

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МБОУ «СОШ № 14», Г. ЮРГА)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-0111
Вознюк О.В.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) _____ 080502 – _____
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ АЭО. ВКР. 00.68. 16 _____

Тема _____ «Совершенствование системы стимулирования труда персонала организации
(на примере МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга)» _____

Специальная часть _____ «Анализ системы стимулирования труда персонала
МБОУ «СОШ № 14» _____

Студент _____ Вознюк Ольга Владимировна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ А.В. Юдакова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

<u>Теоретический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Организационно-экономическая характеристика предприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Аналитический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Мероприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
---	---

Нормоконтролер _____ А.В. Юдакова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 0111 Вознюк Ольге Владимировне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы стимулирования труда персонала организации

 (на примере МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга)» _____

Специальная часть «Анализ управления персоналом
 ООО «Бизнес-Партнер» Торговый центр «Нарру»
 утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 23.06.2016
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета
 _____ о прохождении преддипломной практики _____

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: _____ содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела стимулирования труда персонала организации краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия краткое содержание
 за 2014 – 2015 годы _____

4.3. Аналитический: содержит анализ системы стимулирования труда персонала
наименование раздела организации за 2014-2015 годы краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию
наименование раздела системы стимулирования труда персонала краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела

4.6. Список литературы _____
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

- 5.1 Основные показатели хозяйственной деятельности МБОУ «СОШ № 14» (1)
- 5.2 Анализ системы стимулирования труда персонала МБОУ «СОШ № 14» (7)
- 5.3 Мероприятия по совершенствованию деятельности МБОУ «СОШ № 14» (2)
-

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая
характеристика предприятия**

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

О.В. Вознюк

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты стимулирования труда персонала бюджетной организации. Объектом исследования выступает МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом рассмотрены теоретические основы системы стимулирования труда персонала организации, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика организации, в третьем – проведен анализ системы стимулирования труда персонала и в четвертом – возможные пути его совершенствования.

					<i>АЭО. ВКР. 00.68. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Вознюк О.В.</i>				<i>«Совершенствование системы стимулирования труда персонала организации (на примере МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемТИПП		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					ЭУз – 0111		
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	
1.1 Мотивация труда. Структура мотива труда.....	
1.2 Сущность системы мотивации труда персонала организации.....	
1.3 Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МБОУ «СОШ № 14», Г. ЮРГА.....	
2.1 Краткая характеристика организации.....	
2.2 Анализ хозяйственной деятельности организации.....	
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга.....	
3.1 Анализ документов, регламентирующих стимулирование труда персонала образовательной организации.....	
3.2 Анализ системы стимулирования труда работников организации...	
3.3 Анализ динамики и структуры заработной платы персонала организации.....	
4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ «СОШ №14».....	
4.1 Основные проблемы мотивации персонала МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга.....	
4.2 Основные рекомендации по повышению мотивации труда педагогического состава МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга.....	

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

4.3 Рекомендации по стимулированию учителей к использованию образовательных инноваций в учебном процессе.....

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....

ПРИЛОЖЕНИЯ.....

										<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>							

ВВЕДЕНИЕ

Самой важной проблемой современной экономики остается проблема, связанная с работой с персоналом современного предприятия. Одной из до сих пор нерешенных проблем в области управления персоналом остается проблема анализа потребностей персонала организации и его стимулирование. Понятие мотивации и стимулирования труда персонала тесно переплетено с управлением персоналом организации. Рыночные экономические отношения выдвигают особые требования к персоналу любой организации. Мотивация является процессом побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации в целом. Основными целями мотивации выступают: формирование у персонала осознания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам организационного общения; формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Мотивация труда. Структура мотива труда

Объективной необходимостью на любом предприятии является побуждение работников к достижению поставленных перед ними целей и задач. Этот процесс осуществляется через мотивацию труда.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности через осуществление трудовой деятельности. [5]

Слово «мотив» происходит от латинского *motivatio* и означает "движение".

Мотив – это повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. [5]

Мотивам присущи следующие основные функции: ориентирующая, смыслообразующая, опосредующая, мобилизующая, оправдательная. [3]

Существует множество мотивов поведения людей, при этом они постоянно меняются, т.к. зависят от индивидуальных субъективных особенностей самого человека. Трудовое поведение одного человека может мотивироваться одновременно несколькими мотивами, которые называется мотивационным ядром, имеющим иерархическую структуру. Данная структура различается в зависимости от конкретной ситуации. К таким ситуациям относят:

- 1) ситуацию выбора специальности или места работы;
- 2) ситуацию повседневной работы по данной профессии на данном предприятии;
- 3) конфликтную ситуацию;
- 4) ситуацию перемены места работы или смены профессии;
- 5) инновационную ситуацию, связанную с изменением характеристик трудовой среды.[2]

Структуру мотивов необходимо изучать, т.к. это способствует выработке наиболее эффективной системы внешних стимулов. При создании системы стимулирования труда персонала руководитель должен учитывать личные особенности членов своего коллектива. В структуру мотива труда включены следующие элементы: потребность, благо, трудовое действие, которое необходимо совершить для получения блага, цена, выражающая издержки материального и морального характера, необходимые для осуществления трудового действия.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Поэтому она является основой трудового потенциала работника, т.е. тем главным фактором, влияющим на производственную деятельность человека. Результат трудовой деятельности в первую очередь зависит от отношения человека к труду, которое может быть положительным, отрицательным или нейтральным, а не только от уровня его профессионализма и физических возможностей как работника. Мотивация является самым главным элементом в процессе формирования отношений, как обуславливающая соответствующее трудовое поведение. Отношение к труду необходимо изучать, т.к. это способствует выявлению механизма его формирования и управления им. [5]

Формирование мотивов к труду происходит, если:

- а) общество обладает необходимым набором благ;
- б) для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- в) трудовая деятельность способствует получению этих благ работником с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для эффективного прохождения процесса формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Мотив труда чаще всего не будет сформирован при наступлении одной из ситуаций - если получение искомого блага не требует особых усилий либо

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

это благо, напротив, очень трудно получить. И в том и в другом случае персонал не проявляет деловую активность. И чем чаще повторяются такие ситуации, тем меньше активности будет проявлять персонал.

Мотив труда может сформироваться только в том случае, если трудовая деятельность выступает основным условием получения необходимого работнику блага. Если же главным критерием в процессе распределения благ выступают статусные различия, такие как должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п., то будут формироваться следующие мотивы - мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени квалификации или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не всегда приводят к возникновению трудовой активности работника, так как они могут быть достигнуты и при помощи других видов деятельности. Любая деятельность имеет свою цену, так как требует определенных издержек. [3, 5]

Необходимо раскрыть и такое понятие, как сила мотива, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Мотивы труда имеют направление на себя и на других, что обусловлено товарным производством, это является их особенностью. Таким образом, благо, став товаром, удовлетворяет потребности других людей, а не самого работника. Мотивы труда различаются по потребностям, по необходимым человеку благам, по цене, которую работник готов заплатить за обладание необходимыми благами. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью. [30]

Современные теоретики выделяют несколько групп мотивов труда, которые образуют единую систему (мотивы содержательности труда, общественной полезности труда, статусные мотивы, мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1.2 Сущность системы мотивации труда персонала организации

Система стимулов деятельности персонала зависят от нормативного уровня его деятельности. Даже само начало деятельности персонала в организации означает, что уже заранее был оговорен размер вознаграждения и круг выполняемых обязанностей. Но это еще не само стимулирование персонала. Здесь работают мотивы избегания негативных последствий за невыполнение поставленных задач. Негативные последствия, приводящие к потере вознаграждения, могут быть следующими - частичное получение вознаграждения либо увольнение из организации. Поэтому уже на стадии приема работника на работу, его необходимо поставить в известность о том, какие к нему предъявляются требования и какое вознаграждение он получит при их обязательном выполнении, а также какие санкции наступят, если он их нарушит. Соблюдение установленных норм поведения уже само по себе является элементом принуждения, ограничивающим поведение персонала. Однако необходимо различать грань между контролем и мотивацией. Если работник имеет сильную мотивацию к труду, то он сам контролирует свою деятельность, добросовестно выполняет предъявляемые к нему требования и относится к ним как к собственным установкам.

Административно-правовые методы управления порождают стимулирование труда персонала, поэтому мотивация не может являться их заменой. Она только тогда эффективна, когда система управления предприятия умеет добиваться и поддерживать тот уровень работы, который оплачивает. Целью стимулирования является побуждение человека делать еще лучше ту работу, которая обусловлена трудовой деятельностью.

