Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** Менеджмент в образовании

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68 САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Обучающийся **Игнатьева Ирина Юрьевна**
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся (щейся) Игнатьевой Ирине Юрьевне

1. Тема: Организация оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ Школа-интернат № 68 Санкт-Петербурга
2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «_16_» августа 2023 г.
3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы и др.
4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

1.1 Значение, сущность и виды оплаты и стимулирования труда

1.2 Методы и формы оплаты и стимулирования труда

1.3 Особенности организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

2.1 Краткая характеристика ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

2.2 Оценка применяемых форм организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

2.3 Анализ динамики и структуры оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

3.1 Разработка направлений совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

3.2 Разработка мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

3.3 Оценка социально-экономической эффективности разработанных направлений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

5. Перечень графического материала 26 таблиц, 30 рисунков.
6. Приложение 1.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ.....7
1.1 Значение, сущность и виды оплаты и стимулирования труда.....7
1.2 Методы и формы оплаты и стимулирования труда.....19
1.3 Особенности организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников.....25
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА.....32
2.1 Краткая характеристика ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.....32
2.2 Оценка применяемых форм организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.....42
2.3 Анализ динамики и структуры оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.....51
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА.....59
3.1 Разработка направлений совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.....59
3.2 Разработка мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.....67

3.3 Оценка социально-экономической эффективности разработанных направлений.....73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВНАНЫХ ИСТОЧНИКОВ.....87
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....93

ВВЕДЕНИЕ

Заработная плата сотрудника является установленным вознаграждением за труд, величина которой зависит от уровня квалификации сотрудника, а также условий и качества его труда. Кроме того, при расчете заработной платы многие организации применяют различные схемы стимулирующих и компенсационных выплат.

Оплата труда осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами действующего законодательства, а также внутренними локальными актами экономического субъекта.

Актуальность темы исследования. Проблема организации системы учета заработной платы на сегодняшний день является актуальной проблемой в экономической деятельности любой организации.

Любой экономический субъект в современных условиях стремится к наиболее оптимальному управлению ресурсами, которые находятся в его распоряжении.

Стимулирование трудовой деятельности является наиболее эффективным инструментом в управлении трудовыми ресурсами. Рациональная система оплаты труда в организации с учетом специфики ее деятельности значительно повышает уровень материальной заинтересованности сотрудников, тем самым значительно повышая уровень производительности их труда и качества выполненных работ.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ Школа-интернат № 68 Санкт-Петербурга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить значение, сущность и виды оплаты и стимулирования труда;

- рассмотреть методы и формы оплаты и стимулирования труда;

- выделить особенности организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников;

- представить краткую характеристику ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга;

- оценить применяемые формы организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга;

- проанализировать динамику и структуру оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга;

- разработать направления совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга;

- разработать мероприятия по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга;

- оценить социально-экономическую эффективность разработанных направлений.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Предметом исследования выступает система оплаты и стимулирования труда педагогических работников.

Методы исследования – монографический, сравнительный анализ, аналитический, метод обобщения материала, балансовый, абстрактно-логический, анализ, синтез.

Практическая значимость исследования состоит в разработке направлений совершенствования организации оплаты труда и мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

1.1 Значение, сущность и виды оплаты и стимулирования труда

Заработная плата представляет собой важную составляющую доходов населения, именно она является основным источником дохода у большинства людей и, соответственно, от ее размера зависит уровень жизни и возможности. Кроме того, заработная плата представляет собой важную категорию и с точки зрения работодателя, так как расходы на оплату труда - чаще всего самая значительная статья затрат, составляющая себестоимость производимой продукции или оказываемых услуг.

Рассмотрим основные функции оплаты труда (см. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Функции оплаты труда

Мотивирующая функция основана на мотивации труда — в процессе побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов:

- человек осознаёт свои потребности;

- выбирает наилучший способ получения определённого вознаграждения;

- принимает решение о реализации этого способа;

- осуществляет действия по реализации, то есть трудится (здесь задача предприятия: создать наилучшие условия и стимулы для высокой результативности этого действия);

- получение вознаграждения;

- удовлетворение своей потребности.

