**Государственное образовательное автономное учреждение
Ярославской области
«Институт развития образования».**

**Итоговая аттестационная работа
по программе переподготовки
«Менеджмент в образовании»**

**«Эффективный контракт как основа совершенствования организации оплаты труда персонала»**

|  |  |
| --- | --- |
| Слушатель: | Стрункина Наталия Валентиновна |
| консультант: | Ягодкина Ольга Константиновна, старший преподаватель КМ ГОАУ ЯО «ИРО», к.п.н. |
|  |  |

Ярославль
2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Стр. |

**Введение**…………………………………………………………… 3-4

**Глава 1.** Стимулирование и мотивация как методы управления персоналом. ………………………………………………………. 4-7

**Глава 2.** Эволюция внедрения новой системы стимулирования работников бюджетной сферы…………………………………… 7-10

**Глава 3.** Эффективный контракт, как основа повышения материальной заинтересованности персонала образовательной организации в эффективном и результативном труде.

3.1. Понятие эффективного контракта…………………………… 10-11

3.2. Преобразование системы стимулирования труда работников на основе эффективного контракта……………………………….. 12-13

3.3. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности работников образовательной организации…………………………. 13-14

3.4. Рекомендации по разработке показателей результативности и эффективности работы образовательных учреждений…………… 14-17

3.5.Механизмы внедрения эффективных контрактов в образовании. 18–21

3.6. Проблемы и риски при введении системы оценки

эффективности

Деятельности педагогов при переводе их на эффективный контракт. 21–23

**Глава 4.** Анализ и оценка системы стимулирующей оплаты труда в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское. Разработка модели эффективной оплаты материального стимулирования сотрудников.

4.1.Краткая характеристика ДОУ……………………………………… 23-27

4.2.Развитие системы материального стимулирования сотрудников… 27-32

4.3.Создание новой модели материального стимулирования сотрудников………………………………………………………… 32-37

**Заключение**………………………………………………………… 43-44

Список используемой литературы…………………………………… 45-47

Приложения……………………………………………………………… 48

ВВЕДЕНИЕ.

На протяжении последних лет тема оплаты труда работников бюджетной системы остается одной из самых обсуждаемых во всех регионах России. Еще недавно шла речь о введении закона, в котором заложена идея зависимости увеличения оплаты труда специалиста от качества его работы. Теперь рассматривается новое предложение правительства – эффективный контракт.

Президент Российской Федерации В.В. Путин заявил, что увеличение оплаты труда специалиста бюджетной сферы должна быть увязана с качеством его работы [5], в связи с чем поручил Правительству РФ до 01.12.2012 года принять Программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных(муниципальных)учреждениях на 2012 – 2018 гг. Эта Программа, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. направлена на создание новой системы трудовых отношений на основе эффективного контракта.

Переход на новую систему оплаты труда, основанную на эффективном контракте, направлен на решение проблем кадрового обеспечения образовательных учреждений, увеличения доходов и повышения статуса работников образования, стимулирование обеспечения качества результативности деятельности как конкретных работников, так и образовательных учреждений в целом.

Таким образом, эффективный контракт – это не простое повышение оплаты труда педагогов, а реально работающая увязка заработной платы с качеством и результатами педагогической работы. [ 6]

В своей работе я считаю необходимым обосновать важность и злободневность в настоящее время темы перехода работы сотрудников нашей и других образовательных организаций на эффективный контракт, механизмы подготовки к его введению и широкому использованию как инструмента материального стимулирования деятельности сотрудников учреждений образования, способствующего развитию у каждого из них заинтересованного отношения к результативному труду и стремлению к качественному выполнению своей миссии.

ГЛАВА 1. Стимулирование и мотивация, как методы управления персоналом.

С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах.

Обзор литературных источников по проблемам мотивации и стимулирования труда в России показал, что данной теме посвящено значительное число научных работ.

Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более эффективно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. [17, с.22]

Доронина И.В. в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала», ссылаясь на ряд словарей по психологии, приводит ряд определений мотивации; наиболее полные из них:

· мотивация - это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность;

· мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

Таким образом, с термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.[14, c.54]

Рассмотрим понятие мотивации труда и ее сущность с учетом российской специфики. Один из лидеров в отечественном мотивационном менеджменте Уткин Э.А. определяет мотивацию труда как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. [22,с.56]

Аналогичное определение мотивации труда приведено автором большого экономического словаря Азрилияном А.Н. согласно которому мотивация труда - это совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. [12,с.451]

Хромовских Н.Т. определяет мотивацию труда как стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. [23,с.78]

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.

Соответственно, побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией. Сущность стимулирования заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями, направленными на изменение ситуации.

ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ.

Впервые необходимость «осуществить действенные меры по улучшению материального положения и усилению стимулирующей роли заработной платы работников здравоохранения, системы социальной защит населения, образования, культуры, науки и других учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании; упорядочить соотношения в уровнях заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работников, создать механизм поддержания этих соотношений» на законодательном уровне была закреплена в постановлении правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 «о дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарификационной сетки». Данную ситуацию в терминах современных информационно-коммуникационных технологий можно назвать «Система оплаты труда работников образовании. Версия 1.0»

В следующий раз проблема «дифференциация уровней оплаты труда в зависимости от квалификации и сложности выполняемых работ, порядка определения размеров выплат компенсационного характера, а также порядка определения размеров выплат компенсационного характера, а также порядка определения выплат стимулирующего характера и критериев их установления» была рассмотрена в постановлении Правительства РФ от 5августа 2008 года № 583 « о введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных и казенных учреждений , федеральных 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». [3 ]Это уже явно «Система оплаты труда работников образования. Версия 2.0»

И, наконец, «обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных(муниципальных) услуг (выполнения работ)», предусмотренное программой поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных(муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012г. № 2190-р, [6 ]может претендовать на «Систему оплаты труда работников образования. Версия 2.1».

Эта правительственная программа определяет сроки и размеры повышения заработной платы педагогических работников системы образования. В частности, в соответствии с пунктом 8 Приложения 4 к указанной Программе, предусматривается доведение уровня средней зарплаты педагогических работников учреждений дошкольного образования c 2013 году до 100 процентов от среднего уровня заработной платы в сфере общего образования в субъекте Российской Федерации. Данная стратегическая программа направлена на создание новой системы трудовых отношений на основе эффективного контракта. В сфере образования введение «эффективного контракта» обосновано необходимостью исправления недостатков, обнаружившихся в ходе внедрения и применения ранее действующей новой системы оплаты труда (Версия 2.0.)