Мотивация тогда эффективна, когда были созданы критериальные условия, представляющие собой основные теории мотивации, призванные регулировать трудовую активность, Некоторые отечественные и зарубежные ученые рассматривают теории мотивации, группируя их на следующие группы: содержательные и процессуальные.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Содержательные теории мотивации утверждают, что у людей есть внутренние потребности, и именно они заставляют их действовать. [11]

Следует отметить, что все вышеизложенные теории имеют как свои достоинства так и недостатки. Поэтому каждая из них может быть эффективно использована в соответствующих условиях. Поэтому на разных этапах развития персонала целесообразно использовать различные системы мотивации или их сочетания. [31]

Самые распространенные теории мотивации из этой группы - теория потребностей Маслоу; теория Альдерфера; теория МакКлелланда; двух факторная теория Герцберга.

Вторая группа - процессуальные теории мотивации, определяющие не только потребности человека, но и выступающие функцией его восприятия и ожидания результатов от данной ситуации и будущих последствий, наступление которых зависит от его типа поведения.

Принято выделять три основных процессуальных теории мотивации. К ним относятся: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, а также модель Портера - Лоулера.

Самой проработанной современной концепцией мотивации труда человека, которые ориентируются на активизацию действий персонала, является концепция мотивации Д. МакГрегора, анализирующего "теорию "Х" и "теорию "Y". "Первая теория исходит из того, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория "Y"). Как писал Макгрегор, "теория "Х" основана на тактике тотального контроля, использует процедуры и методы, дающие возможность жесткого управления людьми и использовать поощрения и наказания. В "теории "Y" особое внимание уделяется природе взаимоотношений, и созданию благоприятной среды для возникновения преданности организационным целям.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Анализ выше изложенных теорий позволяет сделать вывод о том, что не существует какого-то идеального учения, объясняющего, что является основой мотивации человека и чем определяется процесс мотивации. Каждая из рассматриваемых теорий уникальна, поэтому и получила широкое признание теоретиков и практиков и внесла весомый вклад в теорию мотивации. Однако, не смотря на эти принципиальные различия, все теории имеют что-то общее, которое позволяет установить определённые связи между ними. Общей чертой всех рассмотренных теорий является то, что все они изучают мотивационный процесс через потребности человека и дают их классификацию, которая позволяет делать выводы о механизме мотивации человека. При сравнении всех классификаций теорий, выявляется факт о том, что выделенные различными учеными группы потребностей и механизмов дополняют друг друга.

В работах современных зарубежных менеджеров, таких как Десслер Г. и Якокка Л., а также таких отечественных учёных как Егоршина А.П. и Одегова Ю.Г., понятие мотивации и стимулирования схожи. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что главное в системе стимулирования труда персонала - определённые кадровые механизмы, которыми должен владеть руководитель.

По мнению известных российских исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А., стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.

такими стимулами могут выступать абсолютно любые блага, которые удовлетворяют самые существенные потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом , если оно способствует формированию мотива труда.

Понятия «мотив труда» и «стимул труда» могут быть тождественны.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таким образом, стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Мотивация труда персонала основывается на следующих принципах:

- комплексности, которая предполагает единство всех видов стимулов;
- дифференцированности, которая означает индивидуальный подход к стимулированию персонала в зависимости от категории, социального статуса, уровня жизни и т.п.

- гласности, которая позволяет дать общую оценку труда персонала организации, распространить опыт передовиков, а так же сплотить коллектив;

- гибкости, которая предполагает использование разнообразных стимулов;

- оперативности, которая требует, чтобы поощрение или наказание следовало за поступком как можно быстрее.

1.3 Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования

Разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования на любом предприятии или организации включает два этапа.

Этап 1 — «Диагностика и оценка персонала». В процессе реализации данного этапа выполняют следующее:

- составляют отчет о ныне существующей системе мотивации труда в организации, а так же возможностях использования отдельных ее элементов при разработке системы стимулирования и о потребностях персонала организации;

- отчет с анализом распределения функций между подразделениями, с системой критериев оценки эффективности труда работников (как

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

количественных, так и качественных). В данном отчете представляются рекомендации по сокращению затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа внутренних проблем.

Этап 2 — «Разработка системы материального стимулирования персонала». В результате реализации данного этапа получают следующие итоги:

- обоснованную программу комплексной системы материального и нематериального стимулирования различных категорий персонала организации, методику ее внедрения и управления;
- рекомендации по дальнейшему изменению системы стимулирования труда персонала организации.

В систему стимулов к труду включаются как материальные, так и нематериальные стимулы. К нематериальным стимулам принято относить следующие: организационные или социальные, моральные, творческие, социально-психологические. Эти стимулы напрямую зависят от таких потребностей работников, как самоутверждение, уважение со стороны коллектива, самореализация и самосовершенствование.

В настоящее время самой распространенной формой стимулирования выступает материальное стимулирование, которое должно играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Традиционно материальное стимулирование делится на два вида:

1. Материальное денежное стимулирование, которое использует как стимул денежные средства. К материально-денежному стимулированию относят поощрения персонала различными денежными выплатами. Но основной частью дохода работников все-таки является заработная плата, которая по своей структуре состоит из двух частей: постоянной и переменной. К данному виду стимулирования относят: заработную плату, премии, участие в капитале, бонусы, планы дополнительных выплат, отсроченные платежи.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

2. Материальное неденежное стимулирование, которое оказывает влияние на объект с помощью материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, другие материальные блага).

Таким образом, вознаграждение за труд персонала организации включает следующие основные составляющие:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда.

2. Рыночный компонент отражает соотношение спроса и предложения на рабочую силу. Реальные ставки оплаты труда, установленные в результате переговоров между работодателем и работником, могут существенно превышать ставки тарифной сетки для отдельных групп персонала вследствие повышенного спроса на данный вид труда.

3. Доплаты и компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника.

4. Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду и отражают результаты собственных достижений работника.

Правильная организация заработной платы непосредственно влияет и на темпы роста производительности труда и на стимулирование сотрудников в целях повышения своей квалификации. Чтобы заработная плата выполняла свою стимулирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, его трудовым вкладом.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премии могут быть двух видов: за качественное и своевременное выполнение работ, за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности подразделения и учреждения.

В соответствии со ст. 144 ТК РФ работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Основными видами премирования являются премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, единовременное разовое премирование, специальные системы премирования. Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых. Более сложный порядок премирования существует при делении показателей на: главный, основные, дополнительные. Главный показатель тот, который является самым значимым в работе организации. Показатели премирования должны быть простыми, понятными и легко запоминающимися для работников. Введению той или иной системы премирования предшествует тщательный экономический анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы премирования является оценка ее влияния на снижение издержек производства и увеличение массы прибыли. [1]

Оценку эффективности материального стимулирования труда и ее влияния на результаты работы персонала следует рассматривать как с точки зрения работника, так и с точки зрения работодателя. При оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда. Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

построение системы обобщающих показателей эффективности. С позиции организации (работодателя) более приемлемым является затратный подход. При расчете основных показателей предлагаемой системы оценки материального стимулирования нужно использовать сумму средств, направляемых на материальное стимулирование работников организации. Под расходами на материальное стимулирование организации понимается сумма средств, формируемая за счет затрат, и направляемая на заработную плату и различные социальные выплаты. На рисунке 1.1 представлена система показателей оценки материального стимулирования труда. Эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе, хозрасчетном доходе и расходах организации. Определение доли источников средств, направляемых на материальное стимулирование, создаст предпосылки для выявления изменений в их структуре, что даст информацию о значимости каждого из них.