Воспроизводственная функция состоит в следующем:

- уровень оплаты труда должен обеспечивать воспроизводство;

- обеспечивает длительную трудоспособность;

- обеспечение семьи;

- обеспечение роста профессионального и культурного образовательного уровня.

Регулирующая функция оплаты труда важна с позиций руководства фирмой: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий работников подрывает трудовую основу заработной платы, ведёт к ослаблению стимулирующей функции заработной платы, к превращению её в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека.

Социальная функция оплаты труда предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под «статусом» подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус — это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали.

Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда. Здесь требуется гласная разработка (при обязательном обсуждении с персоналом) системы критериев оплаты труда отдельных групп, категорий персонала с учётом специфики предприятия, что должно быть отражено в коллективном договоре (контрактах).

Нарушение справедливости оплаты труда чревато следующими последствиями: минимальным приложением усилий работником; потеря интереса к работе; поиском дополнительных доходов; воровство; интриги; увольнение[2].

Учетная функция показывает количество участия труда в ценообразования продукта, а также его вклад в совокупные издержки производства.

Ставка заработной платы — это цена, которую платят за использование единицы труда за определенное время, либо за определенный объем выполненных работ. Размер заработной платы определяется многими факторами.

Среди видов оплаты труда выделяют следующие:

Основная — базовая выплата, прописанная в трудовом договоре. Она определяется на основании потраченного времени на выполнение определенного объема работ.

Дополнительная — временные и разовые выплаты сотруднику. Обычно она рассчитывается из среднедневного заработка.

Современные организации стремятся применять системы оплаты труда, которые позволяют мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей компании и повышение эффективности работы.

Наиболее распространенные подходы к оплате труда в современных организациях:

- система оплаты труда по достижению результатов;
- система оплаты труда по компетенциям;
- система оплаты труда по участию в прибыли компании;
- система оплаты труда с применением технологий блокчейн.

Система оплаты труда по достижению результатов предполагает, что заработная плата сотрудника зависит от того, насколько он достиг целей компании. Этот подход позволяет мотивировать сотрудников на достижение конкретных результатов и снизить уровень неоправданных затрат на оплату труда [11, с. 85].

Система оплаты труда по компетенциям основывается на оценке навыков и умений сотрудников. В этом случае заработная плата зависит от уровня компетенций, необходимых для выполнения работы. Этот подход позволяет мотивировать сотрудников на развитие своих профессиональных навыков и повышение квалификации.

Система оплаты труда по участию в прибыли компании является одной из наиболее эффективных и мотивирующих. Она предполагает, что заработная плата зависит от прибыли, полученной компанией. Этот подход мотивирует сотрудников на более эффективную работу и участие в достижении общей цели.

Система оплаты труда с применением технологий блокчейн позволяет увеличить прозрачность и надежность процесса оплаты труда. Блокчейн-технологии позволяют убедиться в том, что оплата труда выплачивается точно и вовремя, а также упрощают процесс взаиморасчетов между компаниями и сотрудниками. Применение современных подходов к оплате труда может значительно повысить эффективность управления персоналом [25, с. 87].

Например, система оплаты труда по достижению результатов позволяет выстраивать прямую связь между заработной платой и конечными целями компании. Этот подход мотивирует сотрудников на более эффективную работу и помогает достигать стратегических целей.

Однако следует отметить, что выбор конкретной системы оплаты труда зависит от многих факторов, таких как характер деятельности компании, ее размер, вид деятельности и другие.

Кроме того, для эффективной работы любой системы оплаты труда необходимо обеспечить четкую систему оценки результатов работы сотрудников и установить прозрачные правила расчета заработной платы. По нашему мнению,

выбор подхода к оплате труда должен быть обоснован исходя из целей компании и ее специфики деятельности [18, с. 74].