Таким образом, внедрение «эффективного контракта» как комплекса мер по совершенствованию системы оплаты труда работников государственных и муниципальных организаций, создание механизма стимулирования повышения качества оказываемых услуг и эффективности работы образовательных организаций являются основной задачей в настоящее время.

Скорее всего, это не последняя версия «Системы оплаты труда работников образования», которую предстоит внедрять. Хотя представляется очевидным, что ни эффективный, никакой иной контракт, никакая система оплаты труда не позволят повысить среднюю заработную плату без увеличения фонда оплаты труда или (и) сокращения численности работников образовательной организации. [ 21 ]

ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ, КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОЙ ЗАИНТРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭФФЕКТИВНОМ И РЕЗУЛЬТАТИВНОМ ТРУДЕ.

3.1.Понятие эффективного контракта.

Реформы в сфере образования – тема для активных дискуссий. И в числе популярных направлений деятельности законодателя, связанных с данной отраслью, - внедрение института заключения «эффективных контрактов.»

Для образовательной сферы подобная инициатива достаточно необычна – главным образом в силу того, что предполагается оценка работы педагогов, исходя из неких объективных критериев.

Что такое эффективный контракт? Насколько сложным может быть его внедрение в российских образовательных организациях?

«Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.» [7],

 Основные провозглашаемые цели российских законодателей, которые ввели в оборот такой термин, как «эффективный контракт в образовании», - повышение уровня доходов работников сферы образования, а также улучшение качества предоставляемых образовательных услуг. При этом, как считают многие эксперты, власти решили сделать акцент на второй цели, так как доходы работников системы образования в целом за последние несколько лет выросли. Точно так же как, в частности, улучшилась инфраструктура образовательных учреждений – вследствие роста бюджетного финансирования. Теперь на очереди, как вероятно считает законодатель, повышение эффективности обучения. [25]

Основная идея, с целью реализации которой появился эффективный контракт в образовании, - привязать экономические показатели (то есть заработную плату педагогов) к критериям качества выполняемой работы. Речь идет о составлении трудового договора с соответствующей структурой и условиями, прозрачными и понятными каждому педагогу. В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 гг.» утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р, под эффективным контрактом понимают трудовые отношения между работодателем ( государственным и муниципальным учреждением) и работниками основанные на следующем:

- наличие у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;

- система оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупность показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденная работодателем в установленном порядке;

- система нормирования труда работников учреждения, утвержденная работодателем;

-подробная конкретизация с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда;

- формализация трудовых отношений между работодателем и работниками (в том числе установление заработной платы) при заключении трудовых договоров.

3.2. Преобразование системы стимулирования труда работников на основе эффективного контракта.

Важным элементом совершенствования системы оплаты труда педагогических работников и введения эффективного контракта является преобразование системы стимулирования их труда. Стимулирование труда должно обеспечить связь между повышением оплаты труда и конкретными результатами труда по оказанию государственных (муниципальных) услуг на основе:

- введения взаимоувязанной системы показателей эффективности педагогов от федерального уровня до конкретных образовательных организаций и работника;

- установление соответствующих таким показателям стимулирующих выплат, критерий и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников образовательных организаций, локальных нормативных актах и трудовых договорах с педагогическим персоналом;

- отмены стимулирующих выплат, установленных без учета показателей эффективности деятельности педагогов;

- развития кадрового потенциала работников образовательных организаций;

- создания организационных и правовых условий для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы работников системы образования, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [ 4]

Как уже отмечалось, Программа совершенствования оплаты труда ориентирует на повышение эффективности каждого работника, учреждения 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. Последнее неприменимо к оценке работы педагогических работников, перед которыми стоит задача повышения качества, результативности (продуктивности) работы, в том числе с возможным увеличением издержек, например, трудозатрат, материальных вложений и др. В трудовых договорах, заключаемых с педагогическими работниками на принципах эффективного контракта, должны устанавливаться показатели и критерии качества (результативности, продуктивности), а не эффективности.

Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера для работников образовательных организаций устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников на основе формализованных показателей и критериев эффективности работы, измеряемых качественными и количественными показателями.

3.3. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности работников образовательной организации.

Механизм эффективного контракта предусматривает включение в трудовой договор с работниками показателей и критериев оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг.

Важно, чтобы условия получения выплат и вознаграждений должны быть понятны работодателю и работнику и не допускали двойного толкования. При этом конкретный размер заработной платы педагога увязываются с объемом, интенсивностью и качеством выполненной им работы, а заданные ему показатели соотносятся с показателями ОУ и территориальными отраслевыми показателями.

Разработка показателей и критериев эффективности работы педагогического персонала образовательных организаций осуществляется с учетом следующих принципов:

а) объективность – размер выплат стимулирующего характера работника должен определяться на основе объективных данных о степени выполнения плановых значений показателей эффективности его труда;

б) предсказуемость – педагогический работник должен знать, какие выплаты стимулирующего характера он получит в зависимости от результатов своего труда;

в) адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности образовательной организации, его опыту и уровню квалификации;

г) своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата;

д) прозрачность – правила определения стимулирующих выплат должны быть понятны каждому работнику;

е) измеримость – достижение значений показателей эффективности деятельности должно быть измеряемым и оцениваться в динамике применительно к периодам времени, за которые начисляются выплаты стимулирующего характера.

Конкретизация стимулирующих выплат, предлагаемая в рамках введения эффективного контракта, может иметь следующие варианты соотношения с введенной ранее новой системой оплаты труда:

- новая система оплаты труда в части, касающейся стимулирующих выплат, не достигла своих целей, оказалась неэффективной полностью или в части, и возникает потребность устранить данную неэффективность посредством введения эффективного контракта;

- новая система оплаты труда достигла своих целей, касающейся стимулирующих выплат, полноценно работает, но для дальнейшего её развития в части оснований назначения стимулирующих выплат необходимо дополнить её эффективным контрактом. Таким образом эффективный контракт –это, возможно, неудачно названная вариация совершенствования новой системы оплаты труда;

- введение эффективного контракта по неким причинам никак не связано с новой системой оплаты труда и осуществляется независимо от неё.

3.4. Рекомендации по разработке показателей результативности и эффективности работы образовательных учреждений.

 Для оказания методической помощи государственным и муниципальным учреждениям в решении указанной задачи и были разработаны Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работниками государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта (утверждены приказом Минтруда России от 26.04.2013г. № 157н).[7] Поскольку введение эффективного контракта предполагается в рамках мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда бюджетников, большое внимание Рекомендации уделяют положениям трудового договора о заработной плате работников.