Эффективность системы стимулирования может оцениваться, с одной стороны, как экономическая отдача средств, затрачиваемых на стимулирование и внедрение самой системы, а с другой - как степень мотивирующего воздействия на трудовое поведение работника.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

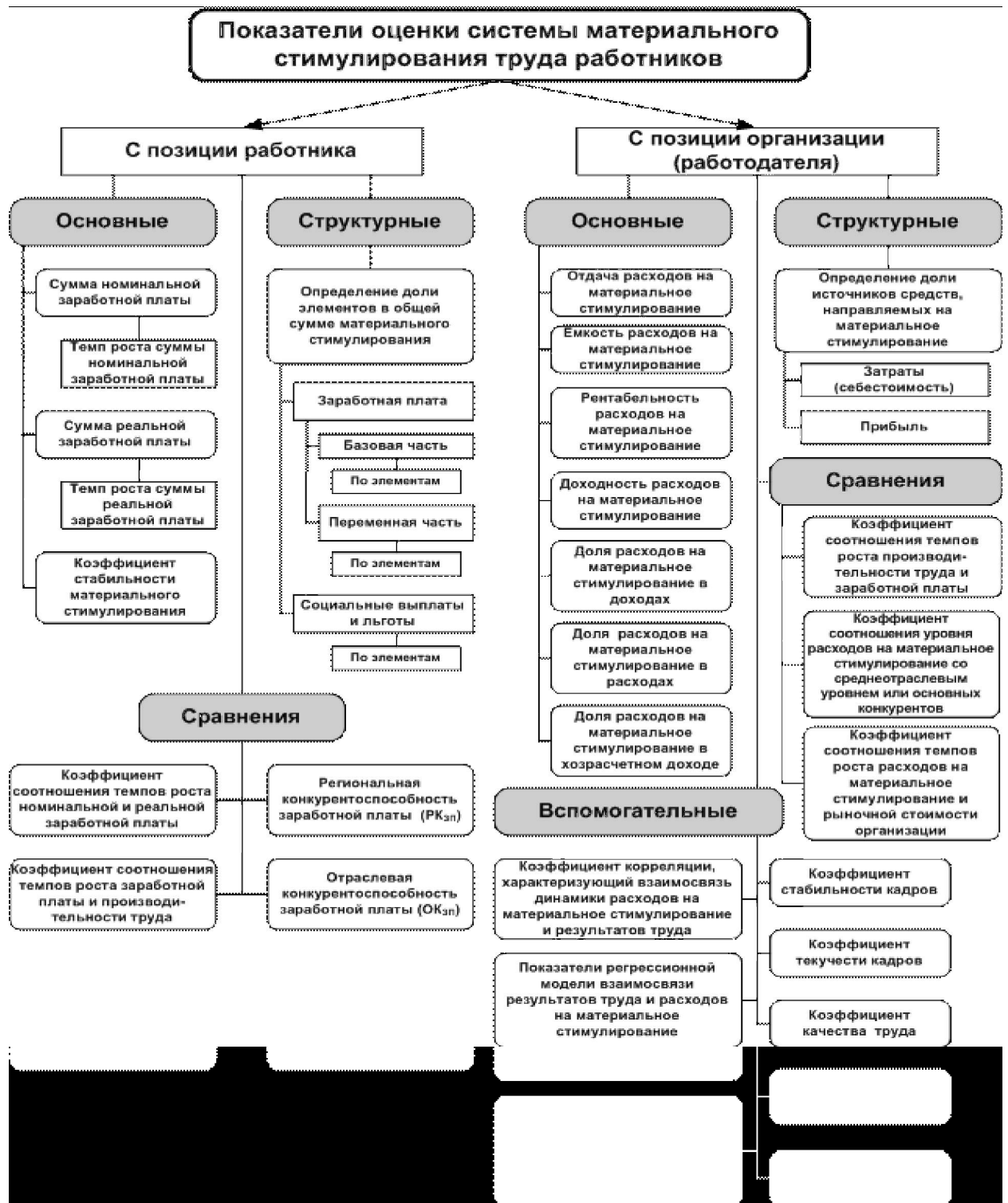


Рисунок 1.1 – Система показателей оценки материального стимулирования с позиции работника и организации [31]

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

МБОУ «СОШ № 14», Г. ЮРГА

2.1 Краткая характеристика организации

МБОУ «СОШ № 14» начала работать в 1964 году. В школе учится 839 учеников, и работают 54 учителя. Из них 15 человек с высшей квалификационной категорией, 30 – первой категории, 9 – второй квалификационной категории. 10 человек награждены правительственными наградами. Среди учителей школы – 12 являются нашими выпускниками.

За многолетнюю практику деятельности школы накоплен богатый педагогический и профессиональный опыт. Сложился стабильный работоспособный коллектив с творческим потенциалом, для которого характерно оптимальное сочетание здорового консерватизма и чувства нового.

Учитывая социальный паспорт школы, образовательный уровень родителей, удовлетворение образовательных запросов осуществляется через внутрипредметную, внутриклассную уровневую дифференциацию, созданы основы для осознанного выбора будущей профессии. В 1995 году были созданы технологический класс и правовой, и как результат сотрудничества - 14 работников ГОВД – это наши выпускники. В Юргинском Технологическом институте – 12 выпускников преподавателей.

Для улучшения качества образования, сохранения здоровья школьников, в результате сотрудничества и взаимопонимания с родителями в 2003 году был создан компьютерный класс на площади 100 кв.м., сейчас по городской программе был открыт второй компьютерный класс.

Пополняется материальная база: в школе имеется 30 компьютеров, синтезатор, 2 музыкальных центра, 5 телевизоров, 4 видеомэгафона, DVD-проигрыватель, 2 ксерокса, 2 сканера, 2 мультимедиапроектора.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

С поступлением денег по субвенции значительно пополнились кабинеты наглядными пособиями и материалами. Приобретено 6 комплектов мебели согласно возрастным группам. Во многих кабинетах улучшили освещение.

За лучшую библиотеку школа получила 50 тысяч от Губернатора.

Хорошо оборудован медицинский кабинет, пополнилась справочной литературой библиотека.

Школе уделяется большое внимание физическому развитию детей, поэтому существует два спортивных зала, спортивное снаряжение которых постоянно обновляется.

Учителя и обучающиеся завоевывают призовые места по военно-патриотическому воспитанию, этому содействует наличие Музея боевой славы. Ученики школы ежегодно участвуют в городской военно-спортивной игре «Зарница». Также ученики школы завоевывают призовые места в олимпиадах и конкурсах.

В школе проводится профильное обучение старшеклассников, со второго класса ученики изучают английский язык и информатику.

Далее проведем анализ организационной структуры МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга.

В соответствии с теорией административного управления, принципы функционального менеджмента, сформулированные А.Файолем, включают в себя, в том числе разделение труда, полномочия и ответственность, единство распорядительства (единоначалие), единство направления (дирекции), централизацию (баланс централизации и децентрализации), скалярную цепь (иерархию), то есть характерные признаки организационной структуры. В целом эффективность данной организации, зависит от эффективности взаимодействия элементов, из которых состоит учебное заведение, и выстроены способы взаимодействия между ними, то есть от того, какой будет её организационная структура.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

Повышение эффективности работы образовательной организации возможно на основе грамотного проектирования организационной структуры за счет оптимизации следующих элементов:

- содержания управления;
- организационных связей;
- централизации и децентрализации в организации;
- координации между структурными подразделениями организации.

Базисные части организационной структуры школы представлены, как правило, в полном объеме.

Разработкой стратегии дальнейшего развития школы занимается директор школы и Советы школы. Директор, в соответствии с Уставом Школы в рамках своих полномочий воплощает единоначалие и несет персональную ответственность за все, что делается в Школе всеми субъектами управления.

На этом же уровне структуры находятся высшие органы коллегиального и общественного управления, имеющие тот или иной правовой статус: Совет работников школы, Педагогический совет, Совет родителей, Совет обучающихся, Попечительский совет и др.

Субъекты управления этого уровня обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития МБОУ «СОШ №14» и всех ее подразделений.

Срединная линия представлена заместителями директоров, полномочия которых разграничены по нескольким параметрам: вопросам учебно-воспитательной деятельности, и двум курируемым параллелям обучающихся, курируемым методическим объединениям учителей, комиссиям учебного заведения.

Полномочия каждого заместителя директора выстроены, как правило, в одной плоскости.

Техноструктура МБОУ «СОШ № 14» не выделена отдельно, поскольку функции техноструктуры (определение форм стандартизации, разработка

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

стандартов, контроль выполнения стандартов) выполняют в той или иной степени заместители директора, то есть представители срединной линии, осуществляя планирование и контроль.

Аналитическая служба или служба контроля в организационной структуре образовательного учреждения отсутствует. Вспомогательная структура представлена диспетчером, ведущим учет рабочего времени и обеспечивающим своевременное замещение уроков, бухгалтерией, осуществляющей тарификационный учет и расчет заработной платы, а также все финансовые взаимоотношения школы с внешней средой. Также к вспомогательной структуре относится администрация платной сети, психолого-педагогическая служба и технический персонал.

Операционное ядро представляют педагогические сотрудники Школы, объединенные в методические объединения учителей. На этом же уровне иерархии находится научно-методический совет школы, объединяющий наиболее технологически продвинутых педагогов, возглавляемый, как правило, заместителем директора по научно-методической работе.