Компании нужно учитывать преимущества и недостатки разных подходов, а также убедиться в том, что выбранный подход стимулирует сотрудников на достижение целей и при этом не влияет на эффективность управления персоналом.

Для этого необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ результатов, чтобы вовремя корректировать выбранный подход к оплате труда. В целом, выбор подхода к оплате труда является важным фактором, который влияет на эффективность управления персоналом.

Компании должны учитывать специфику своей деятельности, цели и миссию, чтобы выбрать наиболее подходящий метод оплаты труда. Это поможет не только повысить мотивацию сотрудников, но и улучшить общую эффективность компании [30, с. 85].

Таким образом, успешное управление персоналом зависит от сочетания многих факторов, включая оплату труда. Правильно выбранный подход к оплате труда, который соответствует специфике компании и стимулирует сотрудников на достижение целей, может значительно повысить эффективность управления персоналом и общую эффективность компании в целом.

Система стимулирования персонала организации – это комплекс мероприятий, стимулирующих сотрудников не только к оплачиваемой работе, но и, к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Таким образом, система стимулирования персонала – это совокупность методов (способов, средств, инструментов), посредством которых организация стимулирует сотрудников к повышению производительности труда [23, с. 55].

Эффективно функционирующая система стимулирования персонала организации создаёт рабочие условия, которые побуждают сотрудника к качественному исполнению своих обязанностей. Для руководства организации

система стимулирования персонала организации выступает в качестве инструмента, целью которой является повышение трудоспособности сотрудников, привлечение квалифицированных и талантливых специалистов и их удержание. Поэтому для руководства организации крайне важным является выбор наиболее эффективной системы стимулирования относительно подчинённых, причем к каждому сотруднику требуется индивидуальный подход.

На рис. 1.2 представлена структура системы стимулирования персонала организации.

Оптимально выстроенная система стимулирования персонала организации позволят работодателю:

- минимизировать текучесть кадров, закрепив высококвалифицированных специалистов на предприятии;

- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя;

- развивать у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, а также проявлению разумной инициативы и творчества.



Рисунок 1.2 - Структура системы стимулирования персонала организации [15, с. 22]

Система стимулирования персонала организации является сложным феноменом, результатом сбалансированного применения материальных и нематериальных методов стимулирования персонала.

Важнейшую роль в обеспечении бесперебойного функционирования и развития организации играет управленческий персонал (руководители среднего звена), который умеет грамотно и рационально планировать свою деятельность и деятельность подчиненных; принимать решение; организовывать работу и налаживать руководство; мотивировать персонал регулировать отношения и улаживать конфликты; вести постоянный учет и контроль. Поэтому перед высшим руководством стоит сложная задача влиять на управленческий персонал для эффективной реализации им указанных выше трудовых функций [9, с. 26].

Однако особенности управленческого труда (напряженность, рациональный характер, неопределенность по экономическим параметрам и т.д.) затрудняют процесс регулирования трудового поведения персонала данной категории и требуют создания особых условий, внедрение прогрессивных форм и методов мотивационного воздействия на него. Решение этой задачи в контексте изменения подходов и концепции управления персоналом требует пересмотра теоретических основ стимулирования работников и определения возможностей их применения в отношении стимулирования управленческого персонала.

Научное изучение причин мотивации человека началось еще с великих древних философов – Аристотеля, Платона, Сократа. Впервые термин «мотивация» появился в 1813 году в работе Шопенгауэра.

Под мотивацией понималась причинность, видимая изнутри. Впоследствии Курт Левин, немецкий психолог, описывает мотивацию как процесс, направляющий и побуждающий человека именно к целенаправленному поведению, которое в свою очередь зависит от «хочу» и «могу».

Канадский психолог В. Врум говорит, что обязательными условиями мотивации человека являются мотив и способности.

В исследовании О.С. Виханского обращается внимание на то, что мотивация основывается на сочетании внутренних и внешних факторов.