 В связи с изложенным в Рекомендациях, в числе сведений, подлежащих обязательному включению в трудовой договор или дополнительное соглашение к нему, упоминают условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника учреждения, по необходимости размер доплаты за совмещение профессий (должностей), определяемый по соглашению сторон трудовых отношений исходя из сложности выполняемой работы и её объема, иные доплаты, надбавки и поощрительные выплаты). При этом рекомендуется конкретизировать условия осуществления выплат:

- компенсационного характера (наименование, размер выплаты, а также факторы, обусловливающие получение выплаты);

- стимулирующего характера (наименование, условия получения выплаты, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, периодичность, размер выплаты). Такая конкретизация должна осуществляться; применительно к каждому работнику учреждения, с которым заключается договор (п.12 Рекомендаций). Установление стимулирующих выплат предусмотрено пунктом 2 Положения № 583 и Перечнем видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях (утв. Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12. 2007 № 818; далее – Приказ № 818). [1] Разъяснение о порядке установления выплат (приложение 2 к Приказу № 818, далее – Разъяснение) указывает на то, что выплатами стимулирующего характера признаются выплаты, направленные на мотивацию работника к качественному результату труда, а также поощрение за выполненную работу.

В Перечень видов выплат стимулирующего характера (приложение 1 к Приказу№ 818), в частности, включены следующие выплаты:

- за интенсивность и высокие показатели работы;

- качество выполняемых работ;

- стаж непрерывной работы, выслугу лет;

- премиальные по итогам работы (за квартал, полугодие, год).

Указанный Перечень является общим, так как конкретные виды выплат стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления в пределах фонда оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами (положениями об оплате труда, приказами, распоряжениями)

В п.11 Рекомендаций приведен следующий примерный Перечень выплат стимулирующего характера, используемых в системах оплаты труда, трудовых договорах и дополнительных соглашениях:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы (надбавка за интенсивность труда, премия за высокие показатели работы, премия за выполнение особо важных и ответственных работ);

- за качество выполняемых работ (надбавка за наличие квалификационной категории, премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания);

- за стаж непрерывной работы в учреждении, выслугу лет(надбавка за выслугу лет, надбавка за стаж непрерывной работы);

- премиальные по итогам работы (премия по итогам работы за месяц, квартал и\ или за год).

Перечень видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях утвержден приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822 (далее- Приказ № 822) [2] и включает в себя следующие группы:

- выплаты работникам, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

- за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

- в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещение профессий (должностей), за сверхурочную работу, работу в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных;

Следует отметить. Что приведенный выше перечень также является примерным, так как помимо его выплаты компенсационного характера могут устанавливаться федеральными законами, иными нормативно – правовыми актами.

Как следует из вышеизложенного, в системах оплаты труда, трудовых договорах и дополнительных соглашениях с работниками учреждений могут быть предусмотрены другие выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Основные мероприятия по введению эффективного контракта каждой организации предстоит разрабатывать самостоятельно при участии педагогов, администрации, коллегиальных органов управления.

 Таким образом, разработка критериев эффективности деятельности педагогических работников предполагает не только активную работу органов законодательной и исполнительной власти, но и широкое участие профессиональных сообществ, общественных организаций, заинтересованных слоев общества.

3.5. Механизмы внедрения эффективных контрактов в системе образования.

Введение эффективного контракта системе образования включает в себя:

- разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с педагогическими работниками образовательных организаций*;*

- разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с руководителями образовательных организаций в части установления взаимосвязи между показателями качества предоставляемых государственных (муниципальных) услуг организацией и эффективностью деятельностью руководителя;

- информационное и мониторинговое сопровождение введения эффективного контракта.

Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018г. предусматривает три этапа её внедрения:

Первый этап: 2012-2013г.г.

- формирование нормативно-правовой базы;

- повышение оплаты труда отдельным категориям работников образовательных учреждений;

- актуализация нормативно-правовой базы для оценки эффективности труда работников;

- заключение трудовых договоров в связи введением эффективного контракта;

- введение прозрачного механизма оплаты труда руководителей учреждений.

Второй этап: 2014-2015г.г.

- разработка показателей эффективности деятельности работников образовательных учреждений;

- заключение трудовых договоров с работниками образовательных учреждений в связи с введением эффективного контракта;

- совершенствование квалификационных требований к педагогическим работникам (разработка профстандарта).

Третий этап: 2016-2018 г.г.

- завершение работы по заключению трудовых договоров с работниками образовательных учреждений в связи с введением эффективного контракта.

- обеспечение к 2018 году достижения целевых значений соотношения средней заработной платы работников образовательных учреждений и средней заработной платы в субъектах Российской Федерации.

Для эффективной реализации государственной политики в сферах образования и науки органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано разработать и утвердить региональные дорожные карты. Дорожная карта предусматривает четкую последовательность действий ответственных исполнителей и сроки, что должно обеспечить осуществление необходимых изменений в образовании и науке, увязанных с этапами перехода к эффективному контракту. Образцом такого документа служит «План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденный распоряжением Правительства РФ 30.04.2014 г. № 722-р. [ 11] В этом документе прописаны:

- основные направления предстоящей работы по повышению эффективности и качества услуг в сфере образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту;

- ожидаемые результаты;

- основные количественные характеристики системы учреждений образования и науки;

- мероприятия по повышению эффективности и качества услуг в сфере образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту;

- показатели повышения эффективности и качества услуг в сфере образования, соотнесенные с этапами перехода к эффективному контракту.

Соответственно в регионах и муниципальных образованиях утверждены подобные документы. В образовательных организациях планы мероприятий по реализации «дорожной карты» должны быть разработаны в первоочередном порядке. Основными организационно-управленческими мероприятиями по введению эффективного контракта на уровне образовательного учреждения будут:

- Установление оптимальной пропорции в фонде заработной платы между базовой и стимулирующей частью, обеспечивающей дифференциацию оплаты труда работников, выполняющих работы различной сложности;

- Установление критериев, показателей и периодичности оценки эффективности деятельности работников образовательной организации посредством локально-нормативных актов, коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров и с учетом достижений целей и показателей эффективности деятельности организации;

- утверждение системы нормирования труда в образовательной организации с учетом всех видов деятельности педагогических работников. Это позволит точнее разделить гарантируемую и стимулирующую части заработной платы.

- разработка уточненных и конкретизированных должностных обязанностей.

