается гражданскими институтами в части оценки качества работы педагога и определяется исходя из объективных показателей, в том числе наполняемости групп.

Модель НСОТ, основанная на отраслевой системе оплаты труда, разработанной Минобразованием. Отраслевая система оплаты труда базируется

<sup>19</sup> Дергачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи повышения заработной платы педагогических работников [Текст]: / П.В. Дергачев. Вопросы образования. 2014. № 4. С. 128-147.

на применении базовых размеров ставок, дифференцированных по уровню профессионального образования работников, групп и учете результатов аттестации.

Модель НСОТ, основанная на применении базовой единицы и набора коэффициентов, апробирована в Санкт-Петербурге и с учетом ее модернизации, в том числе путем добавления в нее инвариантной части, также может быть рекомендована для использования регионами. Инвариантная часть гарантирует реализацию принципов материального стимулирования повышения качества работы, стимулирования внедрения инновационных образовательных технологий и обязательности участия общественности в управлении организации, посредством регламентации распределения стимулирующего фонда оплаты труда учреждения гражданскими институтами. Стимулирующие выплаты педагогическим работникам организаций во всех моделях устанавливаются в соответствии с положением о распределении стимулирующей части заработной платы.

Модели НСОТ гарантируют увеличение уровня заработной платы (мы рассматриваем только уровень роста базовой части, так как стимулирующая часть зависит от оценки качества работы гражданским институтом и не может быть предсказана исходя из квалификации работника). Максимальное увеличение базовой части оплаты труда педагогов обеспечивают модель оценки качества и отраслевая. Минимальный, причем как для начинающих педагогов, так и для обладающих высокой квалификацией, при нормальной наполняемости групп – «подушевая» модель оплаты труда. В ней минимален и разрыв между уровнем оплаты труда работников разной квалификации. Максимальную дифференциацию в уровне оплаты труда в зависимости от квалификации педагогов (2,3 - 2,4 раза) гарантируют модели оценки качества и совершенствования ЕТС.<sup>20</sup>

Подобным способом, выбор модели зависит от предпочтений, что именно необходимо прежде всего - стимулировать оплату труда опытных педагогов

<sup>20</sup> Левашова В. И. Социальная политика доходов и заработной платы [Текст]: учебник / В.И. Левашова. - М.: ВЛАДОС, -2004. – 360 с.

(таким образом, увеличивается дифференциация оплаты труда) либо содействовать привлечению молодых специалистов. Работники органов управления образованием ставят на первое место повышение общего уровня оплаты труда и не считают желательным увеличение дифференциации базовых окладов. Это связано в первую очередь с чрезвычайно низким существующим уровнем оплаты труда, не обеспечивающим притока молодых специалистов и обновления кадров в образовательных организациях. Не смотря на то, ряд регионов и рассматривают в качестве новых систем оплаты труда действующую усовершенствованную ЕТС, большинство считает, что ее назвать новой нельзя. Несмотря на то что во многом параметры формирования базовых окладов трех систем, занявших первые места, весьма похожи (различия во многом лишь математические, в порядке расчета), наиболее приемлемой регионы считают отраслевую систему оплаты труда. Она близка педагогическим работникам еще и потому, что подавляющее большинство их работают с советских времен и помнят действовавшую в то время систему оплаты труда работников народного образования. Существенно меняющие действующий порядок оплаты труда системы оказались в аутсайдерах, особенно это затрагивает подушевую систему оплаты труда, вызвавшей единодушное неприятие. Невысокая оценка приемлемости модели «Анализ качества» вызвана недоверием к органам общественно-государственного управления образованием, популярным в среде педагогических работников. Хотя в то же время были и отзывы, подчеркивающие огромный потенциал именно модели «Анализ качества», принципиально отличающейся от остальных.

Необходимо выделить, что независимо от выбираемой системы оплаты труда решение задачи повышения среднего размера оплаты труда педагогов не менее чем в два раза требует обязательного соответствующего увеличения размеров фонда оплаты труда образовательных организациях. Увеличение в два раза среднего размера оплаты труда педагогических работников организаций, реализующих главную общеобразовательную программу (к ним следует прибавить и руководителей таких организаций, так как в обратном случае, без

их материальной заинтересованности, успешность введения новой системы оплаты труда сомнительна).<sup>21</sup>

Рассмотрим подробнее модели НСОТ педагогических работников организаций. Инвариантная часть моделей НСОТ Инвариантная часть, как уже говорилось, обеспечивает реализацию принципов материального стимулирования повышения качества работы, стимулирования внедрения инновационных образовательных технологий и обязательности роли населения в управлении учреждением посредством регламентации распределения стимулирующего фонда оплаты труда организации. Подобная регламентация осуществляется с обязательным для всех моделей использованием предлагаемых форматов и регламентов деятельности гражданских институтов, с участием которых будет проходить распределение стимулирующих надбавок для педагогических работников.<sup>22</sup>

Рассмотрим примерный порядок и возможные форматы участия общественности в распределении стимулирующей части ФОТ. Подсчет итогов, независимой оценки качества работы педагогических работников организации, реализующих основную общеобразовательную программу, со стороны гражданского института является обязательным при распределении стимулирующей части ФОТ. В основу этой независимой оценки должен быть положен принцип продуктивности: любая образовательная деятельность воплощается в конкретном продукте. Это могут быть (в зависимости от содержания, методов, этапа работы педагога):

- результаты текущего мониторинга различных аспектов развития воспитанников, включая состояние их здоровья;
- результаты творческой деятельности студентов;
- результаты проектно-исследовательской, инновационной работы педагога;

---

<sup>21</sup> Соловьев А.И. Функции и принципы заработной платы [Текст]: учебник / А.И. Соловьев. – М.: Экономист, - 2013. - № 3. - С. 15-17.

<sup>22</sup> Колосницына, М.Г. Экономика труда: основные способы оплаты труда и их эффективность [Текст]: учебник / М.Г. Колосницына.–М.: Изд-во Магистр. 1998.

- презентации, творческие отчеты, портфолио;
- программно-методические разработки;
- инициирование образовательных событий; и др.

Главную общеобразовательную программу и получения объективной общественно-государственной оценки качества работы педагога.<sup>23</sup>

При создании Совета требуется изменение устава организации в части регламентации деятельности данного гражданского института и встраивания его в систему управления образовательной организации. Кроме того изменения вносятся в коллективный договор. Первая задача Совета как участника распределения стимулирующего фонда - создание общей модели, учитывающей вознаграждение как за результаты в уже отлаженных процессах деятельности педагога, так и за разработку инновационных решений с учетом специфических задач, стоящих перед образовательной организацией в конкретной социокультурной среде и с учетом социально-экономических условий данной территории.

Тут следует с учетом особенности учебного заведения находить равновесие между двумя принципиально разными подходами к мотивации: инвестиции в инновации, то есть в будущее, или вознаграждение за прошлые заслуги. Только после этого становится допустимым формирование набора критериев и размеров стимулирующих выплат. Рекомендуется использовать премирование в качестве вознаграждения за прошлые заслуги работников. Только в отдельных случаях, при стабильно высоком уровне достижений имеет смысл установление надбавки за высокое качество работы. А вот для стимулирования инновационной деятельности, изучение педагогами и внедрения в образовательный процесс современных образовательных технологий необходимо установление на определенный срок надбавок из стимулирующего фонда. Обязательные стимулирующие надбавки за инновационную деятельность и другое и персональные стимулирующие

---

<sup>23</sup> Дергачев П.В., Сабуров Е.Ф. Модель расчета стоимости и эффективность финансирования образовательной услуги общего образования // Вопросы образования. № 1. С. 197-214.