Тип организационной структуры «МБОУ СОШ № 14» определяется как линейная, стремящаяся к линейно-функциональной. Поскольку по-прежнему в государственной общеобразовательной школе присутствует высший руководитель – директор, линейные руководители – заместители директора, и исполнители – учителя и вспомогательный персонал.

«За» определение структуры как линейной выступают и объективные показатели – реалии сегодняшней Школы, демонстрирующие перегруженность завучей, имеющих четко выраженную ответственность за несколько направлений работы, волокиту при рассмотрении вопросов, решаемых между подразделениями (направлениями работы) и повышенную зависимость результата от личных и деловых качеств завуча.

Тенденция последних десятилетий – создание многочисленных советов в МБОУ «СОШ №14» – теоретически приближающая оргструктуру Школы к функциональной, фактически ситуацию не меняет, поскольку по-прежнему

все стратегические решения принимаются, в большинстве случаев, единолично директором учебного заведения.

Результативно действующий Попечительский совет имеет, в основном, только совещательный голос, исполняя совместно принятые (а на деле – пролоббированные директором) решения. В рассматриваемой школе выстроены как вертикальные, так и горизонтальные организационные связи.

Вертикальные связи устанавливают иерархическое подчинение: 3 директора Школы – Учредителям, заместителей директора и комиссий – директору, методических объединений, вспомогательного персонала – заместителям директора и проч. Они обеспечивают быстроту реализации решений по вертикали, решение глобальных задач через разбивку на мелкие задачи и выделение зоны ответственности для каждого исполнителя.

Горизонтальные связи позволяют осуществлять координацию отдельных подразделений и направлений, принимать совместные решения для достижения максимально эффективного результата.

Это взаимодействие между линейными руководителями (завучами), между завучами и существующими в Школе Комиссиями, между методическими объединениями учителей, наконец, между педагогическими работниками, родителями и обучающимися, и т.п. Линейные связи в Школе выстроены в следующих плоскостях: «Директор – заместители», «Директор – педагоги», «Заместители – педагоги», «Директор – технический персонал», «Директор – обучающиеся», «Заместители – технический персонал», «Заместители – обучающиеся», «Педагоги – обучающиеся», то есть, преимущественно, представляют собой вертикальные связи.

Функциональные связи выстроены в плоскостях «Родители – педагоги», «Обучающиеся – педагоги», «Технический персонал – педагоги», «Педагоги –ППС (Психолого-педагогическая служба)», «ППС – родители», «Педагоги – НМС», «Педагоги – заместители», «Заместители – Комиссии», «Комиссии – Директор», «Заместители – директор», «Советы – директор».

специализации – специализация заместителей директора по учебно-воспитательной работе. Здесь можно выделить возрастную специализацию (начальная школа, 5-6 классы, 7-8 классы, 9-11 классы) и предметную специализацию (МО учителей). Предметная специализация обуславливает дополнительную нагрузку заместителей директора по учебно-воспитательной работе (руководство Советами, Комиссиями, методическими объединениями и т.п.).

Горизонтальная специализация линейных руководителей позволяет более профессионально подходить к достижению целей управления образовательным процессом, вникать в малейшие нюансы, то есть владеть ситуацией, быть информированным, и, как следствие, оперативнее решать возникающие проблемы и достигать наилучшего результата.

Завуч, курирующий определенные параллели, отвечающий за определенный сектор работы и определенные методические объединения педагогов, в идеале, знает каждого курируемого обучающегося, его особенности и возможности, лично знаком со многими родителями и знает к ним подход; глобально представляет себе картину своего направления работы, знает возможности и слабые стороны «своих» учителей, методические нюансы преподавания предметов данного направления и т.д.

Уровень централизации управления в школе чрезвычайно высок. Так или иначе, все глобальные вопросы, касающиеся той или иной стороны осуществления образовательного процесса, должны быть согласованы с руководителем Школы. Все нити управления сводятся к одному человеку – директору; удельный вес вопросов, которые могут быть решены вне его участия, весьма мал.

Таким образом директор пытается осуществлять контроль на всех этапах процесса обучения и на всех направлениях развития Школы.

Среди используемых видов децентрализации в Школе можно выделить селективную вертикальную децентрализацию, при которой делегирование

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

увеличение расходов на оплату коммунальных услуг, что связано с увеличением тарифов на услуги ЖКХ в 2015 в целом по Кемеровской области.

Среднесписочная численность персонала остается стабильной, так как она зависит от утвержденного штатного расписания МБОУ «СОШ № 14», а оно за анализируемый период существенно не менялось (в конце 2014 года была упразднена одна штатная единица из трех сторожей, а вместо нее добавлена одна штатная единица педагогического персонала). В настоящее время в школе работает всего 67 человек, в том числе 57 учителей, средняя заработная плата которых составляет 26 735,2 рубля, что на 25% ниже, чем в 2014 году. Снижение заработной платы произошло из-за снижения рейтинга данной школы в конце 2014 года, от которого зависит оплата труда педагогического состава МБОУ «СОШ № 14». Этим и объясняется снижение фонда оплаты труда персонала организации и, следовательно, заработной платы учителей в 2015 году.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга

3.1 Анализ документов, регламентирующих стимулирование труда персонала образовательной организации

В МБОУ «СОШ № 14» г. Юрги существуют следующие документы, регламентирующие процесс стимулирования труда персонала:

1. Положение «О материальном стимулировании работников МБОУ СОШ №14».
2. Положение «Об оплате труда работников МБОУ СОШ №14».
3. Положение «Об адресной поддержке отдельных категорий граждан».

Далее рассмотрим эти положения более подробно.

Начнем анализ основных документов, регламентирующих применение различных стимулов в организации, с рассмотрения положения «О материальном стимулировании работников МБОУ СОШ №14».

В соответствии с этим положением, основанием для начисления стимулирующей надбавки являются показатели качества обучения и воспитания обучающихся, выраженных в образовательных достижениях и сформированных компетентностях.

Размер стимулирующей части заработной платы, в соответствии с данным документом не должен быть ниже 30% от размера заработной платы и распределяется следующим образом:

- 80 % от фонда оплаты труда выплачивается основным работникам (учителям);
- 20% идет на выплаты прочим работникам.

Стимулирующие надбавки устанавливаются сроком на одно полугодие. Премияльные выплаты носят временный характер и являются разовыми выплатами.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Размер причитающихся стимулирующих выплат работникам МБОУ «СОШ № 14» определяется исходя из количества набранных оценок и стоимости единицы оценки.

Стоимость единицы оценки по виду выплат определяется как частное от планового размера доли стимулирующего фонда, направленного на данную выплату:

- премиальные выплаты по итогам работы - 60%;
- выплаты за интенсивность труда - 15%;
- выплаты за качество и высокие результаты работы - 10%.

На усмотрение учреждения в целях более полного использования бюджетных средств в течение полугода, на который была установлена данная выплата, может производиться перерасчет стоимости единицы оценки стимулирующих выплат и, следовательно, размер начисленных выплат.

Директор школы должен в установленные сроки представить в комиссию оценочные листы по видам стимулирующих выплат на всех работников МБОУ «СОШ № 14» со следующей информацией:

- достигнутые значения индикаторов показателей стимулирования по видам выплат;
- набранная сумма оценок за показатели стимулирования по видам выплат;
- итоговое количество набранных оценок по всем работникам по каждому виду выплат;
- плановый размер стимулирующего фонда по видам выплат и фактически начисленных суммах премий из фонда стимулирования, исчисленных нарастающим итогом с начала года, по видам выплат;
- «стоимость» единицы оценки по видам отдельных выплат, рассчитанный как плановый размер причитающейся доли выплат из стимулирующего фонда за вычетом фактически начисленных сумм по соответствующим выплатам, исчисленных нарастающим итогом с начала

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			Лист

года, деленной на итоговую сумму оценок всех работников по соответствующей выплате.

Стимулирующие выплаты за интенсивность работы устанавливаются работникам учреждения в виде премий за следующие виды работ:

- за работу по подготовке учащихся к Государственной Итоговой Аттестации;
- подведение итогов УВР;
- выполнение художественно-оформительской, методической, и других видов работ;
- за проведение различных внеклассных мероприятий;
- за работу без больничного листа;
- за работу по комплектованию школы и классов;
- за высокий уровень исполнительской дисциплины (своевременная подготовка и сдача различных отчётов);
- за работу по благоустройству школьной территории, озеленению и эстетическому оформлению школьных помещений;
- за личное участие в конкурсах педагогического мастерства и мастер-классах;
- за работу с будущими первоклассниками и т.д.