Поскольку новая Программа совершенствования оплаты труда и «Дорожная карта» Минобрнауки России предусматривает поэтапное внедрение, апробацию и совершенствования эффективного контракта ежегодно по 2018 год, то для проработки содержания и условий трудовых договоров на принципах эффективного контракта, а также локальных актов по оплате труда, имеются необходимые временные возможности. Эффективный контракт предполагается вводить постепенно, по элементам. Такой подход уже продемонстрировала Программа совершенствования оплаты труда, в которой дан примерный трудовой договор, принципиально отличающийся от примерного трудового договора, рекомендованного Минздравсоцразвития несколькими годами ранее, только одним пунктом, в котором размеры компенсационных и стимулирующих выплат даны уже в виде таблиц, т.е. более развернуто по сравнению с ранее рекомендованной формулировкой.

3.6. Проблемы и риски при введении системы оценки эффективности деятельности педагогов при переводе их на «эффективный контракт».

 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 (имитация показателей) вместо достижения нужного результата. Опыт школ, применивших непродуманные показатели для поощрения учителей, такие, как отсутствие неуспевающих в классе, показал, что учителя вынуждены были «рисовать» (по их выражению) неуспевающим учащимся завышенные оценки, чтобы иметь право на получение стимулирующей выплаты. Это очевидно не соответствует действительности. А результаты введения подобных показателей «качества и результативности» контрпродуктивны. Таким образом введение показателей и критериев качества работы педагога требует тщательного продумывания и апробации с участием всего коллектива заинтересованных работников учреждения.

В программных документах Правительства Российской Федерации отмечается, что решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда не удалось для всех учреждений: показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера, имеющие низкую эффективность в современных условиях (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др.)

- Наибольшие трудности в процессе введения эффективного контракта заключаются в разработке измеримых показателей качества, результативности (продуктивности) и эффективности труда, а также оптимальных критериев для таких показателей.

- Другой проблемой введения новой системы стимулирования педагогов является то, что в образовании невозможно замерить итоговый результат, можно лишь ввести некие единицы проделанной работы для его оценки, в которой и пытаются определить эту самую пресловутую эффективность.

- Для общественного сектора проблема результата одна из сложных и с практической и с научной точки зрения, потому что не всегда понятно, что нужно измерить – непосредственно результат или конечный эффект.

-Сложно будет измерить результаты, достигнутые конкретным работником, потому что в учреждениях образования результат, как правило, является коллективным. Ведь успехи и достижения детей связаны не только с конкретным педагогом, но и с усилием многих других педагогов, родителей, да и нельзя забывать про личные установки самих обучающихся. Поэтому не сами показатели должны стать определяющими для вывода об эффективности, а динамика их изменения, которая характеризует степень достижения определенных целей совершенствования. Проще говоря : показатель для воспитателей дошкольных учреждений «Наличие мероприятий, проводимых совместно с родителями « у двух воспитателей будет разный, т.е. не наличие этого показателя в работе воспитателя будет определять эффективность его работы, а количество мероприятий по данному показателю.

 Таким образом, перед образовательной организацией и её руководителем ставятся многоплановые задачи:

- отказ от 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;

- исключения из числа стимулирующих таких выплат, которые фактически применялись в качестве гарантированной части заработной платы работника;

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

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА В МДОУ ДЕТСКИЙ САД № 22 с.ДМИТРИАНОВСКОЕ. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЯ.

4.1. Краткая характеристика ДОУ.

Муниципальное образовательное бюджетное учреждение Ростовского муниципального района Ярославской области: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №22 с. Дмитриановское создано в 1998 году в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Законом Российской Федерации от 10 июля 1992 года № 3266-I «Об образовании» и Постановлением главы администрации Ростовского округа от 17.08.1998 г. №602 Официальное полное наименование Учреждения: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №22 с. Дмитриановское.. Официальное сокращенное наименование Учреждения: МДОУ д/с №22 с. Дмитриановское.

Учредитель: Ростовский муниципальный район. Функции и полномочия учредителя Учреждения от имени Ростовского муниципального района осуществляет управление образования администрации Ростовского муниципального района, в ведении которого находится Учреждение.

Функции и полномочия собственника имущества Учреждения от имени Ростовского муниципального района, в установленном порядке, осуществляет управление муниципального имущества администрации Ростовского муниципального район

МДОУ д\с № 22 – это две разновозрастные группы. Из них: одна группа детей раннего и младшего дошкольного возраста с 1,5 до 4 лет, вторая – группа детей среднего и старшего дошкольного возраста. Предельная наполняемость групп устанавливается САНПИН 2.4.1.2660 – 10 исходя из площади игровых помещений для ясельного возраста – не менее 2,5 кв. м. на человека, для дошкольного возраста – 2 кв.м. на ребенка. С учетом площадей игровых комнат учреждения, наполняемость детского сада составляет 45 человек

(15 детей в возрасте до трех лет и 30 человек – старше трех лет.)

В настоящее время МДОУ посещает 23 человека имеются свободные места для детей всех возрастов.

Управление детским садом строится на принципах единоначалия и самоуправления. В детском саду развиты следующие формы самоуправления: Общее собрание членов трудового коллектива, Профсоюзная организация, Совет педагогов, Родительский совет.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет в органах казначейства, печать установленного образца, бланки со своим наименованием.

Целью создания Учреждения является оказание населению в возрасте от 1,5 до 7 лет услуг по предоставлению общедоступного и бесплатного дошкольного образования и услуг по содержанию детей в учреждении в соответствии с муниципальным заданием**.**

Основными задачами Учреждения являются:

- охрана жизни и укрепление здоровья детей;

- обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития каждого ребенка с учетом его индивидуальных особенностей;

- осуществление необходимой коррекции отклонений в развитии ребенка;

- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;

- взаимодействие с семьей для оказания помощи в воспитании детей, обеспечения полноценного развития ребенка.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, Законом РФ «Об образовании», нормативными правовыми актами Российской Федерации и Ярославской области, муниципальными правовыми актами Ростовского муниципального района, правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, государственными санитарно -эпидемиологическими правилами и нормами, а также Уставом и локальными актами Учреждения.

В детском саду 14 сотрудников (13,84 штатных единиц.) Из них: 5 человек – административно педагогический персонал (4,84 ставки), 4 человека – учебно-вспомогательный персонал (4,5 ставки), прочий персонал – 5 человек (5 ставок). Из работающих в учреждении: 9 человек – основные работники, 5 человек – внешние совместители.