выплаты утверждаются на заседании Совета, как правило, в начале учебного года по представлению руководителя организации.

Инновации часто реализуются в проектном режиме - под инновационную идею формируется команда, которая представляет собственное исследование в виде проекта общественности, педагогическому коллективу и администрации организации. В случае поддержки участниками образовательного процесса данной идеи Совет имеет право выделить из стимулирующего фонда определенные средства на материальное стимулирование внедрения проекта в практику. Оптимально наличие внебюджетного фонда инновационного развития Совета для обеспечения финансирования в рамках проекта необходимых материальных затрат, то есть формирование полного бюджета проекта.

Бюджетом проекта в этом случае должен управлять руководитель данного проекта. Контроль за реализацией проекта осуществляется Советом. Согласно сумме баллов могут быть определены группы качества педагогических работников организации, реализующих основную общеобразовательную программу, и размеры их премирования. Другой вариант - фиксированный уровень выплат (в процентном к окладу или в абсолютном выражении) за конкретные достижения. Сумма достижений педагога тем самым видоизменяется в стимулирующую выплату в форме премии или надбавки.

В любом случае в положении о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда (или положении о материальном стимулировании) организации заранее должны быть сформулированы четкие и измеримые критерии оценки достижений педагога и порядок их рассмотрения и принятия решения Советом. Целесообразно формирование специальной комиссии Совета (особенно в случае крупного учреждения). Назначаются процедуры сбора данных по показателям деятельности каждого педагога.<sup>24</sup>

Администрация организации также представляет в комиссию информацию по показателям за прошедший период, отражающим качественные

<sup>24</sup> Родина Н.В. Межрегиональные различия в заработной плате педагогов до и после принятия указов о повышении оплаты труда // Вопросы образования. 2014. № 1. С. 64-79.

результаты труда. Комиссия организует проведение независимых рейтинговых процедур, мониторинга различных аспектов учебно-воспитательного процесса. Комиссия на основе методики выносит решение о назначении по итогам установленного периода формы и размера материального стимулирования педагогических работников за качественные показатели труда и за конкретные достижения. Рекомендуются обеспечить участие в исследовании критериев и показателей качества труда педагогических работников и методики определения размеров стимулирующих выплат не только членов Совета, но и представителей профсоюзов, методических объединений. Формат участия общественности (в лице Совета и профсоюзов) в гражданской оценке и стимулировании труда педагогических работников организаций, реализующих основную общеобразовательную программу, не должен дублировать функций аттестации работников образования со стороны государства. Одновременно участие общественности создается с позиции потребительской, клиентской оценки, которая реализует право общественности (как заинтересованной стороны договора) на получение качественной образовательной услуги в соответствии с обязательствами педагогов как профессиональной группы перед потребителями.<sup>25</sup>

В связи с этим общественная оценка должна использовать не узкопрофессиональные критерии, а критерии общественного мнения - интегративные показатели «удовлетворенности», «признания полезности» при оценке качества и результативности труда педагогических работников организаций, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования. Общественная оценка в целях защиты профессиональных прав педагогов (в том числе во взаимоотношениях с администрацией учреждения) должна дополняться оценкой представителей профсоюзов. Следует быть готовым к тому, что участие общественности в распределении стимулирующей части ФОТ, в конечном результате через гибкое регулирование оплаты труда педагогов, в случае не формалистского подхода,

<sup>25</sup> Типенко Н.Г. Оптимизация расходов муниципального бюджета на образование на основе нормативного финансирования [Текст]: учебник / Н.Г. Типенко (в соавторстве). - М.: Фонд «Институт экономики города», 2003.

неизбежно окажет прямое влияние на образовательную программу организации. Иными словами, тем самым общественность включается в управление реализацией образовательной программы организации.

Возможные критерии оценки педагогических работников организаций, реализующих основную общеобразовательную программу:

- высокие достижения в развитии способностей учеников (интеллектуальных, творческих, физических, и т.д.);
- формирование толерантности учеников, способностей к социальной адаптации;
- участие педагога в методической работе (конференциях, семинарах, методических объединениях);
- организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж образовательной организации у воспитанников, родителей, общественности;
- высокий уровень исполнительской дисциплины (подготовки отчетов, заполнения журналов, ведения личных дел и т.д.).

Неотъемлемым условием премирования считается отсутствие существенных замечаний по качеству и своевременности выполнения каждого показателя премирования работниками. К существенным относятся нарушения устава образовательной организации, правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, коллективного договора, других локальных актов, за которые работник получил взыскания в течение учебного года. В этом случае он исключается из числа премируемых по итогам работы за учебный год (или премиальный период, в котором на него было наложено взыскание)<sup>26</sup>.

Таким образом, эффективность включения гражданских институтов в управление образовательной организацией обеспечивается расширением объектов наблюдения. Одновременно с включением гражданских институтов в

---

<sup>26</sup> Кесслер Ян. Системы оплаты труда. Управление человеческими ресурсами под ред. М. Пула, М. Уорнера [Текст]: учебник / Ян Кесслер.- СПб.: Питер, 2002. - 793-815 с.

распределение стимулирующих надбавок для педагогических работников организаций необходимо предоставление им полномочий по участию в следующих процедурах:

- лицензирование образовательных организаций;
- аттестация образовательных организаций;
- аттестация администраций образовательных организаций;
- аттестация педагогических работников образовательных организаций.

Лицензирование и аттестация образовательных организаций, реализующих основную общеобразовательную программу, должны проходить с обязательным участием представителей общественности. Формами участия общественности в лицензировании и аттестации образовательных организаций являются:

- представительство в экспертных комиссиях по лицензированию и аттестации;
- общественный контроль за соблюдением образовательными организациями условий, предусмотренных лицензией.

## **2.2 Моральное стимулирование педагогов как фактор повышения эффективности деятельности образовательных организаций**

Мотивация персонала как процесс побуждения к деятельности основывается на понимании потребностей и мотивов, существующих у людей, особенно мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. Для того чтобы деятельность работника стала эффективной вознаграждение должно соответствовать его потребностям. Не всякая внешняя ситуация стимулирует деятельность человека, а только та, которая становится его внутренним побуждением, соответствует его интересам и целям.

В последние годы было проведено большое количество исследований, посвященных изучению мотивов деятельности педагогов. Универсальной

теории мотивации не существует, потому что у каждого работника есть свои потребности и мотивы, однако каждый руководитель способен найти способы и приемы, с помощью которых удастся добиться необходимого уровня мотивации труда.

В условиях заниженных возможностей по оплате труда, материального поощрения работников стремительно увеличивается роль моральных стимулов. Моральное стимулирование основывается на нравственных ценностях и проявляется в общественном признании, признательности руководства, оценке заслуг сотрудника, т.е. приобретение тех благ, которые нельзя приобрести за деньги.<sup>27</sup>

Моральное стимулирование состоит в информировании о заслугах человека или, наоборот, об ошибках, результатах его деятельности. Оно способствует повышению или снижению его престижа.

Исходя из опыта 90-х годов именно в педагогической среде значительную роль относительно других сфер труда играла нефинансовая мотивация - привлекательность профессии по содержанию, потребность в работе с детьми, возможность для творчества и т.д.

Таким образом, кроме материального стимулирования в виде заработной платы, в том числе с дополнительными выплатами, и социальной поддержки, как фактора косвенного материального стимулирования, все факторы мотивации можно свести к следующим:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия труда;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов работы.