Стимулирующие выплаты за качество и высокие результаты устанавливаются в размере не более 10 % от общего объема стимулирующей части фонда оплаты труда учреждения устанавливаются работникам МБОУ «СОШ №14» в виде единовременных премий в следующих случаях:

- реализация отдельных видов деятельности учреждения;
- особый режим работы (связанный с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения образовательного учреждения);

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

– организация и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа образовательного учреждения среди населения.

В МБОУ «СОШ № 14» предусмотрены специальные выплаты для молодых специалистов, которые устанавливаются в следующих размерах:

- 850 рублей - при стаже работы до одного года;
- 640 рублей - при стаже работы от одного года до двух лет;
- 420 рублей - при стаже работы от двух до трех лет;
- 1060 рублей - при стаже работы до трех лет и при наличии диплома с отличием.

Назначение данной выплаты молодым специалистам производится по заявлению работника.

К заявлению должны прилагаться следующие документы:

- копия паспорта;
- копия диплома об окончании образовательного учреждения высшего образования, профессионального образовательного учреждения;
- копия трудовой книжки.

Устанавливается следующее соотношение между группами от максимального количества баллов по данной категории работников:

- максимальное количество баллов, которое может набрать учитель по итогам работы в соответствии с оценкой деятельности, составляет 100 баллов;
- по административно-управленческому персоналу - 40 баллов от максимального количества баллов учителей;
- по учебно-вспомогательному персоналу - 40 баллов от максимального количества баллов учителей;
- кроме специалиста по кадрам, исполняющего обязанности секретаря-машинистки, заведующей канцелярией - 50 баллов от максимального количества баллов учителей.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

– по обслуживающему персоналу - 20 баллов от максимального количества баллов учителей:

Стоимость балла определяется по следующим формулам:

$$A_1 = \text{ФОТ}_{\text{ст1}} / \Sigma_1, \quad (1)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{ст1}}$ - стимулирующий фонд оплаты труда, выделенный на стимулирование учителей;

Σ_1 - максимальное количество баллов учителей.

Максимальное количество баллов учителей определяется по следующей формуле:

$$\Sigma_1 = m_1 \cdot 100, \quad (2)$$

где m_1 , -количество учителей.

$$A_2 = \text{ФОТ}_{\text{ст2}} / \Sigma_2, \quad (3)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{ст2}}$ - стимулирующий фонд оплаты труда, выделенный на стимулирование прочего персонала;

Σ_2 - максимальное количество баллов прочего персонала.

Максимальное количество баллов прочего персонала определяется по формуле:

$$m_2 \cdot 40 + m_3 \cdot 60 + m_4 \cdot 40 + m_5 \cdot 30, \quad (4)$$

где m_2 - количество административно-управленческого персонала;

m_3 , - количество педагогического персонала;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

m_4 - количество учебно-вспомогательного персонала;

m_5 - количество обслуживающего персонала.

Далее рассмотрим положение «Об оплате труда работников МБОУ «СОШ №14»

Для расчёта фонда оплаты труда учреждения из общей величины норматива финансирования вычитаются учебные расходы (включая расходы на методическую литературу), и выделяется доля норматива финансирования образовательной бюджетной услуги по заработной плате (Z_i).

Размер фонда оплаты труда учреждения определяется по формуле:

$$\text{ФОТ оу} = \text{Сумма (Ч уч.} \times Z_i), \quad (5)$$

где ФОТ оу – фонд оплаты труда учреждения;

Ч уч – численность обучающихся в учреждении по видам

общеобразовательных программ;

Z_i – норматив финансирования бюджетной услуги по заработной плате в год по видам общеобразовательных программ.

Далее рассмотрим положение «Об адресной поддержке отдельных категорий граждан». Данный документ касается адресной социальной поддержки следующим категориям детей:

- 1) детям, находящимся в трудной жизненной ситуации;
- 2) отличникам учебы;
- 3) призерам, лауреатам, и т.д.;
- 4) членам детских и молодежных общественных объединений и творческих коллективов, которые принимают активное участие в их деятельности;
- 5) детям граждан, ликвидировавшим последствия чернобыльской катастрофы;
- 6) детям работников ряда отраслей, пострадавших в результате аварий

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

или несчастных случаев на производстве;

7) детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;

9) детям из семей, где оба родителя являются работниками бюджетных учреждений;

10) детям из малообеспеченных семей;

11) воспитанникам социальных приютов для детей;

12) и некоторым другим категориям.

Финансирование мероприятий по организации и обеспечению отдыха и оздоровления детей производится в объеме, предусмотренном в законе Кемеровской области об областном бюджете на соответствующий финансовый год и на плановый период.

При оплате стоимости отдыха и оздоровления детей в организациях отдыха детей и их оздоровления, могут использоваться средства из иных источников, не запрещенных действующим законодательством, в порядке, установленном Коллегией Администрации Кемеровской области.

3.2 Анализ системы стимулирования труда работников

МБОУ «СОШ № 14» г. Юрга

Эффективность педагогической деятельности, как и любой другой, в значительной степени зависит от мотивации персонала.

Система материального и нематериального стимулирования персонала в организации должна отвечать следующим основным требованиям:

1) инструменты материального и нематериального стимулирования должны способствовать повышению качества педагогического труда, его социальной эффективности, более полному выполнению работниками их основных и дополнительных обязанностей;

2) удовлетворять личностные потребности педагогических работников, как материальные, так и более высокого уровня - в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к профессиональному

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

Таблица 3.1 – Размеры доплат к ставкам и должностным окладам
 работникам за дополнительную работу МБОУ «Средняя
 общеобразовательная школа №14 имени
 К.С.Федоровского»

№	Доплаты	Проценты
1	2	3
1.1.	Педагогическим работникам за классное руководство (руководство группой): 1-4 - 5 – 11 класс	15 20
1.2.	Педагогическим работникам за заведование кабинетом (лабораторией, мастерскими)	10
1.3.	Педагогическим работникам за заведование мастерскими	20
1.4.	Учителям физического воспитания за работу, связанную с организацией и проведением внеклассной работы по физическому воспитанию	50 20 30
1.5.	Педагогическим работникам за проверку тетрадей: <ul style="list-style-type: none"> • русский язык (от ставки с учетом установленной нагрузки) 20 • литература 5-9 классы (от ставки с учетом установленной нагрузки) 10 • литература 10-11 классы (от ставки с учетом установленной нагрузки) 20 • математика (от ставки с учетом установленной нагрузки) 15 15 • начальные классы (от ставки) 15 • история, обществознание, география, биология, информатика, технология, ОБЖ, черчение, ИЗО, МХК (от ставки с учетом установленной нагрузки) 15 5 10 • иностранный язык, физика, химия, 50 от • групповые, индивидуальные занятия, занятия на дому (от ставки на нагрузку) установленного 	
1.6.	Учителям биологии за работу, связанную с озеленением пришкольного участка (сезонно)	20
1.7.	за ведение персонифицированного учёта за ведение табеля учета использования рабочего времени за работу с электронной почтой и эл. администратором за работу с ОБК	30 до 20 50 30

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
1.8	Педагогическим работникам: за работу с сайтом школы в Интернете за руководство школьным методическим объединением; за руководство методическим объединением классных руководителей за руководство городским методическим объединением ответственному за организацию питания детей из многодетных и малообеспеченных семей; за работу по охране прав детства за организацию подвоза детей	4,2 8,4 4,2 8,4 25 25 до 25
1.9.	Уполномоченному по правам участников образовательного процесса	20
1.10.	Библиотекаряю: за работу с библиотечным фондом, за непрерывный стаж.	1,4
1.11.	За работу с документацией по аттестации учителей.	5
1.12.	Начальнику штаба ГО	8,4
1.13	Сторожу: за благоустройство территории, за осмотр территории для обеспечения безопасности, предупреждения чрезвычайных ситуаций и террористических актов.	80
1.14	Гардеробщице: За уход за комнатными растениями За создание санитарно-гигиенических условий при сохранении материальных ценностей.	40
1.15.	За предоставление сведений для АИС.	5
	2. Надбавки.	
2.1.	За наличие звания «Отличника народного просвещения», «Почетного работника общего и среднего образования» За наличие грамот Министерства образования	17 8
2.2.	За работу с молодыми специалистами (наставничество)	8,4

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в МБОУ «средней

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 3.2 – Среднемесячная заработная плата рабочих по категориям без поощрительного фонда

Категории ППП	2014	2015
Среднемесячная заработная плата, руб.:		
в т.ч		
- на 1 учителя	21569,5	18697,2
- на 1 рабочего	13654,9	11256,3

Наиболее наглядно отразим представленные в таблице 3.4 данные графически (рисунок 3.2).