Педагогический состав включает 3 воспитателей, 1 музыкального руководителя, из них:

образование высшее базовое дошкольное не имеет никто

высшее педагогическое 1 чел., (12,5 %);

среднее специальное профессиональное (педагогическое) 1 чел., (12,5 %);

среднее специальное (не педагогическое) - 2 чел., (25 %);

1 педагог обучается заочно на 3 курсе Государственного педагогического университета им. К.Д. Ушинского.

Категории:

высшая - 0 чел.

1 категория - 3 чел.

Соответствует занимаемой должности - 1 чел.

По стажу работы:

До 5 лет – 1 человек;

До 20 лет – 1 человек;

Более 25 лет – 2 человека.

По возрасту:

До 30 лет – 0 человек;

До 40 лет – 1 человек;

До 50 лет – 1 человек;

Старше 50 лет – 2 человека.

МДОУ детский сад № 22 с. Дмитриановское расположен в одноэтажном, кирпичном здании, построенный по типовому проекту и принят в эксплуатацию в апреле 1973 года. До 1 марта 1998 года детский сад находился в ведомственном подчинении ЗАО "Новый путь".

4.2. Развитие системы материального стимулирования в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское.

 С 2 марта 1998 года Учреждение находится на бюджетном финансировании. С этого времени начала применятся система стимулирующих выплат в детском саду. Сначала это было бессистемное и необоснованное распределение надтарифной части ФОТ, которое выражалось, в основном, в выплатах за дополнительные работы, не входящие в круг служебных обязанностей, в выплатах к праздничным датам, дням рождения, материальной помощи и различных видах компенсационных выплат. Локальных актов, регламентирующих эти выплаты, до 2007 года не было.

С 2007 года в ДОУ принято «Положение об оплате труда» и «Положение о порядке и условиях распределения поощрительных выплат», с учетом рекомендаций Постановления администрации ярославской области от 16.07.07 № 259а «Об оплате труда работников учреждений системы образования Ярославской области» переработанных в 2011 году с учетом рекомендаций Постановления Правительства Ярославской области от 24.06.2011г. № 465 – н «О системе оплаты труда работников учреждений образования Ярославской области». В этих локальных актах уже были разработаны критерии и показатели оценки труда как педагогического, так и обслуживающего персонала Учреждения. Настоящее «Положение о порядке и условиях распределения поощрительных выплат сотрудникам МДОУ детского сада № 22 с. Дмитриановское.», разработанный в 2011 году- объемный нормативный документ, состоящий из 24 двухсторонних печатных листов, имеется несколько разделов:

1. Выплаты стимулирующего характера за качество выполняемой работы.
2. Стимулирующие выплаты за результативность и эффективность работы.
3. Выплаты социального характера, в том числе материальная помощь.
4. Выплаты за дополнительную работу, не входящую в круг основных обязанностей работника.
5. Доплаты и надбавки компенсационного характера.

 Выплаты стимулирующего характера за качество выполняемой работы устанавливаются работнику с учетом критериев, позволяющих оценить качество выполнения его функциональных обязанностей. Критерии разработаны на каждую должность работников детского сада, их количество по отдельным категориям доходит до 27 пунктов.

В раздел «Стимулирующие выплаты за результативность и эффективность работы» включены такие показатели, как:

- участие в смотрах-конкурсах профессионального мастерства;

- положительная динамика уровня развития и обучения детей по итогам учебного года;

-низкий уровень заболеваемости детей по итогам квартала;

- обеспечение высокого уровня посещаемости детей по итогам года;

- результативность работы с родителями (% посещения родительских собраний, оказание помощи в создании условий для развития, воспитания детей);

-показатель здорового образа жизни сотрудников, работа в течении года без пропусков по болезни.

В «Положении» предусмотрены выплаты доплат и надбавок компенсационного характера, гарантированных Трудовым Кодексом Российской Федерации за:

 - за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объёма работы при исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;

- за сверхурочную работу;

- за сверхурочную работу;

а также надбавки к должностному окладу педагогам, награжденным государственными и межотраслевыми наградами РФ, орденами и медалями (кроме юбилейных), имеющих звание «Отличник народного просвещения», «Заслуженный учитель РФ», «Почетный работник общего образования РФ», Почетной грамотой, благодарственными письмами Губернатора Ярославской области, Почетной грамотой Министерства науки и образования РФ, Почетной грамотой Департамента образования Ярославской области.

На основании «Положения» поощрительные выплаты ,предложение об основаниях на установление поощрительных выплат за качественное выполнение функциональных обязанностей, эффективность и результативность выполненной работы , за дополнительную работу , не входящую в круг основных обязанностей работника, выраженное в аналитической информации о показателях деятельности работников вносится заведующей Учреждения в Комиссию по премированию (Приложение № 1) для уточнения размера выплат не позднее 18 числа текущего месяца.

- Решение Комиссии оформляется протоколом, который представляется заведующей не позднее 20 числа текущего месяца.

- Выплаты социального характера начисляются на основании перечня и сумм, оговоренных настоящим «Положением» и не требуют дополнительного согласования с Комиссией.

- Доплаты и надбавки компенсационного характера и их размер определены нормативными правовыми актами Российской Федерации, Ярославской области и не требуют дополнительного согласования с Комиссией.

В комиссию по премированию Общим собранием трудового коллектива выбираются трое сотрудников, представляющих все категории работающих:

 – от педагогического персонала,

-учебно-вспомогательного

- и прочего обслуживающего персонала.

Решение Комиссии в обязательном порядке согласуется с представителем общественного органа, профсоюзной организации.

Несмотря на то, что последняя версия Положения о системе поощрительных и стимулирующих выплат казалась наиболее полной и конкретной, рассчитанной на все категории сотрудников, работающих в ДОУ, она не лишена недостатков:

- не все показатели стимулирования связаны с целью образовательной организации;

- поощрения работников не увязаны с ключевыми показателями деятельности учреждения;

- некоторые стимулирующие выплаты оторваны от реально практики, начисление этих выплат мало аргументировано и не продумано;

- стимулирующие суммы не всегда увязаны с фондом оплаты труда, не соблюдается фиксированный размер стимулирующих выплат, указанный в штатном расписании.

 Средства ежемесячно пересчитываются бухгалтером по расчету заработной платы и в разные периоды могут быть либо малочисленны (в начале года) и не могут обеспечить необходимый размер стимулирующих выплат, либо огромны (в конце года) и тогда приходится их просто делить на всех сотрудников, без учета их заслуг и достижений, лишь бы они не пропали.