Установлено, что достаточно высоко в иерархии стоят мотивы достижения безопасности – стремление иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Существуют и

<sup>27</sup> Пути решения проблемы низкой оплаты труда: документ о политике ЕФПРОО в отношении низкой оплаты труда [Электронный ресурс]: <https://bgscience.ru/lib/34928/>

мотивы аффиляции (стремление к сближению с людьми, добиваться их расположения), мотивы достижения, справедливости. На более низких по выраженности идут мотивы самостоятельности, потребности во власти.

Моральное стимулирование может быть положительным (улыбка, одобрение, поощрение, поддержка) и отрицательным (порицание, изменение громкости беседы, критика).

Значимым стимулом к работе считается признание профессиональных заслуг, как один из способов вознаграждения. Человеку доставляет удовольствие, когда его работу отметят в присутствии всех членов коллектива. К этому же методу относится и повышение по службе (к сожалению, в педагогической сфере нет больших возможностей продвижения по службе).

От «обычного» признания руководителем заслуг своего подчиненного во многом зависит удовлетворенность его своим трудом и готовность работать с большей эффективностью. Признание заслуг может быть официальным (к примеру, на конференции, собрании коллектива) и неофициальным (например, при обходе руководителем рабочих мест своих подчиненных).

При использовании морального стимулирования главное место отводится устному поощрению. Поощрение – это признание трудовых заслуг работника. Поощрение вызывает у работника удовлетворенность собой, своими успехами, окружающими условиями и оказывает воздействие на окружающих людей. Более эффективным стимулом оказывается публичное поощрение. При этом должна быть разница в поощрении хорошо работающих и нерадивых сотрудников, что бы сохранять стимулы в работе<sup>28</sup>

Порицание человека может вызвать у работника чувство досады, раздражения, растерянности. Однако способен вызвать и другое состояние: стремление изменить мнение о себе и своей работе, упорство, решительность, желание получить признательность. Именно такое состояние работника и является целью применения порицания, критики.

---

<sup>28</sup> Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования [Текст]: учебное пособие / О.Ю. Минченкова Н.В. Фёдорова. – М.: КНОРУС, 2006.

Руководитель зачастую использует в работе такие методы как одобрение и критика. К применению метода одобрение существует несколько требований: последовательность, регулярность использования, в то же время с наличием перерыва и дозированно, чтобы не уменьшать эффективность. При этом похвала и одобрение должны быть искренними. К критике как методу стимулирования существуют более жесткие требования, чтобы исключить негативных последствий: уважительность, конфиденциальность, достоверность, справедливость, предложение оказания помощи для устранения ошибок и недочетов.<sup>29</sup>

Наиболее популярными методами морального стимулирования педагогов считаются следующие: награждение знаками отличия, памятным подарками, объявление благодарности, рассказы в печати о трудовых отличиях личности или коллектива. Много лет в практике управления работает такое средство повышения мотивации как помещение фотографии, портрета на Доску почета. Но этот способ работает при условии сменности лиц, при этом учитываются реальные достижения педагогов за определенный период.

Для некоторой категории педагогических работников стимулирующим фактором может оказаться создание гибкого графика работы. К примеру, администрация может создать комфортные условия работнику, заботясь о членах семьи, составить удобное для него расписание уроков. Определенную часть работы сотрудник может осуществлять на дому. Для определенной группы педагогов значимым считается стимулирование свободным временем, к примеру, получение дополнительных выходных во время каникул в качестве вознаграждения.

Большое влияние на сотрудников оказывает моральное удовлетворение от проделанной работы, поэтому здесь важно сохранять элементы творчества и соревнования в коллективе, возможности участия в принятии решений.

В качестве инструмента морального стимулирования педагогов могут выступать различные корпоративные праздники, главная задача которых – не

---

<sup>29</sup> Абакина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 153-169. - Библиогр.: с.169.

развлечение сотрудников, а передача определенных ценностей: подведение результатов работы, сплочение коллектива на основе неформального общения, безболезненное вхождение в коллектив новичков, формирование стиля организации и т.д.

В последнее время широкое распространение в различных организациях получило проведение таких мероприятий как выборы лучшего работника месяца, года среди членов коллектива. Все чаще используется такой прием как выпуск сувенирной продукции с символикой организации (к примеру, к юбилею образовательной организации), который способствует развитию приверженности своей организации.

Необходимо отметить, что деление стимулов на материальные и нематериальные довольно относительное, потому что они взаимосвязаны и зачастую работают совместно. К примеру, организацию корпоративных праздников относят к мерам психологического стимулирования, однако это требует определенных материальных затрат, которые, возможно, окажут влияние на систему оплаты труда.

Условия к разрабатываемой организацией системе морального стимулирования по своей сути схожи с условиями к материальному стимулированию, а именно:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Мусарский М.М. Разработка новых финансовых механизмов в сфере образования [Текст]: / М.М. Мусарский «Экономика образования». № 2. 2000.

- поощрять работника следует за конкретные результаты деятельности и его вклад в решение задач, стоящих перед всей организацией;

- меры поощрения педагогов должны быть пропорциональны их результативности, т.е. за более высокие достижения должно быть более значимое поощрение;

- своевременность поощрения, т.е. сразу после получения положительного результата;

- критерии поощрения должны быть простыми и понятными всем сотрудникам;

- люди должны быть уверены в том, что исполнение дополнительных обязательств, влияющих на эффективность всего процесса, будет соответствующим образом поощрено;

- поддержка и углубление заинтересованности каждого педагога в положительной динамике результатов его деятельности;

- разнообразие приемов и форм поощрения, использование новых, нетрадиционных форм;

- учет тенденции роста активности, профессионального мастерства педагогов, стабильности высоких результатов;

- обязательное информирование педагогического коллектива о моральном поощрении сотрудника;

- в случае высоких достижений педагогов объявление благодарности и вручение наград следует проводить в торжественной обстановке;

- проведение анализа, насколько какой-либо способ стимулирования оказался эффективным;

- неприемлемость игнорирования морального стимулирования.

Каждая образовательная организация использует свои приемы стимулирования. Для того чтобы сделать эти приемы более эффективными, необходимо привести их в систему.

Таким образом отмечаем, что материальное стимулирование не всегда оказывает желаемый результат, и даже значительное увеличение оплаты труда

может не привести к улучшению качества труда, потому что потребности человека постоянно растут, и то, что было эффективным вчера, сегодня уже не работает. Однако и одни лишь моральные стимулы не могут долго поддерживать инициативу и работоспособность работника и всего коллектива в целом. Необходимо обеспечение правильного взаимодействия материальных и нематериальных стимулов, следует регулярно их развивать и совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда. Верное сочетание различных стимулов и является основой управления организацией

### **Глава III. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРИГИНАЛЬНОЙ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРАКТА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО РАБОТНИКА**

#### **3.1 Эффективный контракт в образовательных организациях**

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предписано Правительству РФ обеспечить увеличение к 2018 году размера реальной заработной платы в 1,4-1,5 раза; доведение в 2018 году средней заработной платы преподавателей и мастеров производственного обучения образовательных организаций начального и среднего профессионального образования, повышение к 2018 году средней заработной платы преподавателей образовательных организаций высшего профессионального образования и научных сотрудников до 200 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе. Реализация Указа может быть достигнута с помощью введения так называемого «эффективного контракта» с работником.