Исходя из данных таблицы 3.4 и рисунка 3.2, можно сделать вывод, что постоянная часть среднемесячной заработной платы одного учителя значительно выше постоянной части оплаты работника непедагогического состава.

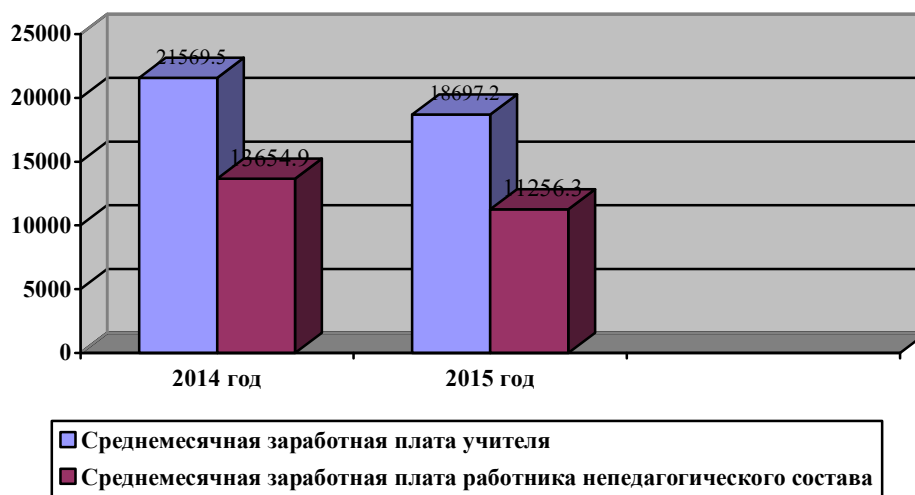


Рисунок 3.2 – Динамика среднемесячной заработной платы учителей и непедагогического состава без переменной части за 2014 - 2015 гг.

Исходя из выше рассмотренных таблиц, можно сделать вывод, что уровень среднемесячной заработной платы учителей выше, чем у остального персонала. Однако если рассматривать уровень постоянной части среднемесячного заработка, то видно, что среднемесячная заработная плата

4.2 Основные рекомендации по повышению мотивации труда педагогического состава МБОУ «СОШ № 14», г. Юрга

В связи с вышеизложенным, предлагается провести следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации в МБОУ "СОШ №14" г. Юрги:

- 1) активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей: организовать ежеквартальные общие открытые собрания коллектива школы с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей"
- 2) ввести корпоративные (внутри школы) награды, например, "лучшему педагогу", "за творческие заслуги", "лучшему классному руководителю" с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков;
- 3) внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях.
- 4) расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использовать их в образовательном процессе.
- 5) активизировать проведение корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторин, спортивных и туристических мероприятий, праздников с участием всего коллектива школы).

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников МБОУ «СОШ № 14» позволит:

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

- 1) повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;
- 2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей);
- 3) повысить инновационную активность педагогических работников, стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

4.3 Рекомендации по стимулированию учителей к использованию образовательных инноваций в учебном процессе

Одна из основных задач развития системы мотивации педагогических работников - активизация инновационных процессов в данном учебном заведении. Каждый учитель должен быть заинтересован и мотивирован к использованию современных и перспективных новшеств в сфере образования. В частности, для этих целей рекомендуется использовать директорский фонд, который в настоящее время распределяется относительно произвольно.

Одним из перспективных направлений в образовательных инновациях является активное внедрение в образовательный процесс элементов информационно-компьютерных технологий.

Учителям, применяющим информационно-компьютерные технологии (ИКТ) на своих уроках, присваивать специальные ИКТ-звания в зависимости от качества и интенсивности применения информационно-компьютерных технологий. Разработать критерии, процедуру и Положение, ввести его директором школы. Ввести систему надбавок из Директорского фонда в зависимости от звания.

Например, ИКТ-предметник, ИКТ-методист, ИКТ-мастер, ИКТ-координатор по предмету и т.п.

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>			

При данной системе оплаты (директорский фонд фиксированный и составляет 25 %), получается следующая ситуация:

Однако при увеличении количества учителей, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, надбавка каждому учителю будет снижаться, так как фонд остается неизменным. На первом этапе (пока ИКТ-педагогов мало) эта система будет эффективной, а по мере увеличения количества педагогов, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, мотивирующее влияние надбавок будет снижаться.

Для распределения надбавок более целесообразно ввести ИКТ-рейтинг учителей. Рейтинг должен быть динамическим (например, пересчитываться раз в неделю) и открытым (например, выставляться на сайте). Рейтинг рассчитывается исходя из количественных и качественных показателей, например:

1. Количество подготовленных и проведенных уроков с использованием информационно-компьютерных технологий.
2. Разнообразие технологий (чтобы не получилось, что все уроки - это уроки-презентации).
3. Количество материалов, выставленных на сайт в методическую копилку, электронное портфолио учителя и его учащихся.
4. Участие в ИКТ-конкурсах как самого учителя, так и его воспитанников.
5. Повышение квалификации в области информационно-компьютерных технологий.
6. Количество сертификатов по информационно-компьютерным технологиям.
7. Привлечение родителей к информационно-компьютерным технологиям (например, классный руководитель осуществляет связь с родителями через интерактивный сайт или предметник проводит ИКТ-конференции, форумы, конкурсы).

									<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>						

8. Работа с социумом: проведение открытых Интернет-конференций, электронные газеты и журналы.

Надбавки в этом случае назначаются исходя из среднего рейтинга за прошлый учебный год. Таким образом, присваивать отдельные ИКТ-звания не очень продуктивно. Место в рейтинге - это уже и есть звание. И только тем учителям, которые долго находятся на вершине рейтинга, можно присваивать определенные почетные звания.

Когда педагог смотивирован на применение информационно-компьютерных технологий, он сам легко смотивирует своих воспитанников, так как работа с компьютерной техникой для ребенка является сама по себе мотивацией.

Учитель, смотивированный на применение информационно-компьютерных технологий (ИКТ-рейтинг, аттестация, повышение квалификации, надбавки к заработной плате и др.), будет стимулировать учащихся к использованию информационно-компьютерных технологий в образовательном процессе:

1. Оформление работ в электронном виде.
2. Создание презентаций, сайтов и т.д.
3. Участие в Интернет-конференциях, конкурсах, фестивалях;
4. Создание учебных предметных тестов.
5. Использование Интернет-ресурсов для подготовки домашних заданий.
6. Использование технологий дистанционного обучения.

Мотивировать учителей можно не только повышением заработной платы, но и улучшением рабочих условий: то есть новая техника, приобретенная школой, распределяется среди учителей согласно ИКТ-рейтинга. Тот, кто работает с информационно-компьютерными технологиями больше и лучше других, автоматически получит в свой класс компьютер, а со временем и ноутбук, проектор, интерактивную доску и т.п. Также ИКТ-активным учителям будет выделяться больше Интернет-трафика.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

В школе предлагается создать систему выездных семинаров с использованием информационно-компьютерных технологий. Семинары сами по себе являются средством мотивации, так как организованы так, что участие в них является приятным и престижным. С другой стороны, данные семинары поднимают ИКТ-уровень учителя.

Чем выше уровень учителя (по ИКТ-рейтингу), тем выше уровень семинара, на который он может попасть. Например, семинары начального уровня проводятся в школе, семинары второго уровня - с выездом в профилакторий (бесплатно для учителя) и т.д. По итогам каждого семинара выдаются сертификаты (внутришкольные), которые идут в зачет ИКТ-рейтинга учителя.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят значительно активизировать и эффективно развивать инновационный потенциал каждого конкретного учителя и школы в среднем и как следствие - обеспечивать более качественное обучение и развитие школьников.

								<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>					

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

МБОУ "СОШ № 14" подведомственна отделу образования администрации г. Юрги. Школа является муниципальным, гражданским некоммерческим средним общеобразовательным учреждением.

Таким образом, МБОУ «СОШ № 14» финансируется практически исключительно из местного бюджета, а также имеет доходы от сдачи спортивных залов в аренду. Однако доля этих средств в общей структуре доходов ничтожно мала и составляет 0,15 %.

Проведенный анализ показал также, что за исследуемый период 2014 - 2015 годы бюджетное финансирование МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14» возросло не существенно – всего на 1,1%.

Подавляющую долю в структуре расходов МОУ Сещинская средняя общеобразовательная школа составляют расходы на оплату труда работников школы. Доля этих расходов в общей структуре составляет около 90 %.