- многие критерии и показатели разделов: «Выплаты стимулирующего характера за качество выполняемой работы» и «Выплаты за дополнительную работу» дублируют должностные обязанности сотрудников. Например: организация утренников и развлечений, проведение мониторинга развития детей, организация работы с родителями…

- некоторые показатели существующей стимулирующей системы оказались контрпродуктивны. Педагоги увлеклись «зарабатыванием» премий за счет малозначимых интернет-конкурсов детского творчества, рассылая фотографии «детских» творческих работ, выполненных их родителями и получая гарантированные за счет уплаченного «оргвзноса» Дипломы и Сертификаты, которые рассылают в тысячных экземплярах предприимчивые организаторы. Однако же, наиболее важные критерии по снижению заболеваемости детей, повышению посещаемости, улучшение показателей динамики детского развития не вдохновляют их на «трудовые подвиги»;

- существующие критерии и показатели оказались формальными и приучили сотрудников считать стимулирующие выплаты гарантированной частью своей заработной платы просто за то, что они приходят на работу и выполняют свои должностные обязанности.

Все это подвело меня, как управленца, к мысли, что в целях усиления материальной заинтересованности педагогов в повышении качества образовательного и воспитательного процесса; развития творческой активности и инициативы при выполнении поставленных задач; повышения профессионального мастерства, мотивации работников в области инновационной деятельности, современных образовательных технологий, необходимо разработать новую модель распределения стимулирующего фонда оплаты труда, которое позволит более тщательно распределять доплаты и внесет «прозрачность» в структуру заработной платы. Все это тесно перекликается с идеей введения нового механизма стимулирования эффективного и продуктивного труда педагогов – эффективного контракта.

Любой работодатель заинтересован в эффективной и продуктивной работе своих сотрудников, а работники имеют желание получить желание получить вознаграждение соответственное качеству их труда. И отправной точкой их отношений как раз и станет эффективный контракт.

4.3.Создание новой модели материального стимулирования сотрудников в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское.

Эффективный контракт в системе образования – это повышение эффективности бюджетных расходов, связанных с повышением заработной платы, обеспечивающейся результатами, превышающими(улучшающими) прежние показатели. Разговор о введении эффективных контрактов в системе образования идет с конца 2012 года. В нашем учреждении на эту форму оформления трудовых отношений администрации и персонала мы до сих пор не перешли. Не заключен эффективный контракт и с самим руководителем. Почему?

Для того чтобы еще раз не наступить на одни и те же грабли, разработка новой модели стимулирования эффективной деятельности персонала, направленной на выполнения миссии образовательной организации, должна будет проходить постепенно, открыто, с учетом мнения самих работников.

Целью управленческой деятельностью в период с января 2013 года для меня стала разработка поэтапного плана действий преобразования системы материального стимулирования сотрудников ДОУ в рамках введения в учреждении эффективного контракта (Дорожная карта по введению эффективного контракта в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское, Дорожная карта по разработке новой модели материального стимулирования работников МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское (Приложения № 2, ) Создание модели системы стимулирования в ДОУ, являющейся одним из основных разделов эффективного контракта представляет последовательное выполнение следующих действий, алгоритм которых представлен в Дорожной карте : (Приложение № 3)

- изучение нормативно-правовых документов, касающихся перехода на систему эффективных контрактов в образовательных учреждениях

- проведение аудита существующей в ДОУ системы стимулирования, анализ её эффективности;

- изучение опыта работы по созданию стимулирующих систем в других дошкольных образовательных учреждениях;

- определение результатов труда, за которые будут поощрены сотрудники, критерии их оценки в нашем учреждении;

- изучение ожиданий работников, мотивов их трудовой деятельности;

- выявление возможностей организации, прежде всего - финансовых, в удовлетворении ожиданий сотрудников, поиск дополнительных источников финансирования организации через введение дополнительных платных услуг (группы продленного, выходного дня, организация семейных детских праздников и др.)

- выработка механизма поощрения достижений работниками целей заданной деятельности;

- увязка размера поощрительных выплат как руководителя образовательной организации, так и педагогического персонала с результатами выполнения образовательной организацией показателей муниципального задания ( показателей качества и эффективности работы ДОУ) (Приложение № 4)

 - информирование сотрудников организации о содержании системы стимулирования и обеспечения её принятия путем совместного обсуждения;

- определение рисков и проблем, которые могут возникнуть при переходе к новой модели материального стимулирования;

- разработка новой системы контроля, предполагающую объективную оценку соответствия реально достигнутых результатов деятельности педагога запланированным показателям, установленным в качестве показателей эффективности, а такжесодействие росту потребности и индивидуальной готовности педагогов учреждения к самодиагностике/самоконтролю;

- широкое привлечение к обсуждению выполнения показателей эффективности работы персонал образовательной организации органов общественного управления (Управляющие Советы, Родительские Советы, профсоюзы), подтверждая тем самым единство интересов и задач организации и общества в целом; (Приложение № 5. Анкета удовлетворенности родителей качеством оказания образовательных услуг))

 - разработка новых и коррекция старых локальных актов ДОУ в части организации оплаты труда, внесение изменений в трудовые договора, Коллективный договор.

- отслеживание эффективности реализующей системы стимулирования, её регулярное корректирование.

Система оценки результативности деятельности педагогов включает в себя совокупность организационных и функциональных структур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку профессиональной деятельности и выявление факторов, влияющих на ее результат.

Таким образом, использование в работе учреждения этой модели позволит усовершенствовать деятельность педагога как фактор роста его профессионального мастерства в новых экономических условиях, повысит качество образования, внедрит систему оплаты труда, увязанную с качеством образовательных услуг.

В рамках реализации «дорожной карты» МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское, проведены следующие мероприятия:

1. Проведено открытое обсуждение нормативно-правовых документов, принятых на федеральном, региональном и муниципальном уровне. Материал со ссылками на документы размещен на сайте ДОУ в разделе: «Эффективный контракт», бумажные носители – в информационной папке, которая доступна для изучения каждым сотрудником.

2. Проведен аудит действующей системы стимулирования, которая требует оптимизации её с ориентацией на результаты деятельности образовательной организации и конкретных сотрудников.

Построение новой модели материального стимулирования можно произвести двумя способами:

а) путем разработки новой системы материального стимулирования;

б) путем оптимизирования уже существующей системы.