В сфере образования введения эффективного контракта обосновано необходимостью исправления недостатков, обнаружившихся в ходе внедрения и применении новой системы оплаты труда (НСОТ), внедряемой на протяжении последних лет. В программных документах правительства РФ отмечается, что решить задачу стимулирования работников с учётом результатов их труда не удалось для всех организаций: Показатели и критерии эффективности деятельности работников организаций недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер. В системах оплаты труда работников организаций во многих случаях сохранились ранее применяющиеся выплаты стимулирующего характера, имеющие низкую эффективность в современных условиях (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др.)

Эффективный контракт- понятие экономической теории. В законах, иных нормативных актов термин «Эффективный контракт» не применяется, а используется понятие «трудовой договор»<sup>31</sup>.

Смысл эффективного контракта как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника.

С Юридической точки зрения эффективный контракт можно кратко определить как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирования труда, обеспечивающее повышение и качества работы и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, как материальных (зарплата), так и нематериальных (престиж, удобный режим работы и т.п.).

Введение эффективного контракта предусмотрено несколькими программными документами Правительства РФ.

В большинстве этих документов эффективный контракт просто упоминается без определения, без «расшифровки», что такой контракт из себя представляет. В Государственной программе, такая общая характеристика:

Под эффективным контактом понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным или муниципальным учреждением) и работниками, основанные на: наличии у организации государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утверждённых учредителем; системе оценки эффективности деятельности работников организаций (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утверждённой работодателем в установленном порядке; системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утверждённой работодателем в установленном порядке; системе нормирования труда работников организаций, утверждённой

---

<sup>31</sup> Гриненко С. В. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров [Текст]: учебное пособие / С. В. Гриненко. Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 30–35.

работодателем; подробной конкретизации с учётом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда. Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудового договора.

Определение эффективного контракта дается в программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных организациях на 2012-2018 годы, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. №2190-р (далее- «Программа СОТ»).

Программа СОТ предусматривает принципы и элементы эффективного контракта. В частности, в трудовом договоре с каждым работником должны быть уточнены и конкретизированы трудовые обязанности, показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений, размеры поощрений за достижение коллективных результатов труда, обеспечение прозрачности оплаты труда (условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования.) Показатели и критерии должны быть измеримыми. Эффективный контракт предполагает установление норм труда. В настоящее время нормирования труда педагогов в образовании не существует, централизованно установлены лишь нормы продолжительности урока и расчётные (не устанавливающие фактический размер зарплаты) нормы часов учебной работы (нагрузки) за ставку заработной платы.<sup>32</sup>

Программа СОТ ориентирует на повышение эффективности каждого работника, организации, отрасли. В сфере образования понятие эффективности необходимо скорректировать. Эффективность как экономическая категория, как правило,- это отношение полезных результатов к затраченным ресурсам, что предполагает достижение более высокого результата относительно издержек, т.е. так же и достижение прежнего результата с наименьшими затратами. В

---

<sup>32</sup> Миляева Л. Г. Совершенствование системы оплаты труда преподавателей вузов, базирующееся на внедрении эффективного контракта [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Миляева. Гуманизация образования. 2014. № 4. С. 17–21.

трудовых договорах заключаемых с педагогическими работниками на принципах эффективного контракта, должны устанавливаться показатели и критерии качества (результативности, продуктивности), а не эффективности.

Введение «эффективного контракта» связано с проблемами и рисками. При этом основной проблемой является разработка измеримых показателей результатов работы педагога. Основным же риском представляется опасность «скатывания» деятельности педагогов к деятельности «по производству показателей» вместо достижения нужного результата<sup>33</sup>.

Поскольку программа СОТ предусматривает поэтапное внедрение, апробацию и совершенствование эффективного контракта ежегодно по 2018 год, то для проработки содержания и условий трудовых договоров на принципах эффективного контракта, а также и локальных актов по оплате труда, имеются необходимые временные возможности. Эффективный контракт предполагается вводить постепенно, по элементам. Такой подход уже продемонстрировала программа СОТ, в которой дан примерный трудовой договор, отличающийся от примерного трудового договора, рекомендованного Минздравсоцразвития несколькими годами ранее, только одним пунктом, в котором размеры компенсационных выплат и стимулирующих выплат даны уже в виде таблицы, т.е. более развернуто по сравнению с ранее рекомендованным примерным трудовым договором.

«Эффективный контракт» должен обеспечивать такой уровень зарплаты педагогического работника, который является конкурентоспособным с другими секторами экономики. Конкретный размер зарплаты указывается с объемами, интенсивностью и качеством выполненной по трудовому договору работы, заданные работнику показатели должны быть указаны с показателями образовательной организации.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Козина Н.С., Касарецкий С.Г., Пинская М.А. Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в ситуации введения эффективного контракта [Текст]: учебник / Н.С. Козина.–М.: Изд-во Магистр. 2016.

<sup>34</sup> Гриненко С. В. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров [Текст]: учебное пособие / С. В. Гриненко. Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 30–35.

Таким образом, перед образовательной организацией ставятся многоплановые задачи:

1. Отказ от контрпродуктивных стимулирующих выплат за показатели, которые носят общий и формальный характер таких, например, как «добросовестное выполнение трудовых обязанностей» и замена их на показатели, имеющие конкретные измеримые параметры;

2. Исключение из числа стимулирующих таких выплат, которые фактически применялись в качестве гарантированной части заработной платы работника;

3. Обеспечение оптимального с точки зрения принципов оплаты труда распределение ФОТ на гарантированную часть и стимулирующую часть (оплата за достижения показателей качества, результативности и эффективности), т.е. обеспечение справедливой дифференциации в оплате труда.

Необходимые для «эффективного контракта» изменения трудовых договоров могут быть осуществлены в порядке, установленном ст. 74 Трудового кодекса РФ- изменения условий оплаты труда определенных сторонами трудового договора в связи с организационными и (или) технологическими изменениями труда по решению работодателя, т.е. фактически в одностороннем порядке по инициативе работодателя, и осуществляется с предварительным уведомлением работника в письменной форме не менее чем за два месяца. В случае отказа работника продолжать работу в предлагаемых условиях трудовой договор с ним расторгается по пункту 7 ст.77 ТК РФ с выплатой двухнедельного выходного пособия по ст 178 ТК РФ.

При согласии работника с новыми условиями как условий оплаты труда, так и уточненными должностными обязанностями такие условия указываются в дополнительном соглашении к основному трудовому договору.

В настоящее время Минтрудом РФ актуализированы квалификационные требования в профессиональных стандартах, содержащие описание квалификационных требований применительно к конкретной работе (Приказ

Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 года №544н. Приказ утверждает, что профессиональный стандарт применяется работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с 1 января 2015 года.

На первом этапе предлагается внесение в трудовые договоры работников более детализованных условий выплаты компенсационных и стимулирующих надбавок и доплат. Например, рекомендованная в целях введения «эффективного контракта» распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. №2190-р федеральная форма примерного трудового договора предусматривает отражение в трудовом договоре с работником:

1. Компенсационных выплат по 3-м параметрам: «наименование выплаты», «размер выплаты» и «фактор, обуславливающий получение выплаты»;

2. Стимулирующих выплат по 5-ти параметрам: «наименование выплаты», «условия получения выплаты», «показатели и критерии эффективности деятельности», «периодичность» и «размер выплаты».

«Эффективный контракт» предполагает установление норм труда педагогических работников в локальных актах образовательной организации, а также определение в локальных актах и в трудовом договоре фактического содержания и объема трудовых функций каждого работника. Такое нормирование позволяет точно разделить гарантированную и стимулирующую части заработной платы каждого работника. Поэтому введение «эффективного контракта» должно повлечь за собой оптимизацию штата работников и структуры заработной платы.