Вторая по величине статья расходов МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14» - оплата коммунальных услуг школы - от 7,27 % до 9,36 %.

Следует также отметить некоторые изменения в структуре расходов МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №14»:

- значительно возросли расходы на оплату услуг связи и коммунальных услуг (на 273 %), но в еще большей степени - расходы на оплату услуг по содержанию имущества (в 22 раза) и прочих услуг (в 25 раз);
- снизились на 25 % расходы на формирование материальных запасов школы.

Непосредственное руководство школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию Директор, назначаемый Учредителем. Назначение и освобождение Директора производится Управлением образования администрации города Брянска по согласованию с Комитетом по управлению муниципальным имуществом города.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Проведенный анализ показал, что используемые в МБОУ «СОШ № 14» стимулирующие надбавки для преподавательского коллектива направлены на стимулирование:

- 1) расширения должностных обязанностей, выполнения дополнительной трудовой нагрузки (доплаты за проверку тетрадей и письменных работ, за заведование теплицами, кабинетами, за выдачу заработной платы, за организацию питания школьников, организацию ремонтов и уборок);
- 2) приверженности своей профессии (доплата за педагогический стаж работы);
- 3) достижения высоких показателей в педагогической деятельности (надбавки за участие в профессиональных конкурсах, за награждение почетными знаками и званиями.);
- 4) профессионального развития, роста (надбавки за руководство методическим объединением);
- 5) воспитательской деятельности (доплаты за классное руководство);
- 6) творческого подхода к своей работе, развития инновационной составляющей в педагогической деятельности (надбавки за внедрение инноваций в учебный процесс).

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в «СОШ № 14» способствуют удовлетворению следующих личностных потребностей:

- потребности существования (материальные) - недостаточно;
- потребности в общении, причастности, признании коллективом;
- потребности в самовыражении, росте.

Данный стимулирующий комплекс, несмотря на широту направлений стимулирования, имеет следующие недостатки:

- 1) Для мотивации педагогических работников школы используются преимущественно только инструменты материального стимулирования и не используются возможности нематериальной мотивации, в то время как известно, что одного только денежного вознаграждения, особенно при

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

небольших размерах надбавок, явно недостаточно. Использование механизмов нематериальной мотивации для педагогической мотивации особенно актуально, так как в структуре удовлетворенности трудом этой категории работников социально-личностные потребности (потребности высшего порядка) преобладают над потребностью в материальном благосостоянии.

2) В условиях высокой потребности российского образования в инновациях, в развитии форм и методов обучения учащихся, необходимо достаточно эффективное стимулирование инновационной активности педагогических работников. В то же время в мотивационном комплексе МБОУ "СОШ № 14" явно недостаточно внимания уделяется стимулированию творчества педагогических работников школы, стремления к освоению и внедрению в учебный процесс образовательных инноваций.

Предлагается провести мероприятия по совершенствованию системы мотивации в МБОУ "СОШ №14" в указанных направлениях:

- 1) активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей: организовать ежеквартальные общие открытые собрания коллектива школы с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей"
- 2) ввести корпоративные (внутри школы) награды, например, "лучшему педагогу", "за творческие заслуги", "лучшему классному руководителю" с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков;
- 3) внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях.
- 4) расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использовать их в образовательном процессе.

5) активизировать проведение корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторин, спортивных и туристических мероприятий, праздников с участием всего коллектива школы).

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников МБОУ «Средней общеобразовательной школы № 14» позволит:

- 1) повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;
- 2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей);
- 3) повысить инновационную активность педагогических работников.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин М.С. Экономика предприятия: Учебник. — М: Дело и сервис, 2004. - 527 с.
2. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. - 482 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2002. - № 1.- с. 50-52.
4. Антропова А.В. Как мотивировать топ-менеджера? // Управление персоналом. - 2004. - №3. - с. 33-34.
5. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур. // Маркетинг.- 2001.- № 1. - с. 88-101.
6. Бурмистров А.Г., Газенко Н.О. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002. - № 7. - с. 48-49.
7. Варданын И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала. // Управление персоналом. - 2005. - №15. - с. 58.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: изд. «Триада», - 2000. - 284 с.
9. Володин А.К., Назарук М.Н. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда. // Банковские технологии. - 2002. - № 10. - с. 41.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.
11. Гончаров В.Н. Менеджмент. // Учебное пособие. - М.: Мисанта, 2003. - 624с.
12. Данилов Дункан У. Основопологающие идеи менеджмента. - М.: Дело, 2004 -306 с.
13. Гущина И.С. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. // Общество и экономика.- 2000. - 430 с.
14. Дмитренко Г.А, Шарапатова Е.А,Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие. — М.: МАУП, 2002. - 360 с.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

15. Егоржин А.П. Управление персоналом.-М.: ИНФРА, 2001. - 623 с.
16. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда. // Управление персоналом. - 2005.-№18.-44 с.
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.- 280с.
18. Казначевская Т.Б. Менеджмент. М.: Ростов-на-Дону, 2003 г. - 321 с.
19. Капустин А.Б. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании.//ЖУК.-2003.- №6.- с. 46-47.
20. Карнеги Д.С. Мотивационные теории. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 298 с.
21. Клемина Т.А. Гибкие системы вознаграждения за рубежом. // Управление персоналом.-2001. - №1.- с. 25-26.
22. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблемы и задачи стимулирования. // Менеджмент в России и за рубежом- 2001. - №2. - с. 57-58.
23. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом.- 2002.- № 1.-е. 83.
24. Королев В.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Экономист, 2005. - 432 с.
25. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. - СПб.: Фирма, 2005. - 356 с.
26. Махорт Н.Т. Проблема мотивации в трудовой деятельности. // Управление персоналом.- 2002. - №6. - с. 80-83.
27. М.Мейер Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей? // ЭКО. - 2001. - №4. - с. 78-79.
28. Миграбян А.К. В погоне за стимулированием. // ЖУК. - 2004. - №3. - с. 12-15.
29. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2005. - 230с.
30. Молчанов А.К. Мотивация персонала. // Вопросы экономики. - 2001.- №2.-с. 55-60.
31. Платова К.О. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников // Управление персоналом. – 2004. - №9. – с. 24-25.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

32. Рейчел Шеклтон. Стимулирование - меняющийся подход. // Персонал Микс-2001.- №5.-с. 51-52.
33. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 2001.-432с.
34. Самоукина Н.В. Стимулирование персонала как проблема. // Управление персоналом. - 2004. - № 7. - с. 41-42.
35. Сидоренко Е.И., Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала.//Управление персоналом, 2005. - №7.- с. 63.
36. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. — 2002. — №10. - с. 55-56.
37. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. - 2002. - № 7. - с. 5-6.
38. Терещенко К.А. Мотивация персонала. Зарубежный опыт. // Финансовый Директор. - 2007. - №6. - с. 62-65.
39. Тульчинский Г.Д. Поддержание стимулирования. // Управление персоналом.-2001. - №1.-с. 25.
40. Удалов А.Б. Стимулирование персонала. // Управление персоналом. - 2001.- №1.- с. 32-33.
41. Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 5. - с. 28- 29.
42. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2002. - 356с.
43. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. - М.: Дело, 2001.- 297с.
44. Явдаченко А.С. Премияльная система в действии. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №3. - с. 97.
45. Яровой М.И. Грабли мотивации. // Директор по персоналу. - 2006. - №1.- с. 54.
46. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html/>
47. <http://dps.smrtlc.ru/Od PM/Od 08 1.html/>
48. [http://www.aup.ru/books/m62/4 5_1.html /](http://www.aup.ru/books/m62/4 5_1.html)

					<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>		

**ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)**

Таблица А.1 – Анализ основных показателей деятельности

Показатели	2014	2015	Темп прироста
Субсидии	31984098,00	32 451 159,72	101,46
в том числе			
на выполнение государственного задания	31171996,00	31 500 542,85	100,05
на иные цели	382102,00	950 616,87	248,79
Заработная плата	25697160,00	19 249 341,62	74,9
Услуги связи	25000,00	13 440,74	53,76
Коммунальные услуги	848000,00	1 515 017,36	178,66
Услуги по содержанию имущества	2186264,00	2 087 721,92	95,49
Среднесписочная численность персонала	67	67	100
Средняя заработная плата персонала	35690,5	26735,2	74,9
Среднегодовая стоимость основных фондов	14887997,08	14143597,15	95,0
в том числе активной части основных фондов	14887997,08	14143597,15	95,