Разработка абсолютно новой системы является длительной во времени и очень затратной, а полученный эффект можно будет оценить только через несколько лет. Оптимизация существующей системы предполагает построение системы материального стимулирования на основе некоторых уже имеющихся внутренних локальных документов и является менее затратной. В рамках нашей работы с учетом ограниченного фонда оплаты труда дошкольных образовательных учреждений мы решили применить второй способ. Для его реализации разработана методика совершенствования системы симулирующих выплат. Она направлена на на разработку перечня единовременных стимулирующих выплат, которые с одной стороны, увязаны с целями деятельности учреждения (ключевые показатели эффективности деятельности), с другой стороны, понятны персоналу. Показатели качественного выполнения функциональных обязанностей сотрудников, компенсационные и социальные выплаты пока оставили без изменений, так как они соответствуют Методическим рекомендациям [2].

2. Показатели эффективного контракта педагогов, с нашей точки зрения, должны быть логично вытекающими из специфических условий (малокомплектное ДОУ) и кадрового потенциала конкретного образовательного учреждения, а не просто типовыми и утвержденными Департаментом образования.

Во всяком случае важно понимать, что одни и те же критерии могут иметь разный «вес» и величину «нормы» для разных организаций.

 С этой целью в ДОУ был проведен опрос педагогического персонала с целью определения оптимального перечня стимулирующих выплат. Идея опроса заключалась в следующем: педагоги имеют возможность наиболее четко и справедливо оценить перечень необходимых стимулирующих выплат. Их мнение будет учтено при оптимизации старой неэффективной системы стимулирования. В ходе опроса сотрудникам образовательного учреждения был предложен перечень из 30 критериев единовременной выплаты стимулирующего характера. Данный перечень сформирован на основе анализа существующей системы труда и соответствующих выплат, а также на основе анализа перечня выплат, существующих в других образовательных учреждениях. Сотрудники МДОУ должны были оценивать важность каждой из обозначенных в перечне 30 видов выплат, выбрав один из четырех вариантов оценки, что соответствовало определенному количеству баллов:

а) выплата не имеет значения – 0 баллов;

б) выплата малозначимая – 1 балл;

в) выплата значимая – 2 балла;

г) выплата имеет очень большое значение - 3 балла.

В результате письменного вопроса были выявлены как мнение каждого сотрудника относительно ценности различных стимулирующих выплат, так и усредненные оценки всех педагогов.

Он показал, что ценность для персонала представляет лишь 15 из 30 оцениваемых характеристик. На основании данных анализа из перечня были исключены те выплаты, «вес» которых имел незначительные характеристики (менее 0,7).

Затем был определен «вес» каждой из стимулирующих выплат с учетом их разной ценности. Для каждой группы переменных вес был определен процентным интервалом и представлен в таблице1.

Таблица 1. Зависимость размера стимулирования от степени значимости характеристики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа выплат по степени важности | «вес» данной характеристики | Количество баллов |
| первая | 0,91-1,0 | 7 -10 баллов |
| вторая | 0,81 – 0,90 | 4 - 6 балла |
| третья | 0,70 – 0.80 | 1 – 3 балла |

Анализ фактических и планируемых значений выплат показал, что девять из них ранее не были учтены в существующем «Положении», но признаны сотрудниками, как весьма важные. Это, например, проведение мероприятий, повышающих имидж ДОУ, проектная деятельность ( разработка и реализация проекта на уровне учреждения). Также стоит отметить абсолютное большинство выплат были либо переоценены, либо недооценены. Например, такой показатель как проведение открытых занятий был отмечен, как малозначимый и ему было присвоено от 1до 2 баллов.

В результате сопоставительного анализа было определено оптимальное количество переменных в перечне стимулирующих выплат, а также выполнена привязка к каждой выплате определенного диапазона премии.

Следует отметить преимущества подобной системы разработки перечня стимулирующих выплат:

 - в перечень включаются наиболее ценные для сотрудников выплаты (по их личным оценкам);

- стимулирующие выплаты соотнесены со значимостью для персонала, что отражается в бальной шкале;

- количество выплат сокращается, что облегчает управленцу начисление стимулирующей части заработной платы, а для сотрудников становится более понятным и достижимым;

- разработанный на основе представленной системы перечень не противоречит имеющимся Положениям ДОУ и не требует принципиального изменения существующей системы оплаты труда.

Социальная эффективность предлагаемой методики совершенствования системы материального стимулирования персонала ДОУ очевидна. Она заключается в повышении мотивации сотрудников, в результате более рациональной системы стимулирующих выплат. Представленная модель системы материального стимулирования выгодна персоналу образовательной организации, так как в ней учитываются экономические интересы сотрудников. Данная система позволяет учесть результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников. (Приложение № 6)

3.В ДОУ разработана система контроля, выраженная в систематическом отслеживании результатов работы педагогов по показателям. (Приложение № 7)

Как видно по таблице в приложении № 6, одно из важных условий новой модели стимулирования в ДОУ – привлечение педагогов к самоанализу, самооценке эффективности своей работы. С этой целью были разработаны карты для проведения самоанализа работы педагогов, которые должны 1 раз в полугодие заполняться самими педагогами и служить инструментом для определения результативности их работы. Руководителю остается только оказывать подчиненным помощь и поддержку, когда это требуется. Внедрение показателей эффективного контракта в образовательном учреждении поможет способствовать росту потребности и индивидуальной готовности к самодиагностике/самоконтролю.

Приведенные в Приложении № 7 индивидуальные карты для самооценки эффективности работы педагогов, позволят каждому педагогу анализировать качество своей деятельности, которое прямо пропорционально влияет на уровень оплаты труда. Данные критерии побуждают работника к постоянному контролю своей деятельности и стимулируют к наращиванию показателей качества .

4. Риски и проблемы, которые могут возникнуть при введении эффективного контракта в ДОУ

Таблица 2

|  |
| --- |
| Систематические |
| *№* | *Риски* | *Способы минимизации* |
| 1. | Недостаточная квалификация в области законодательства  | Постоянный мониторинг изменения нормативно-правовой базы |
| 2. | Недостаток квалифицированных педагогических кадров | Повышение квалификации педагогических работников, переподготовка, целевое обучение в высших образовательных учреждениях |
| Риски не систематические |
| *№* | *Риски* | *Способы минимизации* |
| 1. | Недостаточная квалификация управленческих кадров  | Повышение квалификации управленческих кадров, обмен опытом, самообразование, консультации, привлечение специалистов в сфере трудового законодательства. |
| 2. | Увеличение нагрузки работников без изменения содержания труда. | Соблюдение нормативов педагогической нагрузки. |
| 3. | Некорректность показателей эффективности деятельности педагогических работников. | Корректировка показателей стимулирования педагогических работников. |
| 4. | Возрастание напряженности внутри коллектива, связанной с введением Профессионального стандарта, эффективного контракта | Снятие напряженности педагогов через информирование членами Инициативной группы. Повышение открытости механизма стимулирования педагогических кадров. |

1. Ожидаемые результаты при внедрении новой модели материального стимулирования в рамках введения эффективного контракта в ДОУ.