Введение «эффективного контракта» влечет за собой определенные издержки, вызванные необходимостью регулярного оценивания достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого работника. Эти издержки могут быть минимизированы путём введения

автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой.

Риском введения эффективного контракта является риск формального совершения донного действия. В таком случае Объем документации неизбежно вырастет, усложнив кадровые работы, так и чисто технически сделав более сложным изменение трудовых договоров в будущем. Реальных же изменений при этом может не произойти.

Вместе с тем, инструмент эффективного контракта может быть использован для того, чтобы выстроить единую систему требований к персоналу образовательной организации, вытекающую из требований к деятельности самой образовательной организации, зафиксированной в ФГОС, в дорожных картах, государственном и муниципальном здании, программе развития и иных подобных документах. В случае, если эффективный контракт будет разрабатываться, исходя из реальных требований к качеству работы образовательной организации, которые будут транслированы в виде требований к должностным обязанностям, к качеству работы конкретных сотрудников, тексты трудовых договоров станут подробнее, и облегчат управленческую работу в образовательной организации, будут работать на достижение ее целей. В случае же, если такая работа не будет проведена, эффективный контракт просто увеличит объем текста в трудовом договоре, без каких-либо положительных эффектов от данного увеличения.

Таким образом, введение эффективного контракта определено:

1. Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. №597 « О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;

2. Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. №792-р;

3. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных организациях на 2012-2018 годы;

4. Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. « Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником учреждения при введении эффективного контракта»;

5. Письмом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года №НТ-883/2017 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании В Российской Федерации».

6. Показатели эффективности деятельности подведомственных государственных, муниципальных организаций образования, утвержденными органами местного самоуправления.

### **3.2 Апробация оригинальной методики оценки. Внедрение эффективного контракта с педагогическими работниками на примере образовательного учреждения**

Необходимость совершенствования существующих систем оценки педагогов профессиональных образовательных организации заключается в формировании системы оценки качества деятельности педагогов при оплате их труда и управлении качеством образования в контексте перехода на эффективный контракт. В основе формирования системы оценки качества деятельности педагогов лежит разработка системы показателей оценки.

Образовательная организация имеет возможность самостоятельно определять перечень показателей эффективности деятельности педагога в соответствии со спецификой и приоритетами деятельности образовательной организации. Система оценки качества деятельности педагогов ГОУ СПО СО «Карпинский машиностроительной техникум» представлена в (приложении 1).

Эта система включает в себя подсистемы показателей, группы показателей и показатели оценки качества деятельности педагога. Под показателем понимается основная оценочная характеристика качества деятельности педагога. Каждому показателю соответствует совокупность критериев оценки (приложение 2.). Критерий – это признак, на основании которого проводится оценка качества деятельности педагога.

Система показателей оценки включает две подсистемы показателей:

- обязательные показатели;
- ранжирующие показатели.

Обязательные показатели определяются с учетом соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов: требования к результатам освоения студентами образовательной программы, требования к структуре образовательной программы, требования к условиям реализации образовательной программы. Ранжирующие показатели учитывают назначение образования и ее основные функции. Эти показатели отражают ориентацию администрации образования на совершенствование конкретного вида деятельности педагогов (воспитательной, методической и др.) в рамках образовательного процесса.

Комплексный показатель качества деятельности педагога формируется на основе оценки его деятельности по обязательным и ранжирующим показателям. Комплексный показатель качества деятельности педагога определяется как  $KPKD = \text{значение экспертной оценки} / \text{максимально возможное количество баллов}$ .

Комплексный показатель качества деятельности педагога (КПКД) определяется в соответствии со шкалой интервалов, которая позволяет определить уровень качества его деятельности:

- меньше 0,5 – критический уровень качества деятельности педагога;
- от 0,5 до 0,6 – низкий уровень качества деятельности педагога;
- от 0,6 до 0,75 – средний (достаточный) уровень качества деятельности педагога;
- от 0,75 до 0,85 – уровень качества деятельности педагога выше среднего (оптимальный);
- более 0,85 – высокий уровень качества деятельности педагога.

В ходе оценки качества деятельности педагогов образовательной организации применяется самоанализ. Бланк самоанализа качества и эффективности деятельности педагогического работника ГОУ СПО СО «Карпинский машиностроительной техникум» представлен (приложении 3).

Разработанная система оценки качества деятельности педагогов образовательной организации, в первую очередь, направлена на выявление сильных и слабых сторон («точек роста») в профессиональной деятельности педагогов и деятельности образовательной организации в целом

В ГОУ СПО СО «Карпинский машиностроительной техникум» сформировалась следующая процедура оценки эффективности труда педагогов.

Сначала свою деятельность оценивает сам работник, заполняя в самоанализе графу «самооценка», далее результаты самооценки педагогов рассматриваются специально созданной в организации экспертной группой, работающей на принципах объективности, открытости и прозрачности.

Экспертная группа принимает решение об утверждении результатов работы каждого педагога. Число баллов в листе самооценки и число баллов, утвержденных экспертной группой, могут не совпадать. На основании анализа «Самоанализа качества и эффективности деятельности педагогического работника ГОУ СПО СО «Карпинский машиностроительной техникум» следующие данные:

1) около 14% педагогов переоценивают эффективность своего труда, 7% - недооценивают;

2) все педагоги заинтересованы в объективной оценке своей деятельности посредством «Критериев качества и эффективности деятельности педагогического работника»;

3) более 60% имеют средний (достаточный) уровень качества деятельности В таблице представлены начальные результаты внедрения эффективного контракта (январь 2015 г.), на примере преподавателей

Таблица 1. Уровень качества деятельности педагогов

Уровень качества деятельности	Количество педагогов	Доля педагогов
не участвовали	0	0%
критический	1	4,7%
низкий	3	14,2%
средний	14	66,6%

(допустимый)		
выше среднего (оптимальный)	3	14,2%
высокий	1	4,7%
Всего	21	

Причины того, что преподаватели показали критический и низкий уровень деятельности определяются следующими факторами:

- малый срок деятельности в организации (преподаватель отработал только месяц)
- состояние здоровья педагога
- неравномерная активность (в I полугодии, как правило, у педагогов общеобразовательного цикла реализуется меньшее количество организационно-методических мероприятий).

Анализ начальных результатов выделились преимущества внедрения эффективного контракта:

- 1) возрастает заработная плата молодых специалистов;
- 2) появилась возможность «оперативно» вознаграждать педагогов.