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
МБОУ «СОШ № 14», Г. ЮРГА

Таблица Б.1 – Размеры доплат к ставкам и должностным окладам
работникам за дополнительную работу МБОУ «СОШ №14»

№	Доплаты	Проценты
1	2	3
1.1.	Педагогическим работникам за классное руководство (руководство группой): 1-4 - 5 – 11 класс	15 20
1.2.	Педагогическим работникам за заведование кабинетом (лабораторией, мастерскими)	10
1.3.	Педагогическим работникам за заведованием мастерскими	20
1.4.	Учителям физического воспитания за работу, связанную с организацией и проведением внеклассной работы по физическому воспитанию	50 20 30
1.5.	Педагогическим работникам за проверку тетрадей: <ul style="list-style-type: none"> • русский язык (от ставки с учетом установленной нагрузки) 20 • литература 5-9 классы (от ставки с учетом установленной нагрузки) 10 • литература 10-11 классы (от ставки с учетом установленной нагрузки) 20 • математика (от ставки с учетом установленной нагрузки) 15 15 • начальные классы (от ставки) 15 • история, обществознание, география, биология, информатика, технология, ОБЖ, черчение, ИЗО, МХК (от ставки с учетом установленной нагрузки) 15 • иностранный язык, физика, химия, 5 • групповые, индивидуальные занятия, занятия на дому (от ставки на нагрузку) 10 	50 от установленного
1.6.	Учителям биологии за работу, связанную с озеленением пришкольного участка (сезонно)	20
1.7.	за ведение персонифицированного учёта за ведение табеля учета использования рабочего времени за работу с электронной почтой и эл. администратором за работу с ОБК	30 до 20 50 30

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
1.8	Педагогическим работникам: за работу с сайтом школы в Интернете за руководство школьным методическим объединением; за руководство методическим объединением классных руководителей за руководство городским методическим объединением ответственному за организацию питания детей из многодетных и малообеспеченных семей; за работу по охране прав детства за организацию подвоза детей	4,2 8,4 4,2 8,4 25 25 до 25
1.9.	Уполномоченному по правам участников образовательного процесса	20
1.10.	Библиотекарю: за работу с библиотечным фондом, за непрерывный стаж.	1,4
1.11.	За работу с документацией по аттестации учителей.	5
1.12.	Начальнику штаба ГО	8,4
1.13	Сторожу: за благоустройство территории, за осмотр территории для обеспечения безопасности, предупреждения чрезвычайных ситуаций и террористических актов.	80
1.14	Гардеробщице: За уход за комнатными растениями За создание санитарно-гигиенических условий при сохранении материальных ценностей.	40
1.15.	За предоставление сведений для АИС.	5
	2. Надбавки.	
2.1.	За наличие звания «Отличника народного просвещения», «Почетного работника общего и среднего образования» За наличие грамот Министерства образования	17 8
2.2.	За работу с молодыми специалистами (наставничество)	8,4

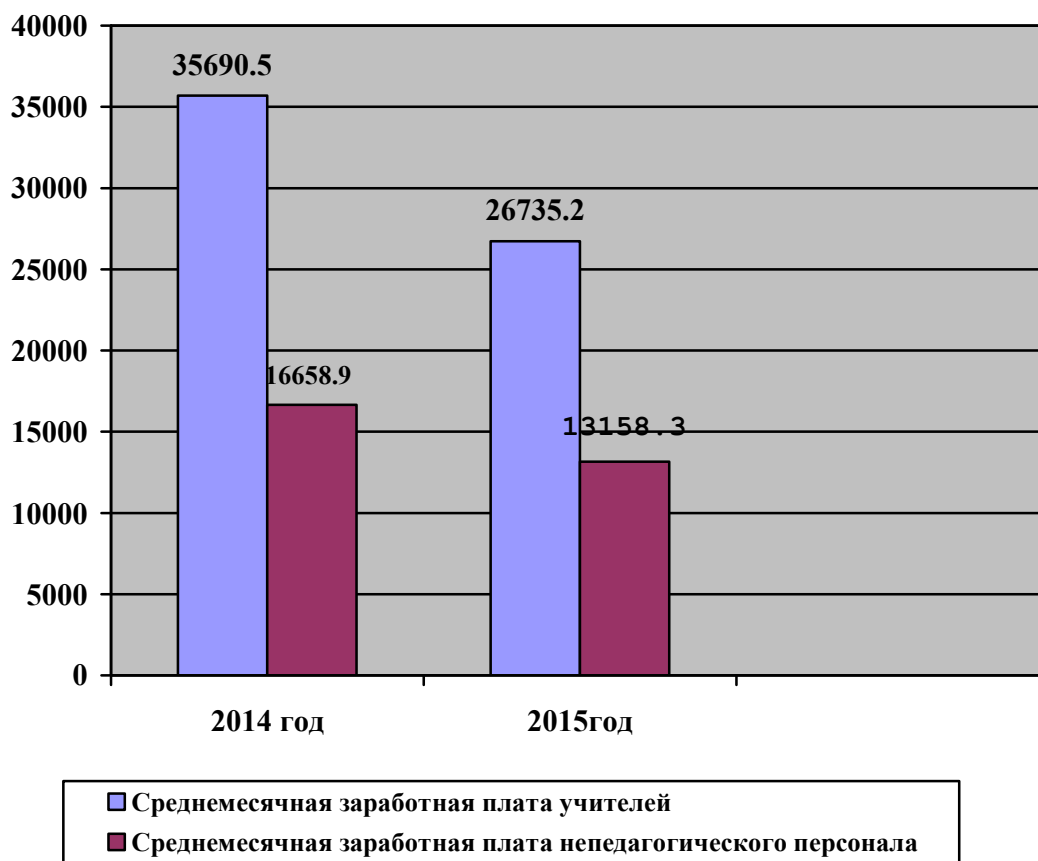


Рисунок Б.1 – Динамика среднемесячной заработной платы персонала, включая переменную часть за 2014-2015 гг.

Таблица Б.2 – Среднемесячная заработная плата рабочих по категориям без поощрительного фонда

Категории ППП	2014	2015
Среднемесячная заработная плата, руб.:		
в т.ч		
- на 1 учителя	21569,5	18697,2
- на 1 рабочего	13654,9	11256,3

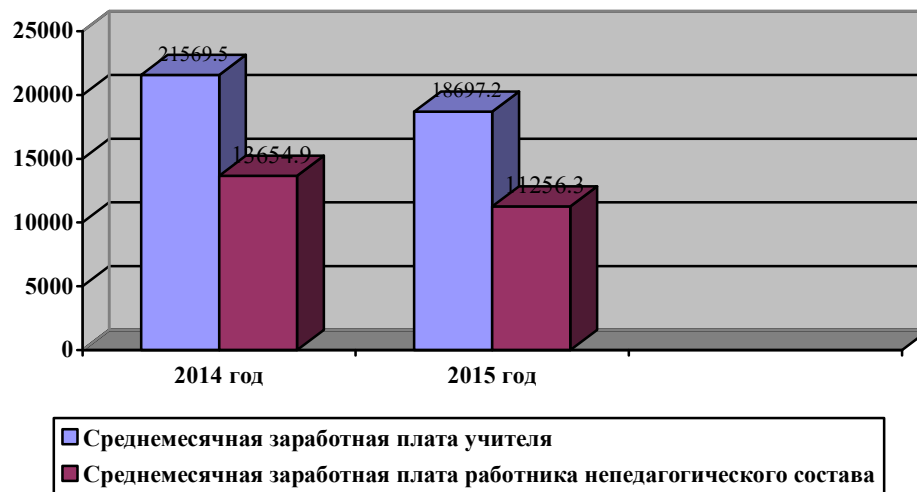


Рисунок Б.2 – Динамика среднемесячной заработной платы учителей и непедагогического состава без переменной части за 2014 - 2015 гг.

**ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)**

**МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
МБОУ «СОШ № 14», Г. ЮРГА**

Основные проблемы стимулирования труда персонала:

- 1) Снижение заработной платы персонала образовательного учреждения.
- 2) Для мотивации педагогических работников школы используются преимущественно только инструменты материального стимулирования и не используются возможности нематериальной мотивации.
- 3) В условиях высокой потребности российского образования в инновациях, в развитии форм и методов обучения учащихся, необходимо достаточно эффективное стимулирование инновационной активности педагогических работников.

Мероприятия по устранению выявленных недостатков:

- 1) активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей;
- 2) ввести корпоративные (внутри школы) награды;
- 3) внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях;
- 4) расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использовать их в образовательном процессе;
- 5) активизировать проведение корпоративных мероприятий творческого характера.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								