Реализация мероприятий создания позволит:

1. Разработать пакет документов:

- Методические рекомендаций по реализации модели;

- Положение об оплате труда работников ОУ:

положение о выплатах стимулирующего характера,

положение о премировании;

- Должностные инструкции педагогических работников;

- Система показателей эффективности труда педагогических работников.

2. Повысить качество образовательных услуг.

3. Повысить эффективность, профессионализм и качество педагогической деятельности.

***Заключение***

В ходе работы над аттестационной работой я пришла к выводу, что введение эффективного контракта – это новый тип трудовых отношений, который должен строиться на оценке эффективности деятельности каждого работника.

Вышеуказанный механизм оценки деятельности педагога в условиях введения Эффективного контракта позволит:

1. Повысить качество предоставляемых образовательных услуг.

2. Повысить уровень заработной платы педагогических работников.

3. Решить проблему привлечения молодых специалистов в дошкольные учреждения.

4. Содействовать повышению квалификации и мотивации к профессиональному развитию педагогических работников.

5. Поднять престиж профессии педагога дошкольного учреждения.

6. Снизить уровень напряженности педагогического коллектива посредством открытости и объективности распределения стимулирующей части фонда заработной платы.

7. Обеспечить доступное качественное образование.

8. Повысить степень удовлетворенности родительского сообщества предоставляемыми образовательными услугами. .Вместе с тем, инструмент эффективного контракта может быть использован для того, чтобы выстроить единую систему требований к персоналу нашей образовательной организации, вытекающую из требований к деятельности самой образовательной организации, зафиксированной в ФГОС, в дорожных картах, государственном и муниципальном задании, программе развития и иных подобных документах. В случае, если эффективный контракт будет разработан, исходя из реальных требований к качеству работы образовательной организации, которые будут транслированы в виде требований к должностным обязанностям, к качеству работы и к квалификации конкретных сотрудников, тексты трудовых договоров и дополнительных соглашений станут подробнее, и облегчат мою управленческую работу в образовательной организации, будут работать на достижение её целей.

 Подчеркну, что внедрение эффективного контракта не будет разовым мероприятием, оно станет постоянным направлением работы как органов управления образования всех уровней, так и самих образовательных организаций. Модель стимулирования персонала будет постоянно совершенствоваться в нашей образовательной организации в соответствии с происходящими изменениями в государственной политике в области образования, и внутриорганизационной политикой.

Хочется верить, что наша образовательная организация сможет усовершенствовать механизмы распределения стимулирующих выплат для поощрения наиболее инициативных, творческих, эффективно работающих сотрудников, разработать действующую, а не формальную систему показателей и критериев способных поднять качественный уровень работы наших педагогов и всего учреждения в целом на более высокий уровень.

**Список использованной литературы**:

1.Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818 «Перечень видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях»

2. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822 «Перечень видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях»

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.0.200 № 53 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных 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»;

4. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»

5. Бюджетное послание Президента РФ Федеральному Собранию от 28.06.2012 «О бюджетной политике в 2013-2015 годах»

6. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы»;

7. Приказ Минтруда России от 24.04.2013 167н «Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником при введении эффективного контракта»;

8.Постановление Правительства Ярославской области от 23.04.2013 г. № 435п «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по повышению эффективности и качества образовательных услуг в Ярославской области

<в ред. постановления Правительства области от 21.08.2013 № 1090-п>

9. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Профессиональный стандарт педагога»;

10. Послание Президента РФ Федеральному собранию от 12.12.2013г.

11. Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»

12. Азрилиян,А.Н.,Азрилян,О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24 8тыс. терминов М:Институт новой экономики, 2003;

13. Верховкина, М.Е. Смыслы новой «зарплатной реформы. /Верховкина М.Е.//Управление ДОУ. – 2014. № 1. - С.74;

14. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование персонала. Учебное пособие Росакадемии гос.службы. Новосибирск. Сиб АГС 1999, 79с.

15.Лепешова, Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. – 2009. - №8. – С.23

16. Методические рекомендации о внедрении апробированных моделей эффективного контракта в системе профессионального обучения и среднего профессионального образования –[электронный ресурс]:UPL: http://www.garant.ru/produsts/iro/prime/dos/70468396/?prime;

 17. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: РД, 2003. – С.6.

18. Мотивация [ электронный ресурс]: HR – cловарь – режим доступа : [http://www.rar.ru/index/tesaurus/m/3262,0,html](http://www.rar.ru/index/tesaurus/m/3262%2C0%2Chtml)

19. Надеждина,З.В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. Минск: Харвест, 2007, стр. 19

20. Об основных принципах мотивации персонала [электронный ресурс]: Блоги – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/obosnovnykh-printsipakt-motivasii-personala/>

21.Патронова, И.А. Эффективный контракт в ДОО/ И.А. Патронова// Управление ДОУ – 2014 - № 4- С. 59;

22. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.; ААиИ «Тандем». Издательство ЭКСМОС, 2000, Стр. 10;

23. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений; монография. Владивосток. ДВТАУ, 2003

24. Чеха, В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В.Чеха. - // Вести образования. – 2009. - №8. – С.18.

25. Эффективный контракт в образовании: форма, образец заполнения, критерии, внедрение и система [электронный ресурс]: <http://fb.ru/artikle/161725/effektivyiy-kontrakt-v-obrasovanii-forma-obrazets-zapolneniya-kriterii-vnedrenie-i-sistema>;

26. Я б в учителя пошел-пусть меня научат [электронный ресурс]: Статьи – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/artikle/ya-b-v-uchitelya-poshel-pust-menya-nauchat>;

ПРИЛОЖЕНИЯ.

№ 1. Положение о Комиссии по материальному стимулированию.

№ 2.Дорожная карта по введению Эффективного контракта в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское.

№3.Дорожная карта по введению новой модели материального стимулирования в МДОУ д\с № 22 с. Дмитриановское.

№4. Показатели эффективности работы дошкольного образовательного учреждения.

№ 5. Анкета по выявлению степени удовлетворенности родителей уровнем образовательных услуг в ДОУ.

№ 6. Показатели качества и эффективности работы педагогов в ДОУ.

№ 7. Индивидуальные карты самоанализа работы педагогов ДОУ.