При переходе на эффективный контракт обозначился риск «приписок» (переоценивание эффективности своей деятельности)

На основе анализа начальных результатов внедрения эффективного контракта в целях повышения уровня качества предоставляемых услуг:

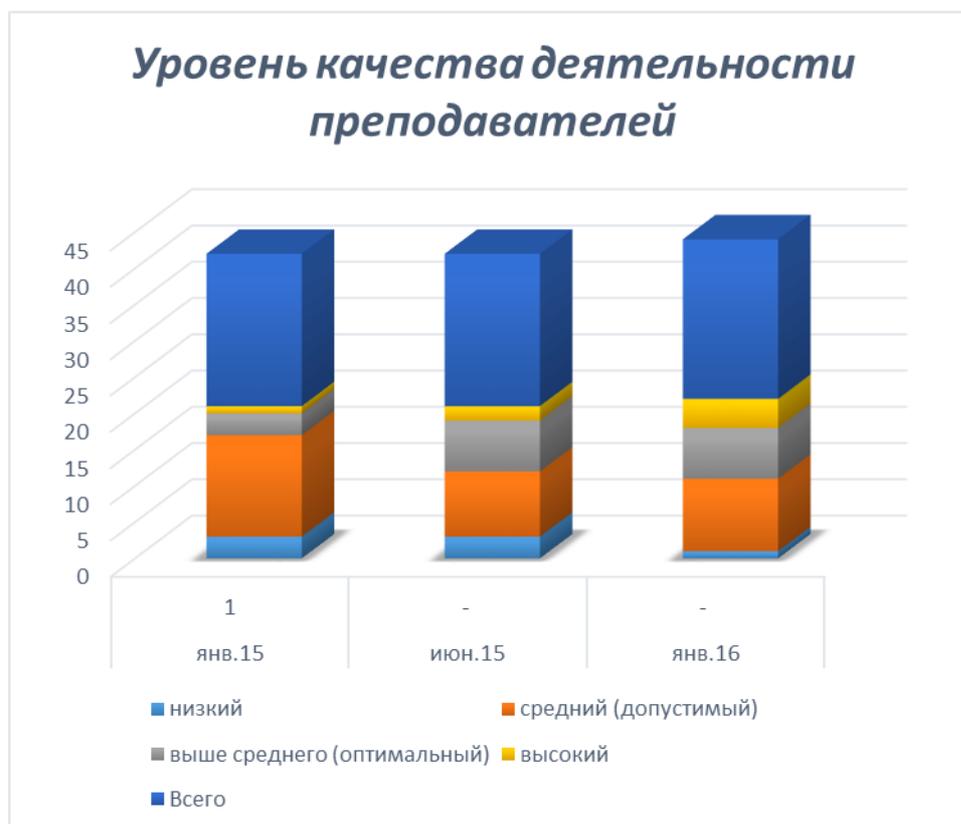
- разработаны маршруты индивидуального методического сопровождения преподавателей, показавших критический и низкий уровень качества деятельности;
- закреплены опытные педагоги-наставники за молодыми специалистами;
- разработана (создана) система мероприятий по демонстрации педагогического опыта
- усовершенствована система внеклассной и внеурочной деятельности студентов по дисциплинам с использованием проектных и исследовательских технологий

Результативность предпринятых управленческих решений характеризуется повышением уровня качества деятельности педагогов

Таблица 2. Уровень качества деятельности за период с января 2015 по январь 2016 гг

Уровень качества деятельности	Январь 2015	Июнь 2015	Январь 2016
критический	1	-	-
низкий	3	3	1
средний (допустимый)	14	9	10
выше среднего (оптимальный)	3	7	7
высокий	1	2	4
Всего	21	21	22

1. Динамику изменений иллюстрирует диаграмма



Качество работы педагогов непосредственно выражается в увеличении выплат стимулирующего характера. В таблице 3 представлена доля стимулирующих выплат по сравнению с предыдущим периодом

Таблица 3. Величина стимулирующих выплат

	за I п/г 2015	за II п/г 2015	за I п/г 2016	Среднее за год
1	5%	- 4%	8%	9%
2	4%	1%	10%	15%
3	20%	2%	2%	24%
4	поступил на работу с 01.10.2014		6%	6%
5	поступил с 01.02.2014	2%	2%	4%
6	10%	2%	4%	16%
7	поступил на работу с 01.11.2014		4%	4%
8	11%	3%	13%	27%
9	5%	4%	5%	14%
10	12%	-2%	16%	26%
11	3%	-3%	13%	13%
12	12%	2%	3%	17%
13	4%	1%	5%	10%
14	5%	0%	2%	7%
15	1%	8%	1%	10%
16	16%	1%	6%	23%
17	0%	18%	1%	19%
18	23%	-2%	7%	30%
19	10%	5%	14%	29%

20	3%	- 4%	9%	8%
21	2%	1%	15%	18%
22	4%	-1%	3%	0%

Таким образом, в результате введения системы оценки деятельности педагога, в форме эффективного контракта, вырос кадровый потенциал педагогического коллектива техникума. Современному педагогу необходимо непрерывное обучение и постоянное повышение профессиональной компетентности в быстро модернизирующемся пространстве образования.

Наглядность представленной системы оценки (наличие самоанализа, итоговых таблиц результатов, шкал оценки) позволяет увидеть, за счет подробного описания показателей через критерии оценки, проблемные зоны в разрезе не только администрации (эксперту ПОО), но и самому педагогу. Разработка мероприятий с последующим достижением «точек роста» в профессиональной деятельности педагога способствует повышению качества его деятельности и качества образовательного процесса в общеобразовательной организации.

Таким образом, в контексте перехода на эффективный контракт с педагогическими работниками ПОО применение представленных систем оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

## **Заключение**

Система оплаты труда и стимулирования профессиональной деятельности существует на любом предприятии, в любой организации, но не всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов.

Трудности управления мотивацией работников вызваны многогранностью личности человека. Человек по своей природе уникален и неподражаем, как

отпечатки его пальцев. Поведение человека, в том числе и в области трудовой деятельности, определяют его собственные увлечения, желания, способности, цели, потребности, ценности, стремления, ожидания. В условиях рыночной экономики возрастает роль экономических методов.

Однако для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Привести разных работников к единому эталону даже в рамках одной профессии, специальности,

Квалификация невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в человеке.

1. Современным руководителям образовательных организаций для правильной организации трудовой деятельности педагогов необходимо знать теоретические положения о потребностях, мотивах деятельности, мотивационном механизме труда.

2. Наибольшей эффективности система оплаты труда педагогических работников достигается при использовании комплексного подхода, путем сочетания материального и нематериального стимулирования работников, коллективных форм и индивидуальных.

4. Представленные формы и методы мотивации и стимулирования работников позволяют применять их в повседневной жизни для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

5. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

6. Грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим результативность организации - через повышение эффективности труда отдельно взятого работника, всего коллектива в целом и снижение затрат на подбор и адаптацию персонала.

7. Даже в самую совершенную систему оплаты труда педагогических работников необходимо вносить коррективы, требуется регулярно отслеживать изменения в мотивирующих факторах персонала. Эффективный контракт позволяет не только повысить уровень заработной платы, но является

инструментом управления успехом и решает задачи развития, как отдельной организации, так и системы образования в целом.

Вместе с тем, переход на эффективный контракт обозначил некоторые риски:

1. Возрастает риск «приписок», необъективного оценивания образовательных результатов студентов, преобладание количества над качеством. Минимизировать такой риск можно через развитие независимой системы оценки качества.

2. Высока вероятность ориентации педагогов только на ту работу, которая «больше весит в баллах», в ущерб остальным необходимым видам деятельности. Гибкость критериев и показателей эффективности труда педагогов поможет избежать таких ситуаций. Внедрение «эффективного контракта» не является разовым мероприятием, но становится постоянным направлением работы профессиональных образовательных организаций. Очевидны и преимущества эффективного контракта:

1. Позволяет «оперативно» вознаграждать педагогов. Если раньше для получения повышающих коэффициентов педагогу требовалось несколько лет (аттестация, стаж, получение награды и т.п.), то теперь достижения педагога оцениваются и вознаграждаются в течение полугода. Или наоборот, если учитель снизил активность, то снижается и уровень его заработной платы. Такая система, безусловно, мотивирует педагога на творческое отношение к профессии.

2. Существенно возрастает заработная плата молодых педагогов. С введением эффективного контракта общая сумма надбавок стимулирующего характера достигает 53% от уровня гарантированных выплат. Для сравнения: получение первой квалификационной категории увеличило бы заработную плату только на 12%.

3. Объективность в назначении стимулирующей части заработной платы за конкретный измеримый результат, независимо от субъективного мнения руководителя.

4. Применение критериев и показателей для назначения стимулирующих выплат педагогам повышает эффективность управленческих процессов. Изменяя или вводя новые показатели, можно корректировать работу организации, расставляя акценты на наиболее актуальных направлениях деятельности. Еще многое предстоит сделать в этом направлении. Но уже можно с уверенностью сказать, что с введением эффективного контракта образовательной организации рассчитывать на полную отдачу педагогов, а потребители образовательных услуг – на их высокое качество. Таким образом, эффективный контракт является средством эффективного управления качеством образовательных услуг.

## Список литературы

### Нормативные документы

1. Об осуществлении мониторинга системы образования: постановление Правительства РФ от 05.08.2013 г. № 662 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 33. Ст. 4378.

2. О доведении средней заработной платы педагогических работников учреждений до уровня средней заработной платы по экономике соответствующего региона в 2013 году: письмо Министерства образования и науки РФ от 29 мая 2013 года № АП-867/04 // Официальные документы в образовании. 2013. № 23. Август.

3. Субпроект RFTAP/QCBS/1.6 «Техническая поддержка реализации основных направлений повышения качества управления общественными финансами в Российской Федерации на период 2007-2008 годов» // Итоговый отчет / Министерство финансов РФ. М, 2010. Т. 10. 102 с.

4. Федеральный закон об образовании Российской Федерации [Электронный ресурс]: [http://273-фз.пф/akty\\_minobrnauki\\_rossii/prikaz-minobrnauki-rf-ot-06042015-no-362](http://273-фз.пф/akty_minobrnauki_rossii/prikaz-minobrnauki-rf-ot-06042015-no-362)

5. «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» и от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда».

6. ТК РФ, Статья 57. Содержание трудового договора (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

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

8. Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822 «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях».

9. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818

10. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 295 г.

### **Учебные пособия и монографии**

1. Абанкина И.В. Деньги в обмен на обязательства: финансирование школьного образования в условиях бюджетной реформы [Текст]: учебник / И. В. Абанкина. 2010. №10. 117-120 с.

2. Абанкина И.В. Механизмы организации финансово-экономической деятельности учреждений, обеспечивающих реализацию ФГОС с учётом особенностей финансирования трех типов учреждений (казенные, бюджетные,

автономные) [Текст]: учебник для вузов / И.В. Абанкина. Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2011. №5. С. 12-16.

3. Дергачев П.В. Межрегиональные различия в решении задачи повышения заработной платы педагогических работников [Текст]: / П.В. Дергачев. Вопросы образования. 2014. № 4. С. 128-147.

4. Мусарский М.М. Разработка новых финансовых механизмов в сфере образования [Текст]: / М.М. Мусарский «Экономика образования». № 2. 2000.

5. Беляков С.А. Финансирование системы образования в России [Текст]: учебник/ С.А. Беляков. - М.:МАКС Пресс- 2006.

6. Соловьев А.И. Функции и принципы заработной платы [Текст]: учебник / А.И. Соловьев. – М.: Экономист, - 2013. - № 3. - С. 15-17.

7. Гриненко С. В. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров [Текст]: учебное пособие / С. В. Гриненко. Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 30–35.

8. Миляева Л. Г. Совершенствование системы оплаты труда преподавателей вузов, базирующееся на внедрении эффективного контракта [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Миляева. Гуманизация образования. 2014. № 4. С. 17–21.

9. Левашова В. И. Социальная политика доходов и заработной платы [Текст]: учебник / В.И. Левашова. - М.: ВЛАДОС, -2004. – 360 с.

10. Абанкина Т.В., Абакина И.В. Экономика школы и новый образовательный стандарт // Народное образование. 2010. № 6. С. 77-83.

11. Абанкина И.А. Анализ Нормативного подушевого финансирования общего образования в субъектах Российской Федерации [Текст]: учебное пособие для вузов / И.А. Абанкина, М.Ю. Алашкевич, В.А. Винарик, П.В. Дергачев, С.С. Славин, Л.М. Филатова. – М.:НИУ ВШЭ, 2016.

12. Дергачев П.В., Сабуров Е.Ф. Модель расчета стоимости и эффективность финансирования образовательной услуги общего образования // Вопросы образования. № 1. С. 197-214.

13. Типенко Н.Г. Оптимизация расходов муниципального бюджета на образование на основе нормативного финансирования [Текст]: учебник / Н.Г. Типенко (в соавторстве). - М.: Фонд «Институт экономики города», 2003.

14. Родина Н.В. Межрегиональные различия в заработной плате педагогов до и после принятия указов о повышении оплаты труда // Вопросы образования. 2014. № 1. С. 64-79.
15. Вавилов А.И., Рожков А.И. Правовое регулирование труда в школе в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие для вузов / А.И. Вавилов, А.И. Рожков. – М.: сентябрь, 2009. -176с.
16. Абакина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей // Вопросы образования. – 2009 . – № 4 . – С. 153-169 . - Библиогр.: с.169 .
17. Готина, Е. Б. Мотивация труда преподавателей вузов / Е. Б. Готина // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования: сборник науч. трудов по материалам междун. науч.-практ. конф. 31 января 2015 г.: в 16 частях. Ч. 2. – Тамбов: ООО «Консал-тинговая компания Юком», 2015. – С. 37 – 40.
18. Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. -М.: Юнити-Дана, 2014. -270 с.
19. Колосницына, М.Г. Экономика труда: основные способы оплаты труда и их эффективность [Текст]: учебник / М.Г. Колосницына.–М.: Изд-во Магистр. 1998.
20. Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования [Текст]: учебное пособие / О.Ю. Минченкова Н.В. Фёдорова. – М.: КНОРУС, 2006.
21. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда// Управление персоналом. 2007. № 7. С. 3-5.
22. Козина Н.С., Касарецкий С.Г., Пинская М.А. Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в ситуации введения эффективного контракта [Текст]: учебник / Н.С. Козина.–М.: Изд-во Магистр. 2016.
23. Кесслер Ян. Системы оплаты труда. Управление человеческими ресурсами под ред. М. Пула, М. Уорнера [Текст]: учебник / Ян Кесслер.- СПб.: Питер, 2002. - 793-815 с.
24. Ходов Л. Проблемы высшей школы Германии // Вопросы экономики. 2009. № 7. С. 147-152.

## Журнальные статьи

1. Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию: приказ Минобрнауки России от 10.12.2013 г. № 1324 // Российская газета. 2014. 19 февр.

2. Типенко Н.Г. Новая система оплаты труда: модель для сборки // Директор школы, 2010, №1 [статья].

3. Ярышина В.Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях [Текст]: / В.Н. Ярышина // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. – Воронеж, 2014. – № 3/2014. – С. 92-97. (0,6 п.л.)

4. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 // Российская газета. 2012. № 102. 9 мая.

5. Клячко Т.Л. Нормативное подушевое финансирование образования: замыслы, решения и эффекты. Журнал руководителя управления образованием. №4 (39), 2014.

6. Платные образовательные услуги в школе в условиях реализации нового федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: <http://273-фз.пф/публикации/платные-образовательные-услуги-в-школе-в-условиях-реализации-нового-федерального-закона>

7. Утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25 декабря 2015 г., протокол N 12 // Российская газета. 2015. 31 декабря.

8. "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" от 5 августа 2008 г., протокол N 583 // Российская газета. 2008. 13 августа.

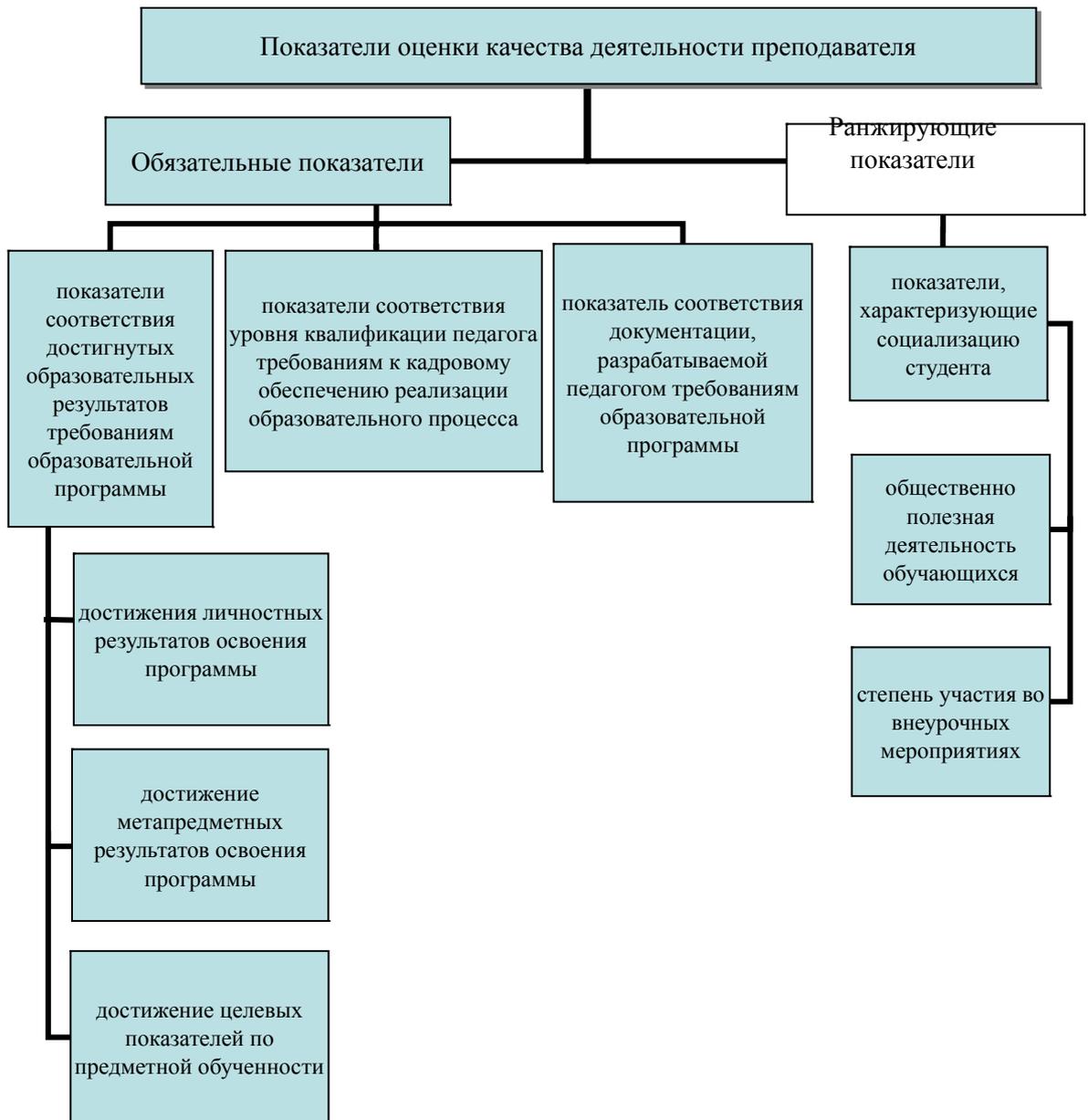
9. Приказ "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел

"Квалификационные характеристики должностей работников образования" от 26 августа 2010 г. N 761н // Российская газета. 2010. 20 октября.

### **Электронные источники**

1. Информационный портал ИО ВШЭ [Электронный ресурс]: <http://273-фз.рф/>
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]:  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/)
3. Пути решения проблемы низкой оплаты труда: документ о политике ЕФПРОО в отношении низкой оплаты труда [Электронный ресурс]:  
<https://bgscience.ru/lib/34928/>

Приложение 1 Система показателей оценки качества деятельности преподавателей ГОУ СПО СО «Карпинский машиностроительной техникум»



Приложение 2. Критерии и показатели оценки эффективности деятельности преподавателей техникума

<b>Критерии для определения эффективности деятельности по целевым показателям</b>	Максимальное количество баллов
<b>1. Достижение индивидуальных образовательных результатов студентов</b>	<b>100</b>
1.1. Успеваемость студентов по дисциплине, МДК, ПМ	20
1.2. Качество знаний студентов по дисциплине, МДК, ПМ	20
1.3. Подготовка обучающихся к олимпиадам, конкурсам и т.п. различного уровня	20
1.4. Наличие победителей и призеров предметных олимпиад, творческих и интеллектуальных конкурсов, научно-практических конференций различного уровня	15
1.5. Руководство учебно-исследовательской деятельностью (конференции, кружки)	25
<b>2. Реализация дополнительной образовательной деятельности студентов</b>	<b>26</b>
2.1. Количество индивидуальных и групповых учебных проектов, выполненных студентами под руководством преподавателя	6
2.2. Наличие выполненных под руководством преподавателей проектов и исследовательских работ обучающихся, получивших публичное признание	10
2.3. Руководство научно-исследовательской работой студентов	10
<b>3. Повышение профессионального мастерства преподавателя</b>	<b>45</b>
3.1. Зафиксированная демонстрация достижений через открытые уроки, мастер-классы, гранты	8

3.2. Результативное зафиксированное участие в семинарах, конференциях, форумах, педагогических чтениях (выступления, организация выставок и др.)	6
3.3. Результативное зафиксированное участие в профессиональных конкурсах	15
3.4. Публикация опыта в научно-методической литературе	8
3.5. Зафиксированное участие в работе экспертных (рабочих, творческих) групп	8
<b>4. Сложность и качество выполняемых работ (учебно-методическая активность педагога)</b>	<b>117</b>
4.1. Своевременность подготовки учебно-планирующей документации	10
4.2. Обеспечение образовательного процесса самостоятельно разработанными учебными и учебно-методическими пособиями	23
4.3. Методическое обеспечение контроля и оценки результатов образовательной деятельности студентов	18
4.4. Реализация в образовательном процессе активных и интерактивных технологий обучения (кроме ИКТ)	8
4.5. Реализация в образовательном процессе информационно-коммуникационных технологий	16
4.6. Проведение предметных, тематических недель, студенческих конференций	9
4.7. Организация внеклассной работы по предмету	3
	10

4.8. Реализация образовательных программ подготовки высококвалифицированных кадров	
4.9. Обеспечение информационной открытости образовательного учреждения	9
4.10. Работа над методической темой	3
4.11. Профорientационная деятельность	8
<b>5. Соблюдение исполнительской дисциплины и техники безопасности</b>	<b>12</b>
5.1. Качество и своевременность заполнения учебно-учетной документации	6
5.2. Своевременность оформления отчетной документации	2
5.3. Своевременность исполнения разовых поручений	4
<b>6. Создание и поддержка условий для осуществления образовательного процесса</b>	<b>60</b>
6.1. Создание элементов образовательной структуры	16