Внутренние механизмы определяются личными интересами, убеждениями, потребностями и сами по себе создают границы деятельности [10, с. 73].

Внешние факторы, такие как вознаграждение, признание и репутация, являются внешними стимулами, влияющими на формирование целей и направленность действий. Данный подход к мотивации предполагает не только понимание внутренних причин, но и внешних воздействий на поведение человека. При этом мотивация должна иметь направленность, которая помогает достичь поставленных целей. Она формируется и изменяется в зависимости от контекста, социокультурных особенностей, возможностей и целей деятельности.

Все вышеуказанные факторы необходимо учитывать при разработке системы управления мотивацией в организации. Конечным результатом должна

стать устойчивая мотивация сотрудников на достижение поставленных целей и удовлетворение их потребностей. В целом, исследование мотивации является одной из ключевых областей социологического исследования, так как понимание мотивации позволяет предсказывать и объяснять поведение людей, особенно в контексте социальных систем [29, с. 63].

Изучение мотивации является необходимым условием для достижения успеха в бизнесе, а разработка мотивационной системы должна быть наивысшим приоритетом управления в компании. Кроме того, мотивация может быть долгосрочной и краткосрочной, в зависимости от выбранных стратегий. Следовательно, понимание мотивации как процесса и его роли необходимо для создания прочного и прибыльного предприятия.

На сегодняшний день нет как такового единого определения «мотивации», но все имеющиеся понятия схожи в следующем:

- мотивация должна рассматриваться как факторы и причины, обуславливающие человека осуществлять ту или иную деятельность;

- мотивация должна рассматриваться как процесс поощрения себя или других к достижению организационных целей посредством выполнения трудовой деятельности.

На основании классического определения мотивации понимают процесс побуждения людей к ведению деятельности в целях достижения определенных целей, как личных, так и организационных в целом. Так же мотивация выступает методом повышения производительности труда [15, с. 88].

Мотивация выступает одной из главных функций деятельности любого руководителя, поскольку на основании ее методов и способов он может воздействовать на своих работников, вызывая у них желание более эффективно и плодотворно вести свою рабочую деятельность. В настоящее время ученые выделяют три составляющие, которые определяют мотивацию:

1. Физиологическая составляющая показывает важность внутренних стимулов или потребностей. Например, животное, испытывающее жажду, будет искать водоем для удовлетворения данной потребности.

2. Бихевиористская, опираясь на внутренние потребности, показывают нам приобретенные стимулы. Самый яркий пример – обладать как можно большим доходом. Люди испытывают большую мотивацию к оплачиваемому труду, потому что у людей деньги в первую очередь ассоциируются с утолением первичных потребностей, таких как голод и жажда.

3. Психологическая, опираясь на физиологические потребности человек, стремится к конкретным действиям для удовлетворения более сложных потребностей, таких как самореализация, престиж и комфорт. Опираясь на данные компоненты мотивации можно выделить ее элементы [23, с. 84].

К основным элементам мотивации относится: потребность, мотив, стимул. Потребность является одной из главных составляющих любой теории мотивации и многими учеными она рассматривается как осознанная человеком необходимость в вещах и явлениях, которыми человек на данный момент не обладает. Потребность относится к внутренней побуждающей силе, которые с одной стороны являются общими для всех людей, но в тоже время она для каждого человека индивидуальна.

Формой проявления потребностей, которые побуждают человека к деятельности, являются мотивы. В социологии мотив рассматривается как нечто, что определяет желания и потребности субъекта в достижении конкретных благ. Эти блага, в свою очередь, считаются желательными условиями деятельности.

Мотив является внутренним побудительным фактором, как для индивидов, так и для социальных общностей. Он отличается от внешних стимулов, которые исходят от окружающей среды. Именно поэтому, мотив является осознанным побуждением индивида к действию [20, с. 80].

Однако стоит отметить, что мотивы не играют главной роли в формировании основной деятельности человека, потому что существует несколько способов для удовлетворения какой-либо потребности. Многие ученые в своих работах считают мотивы движущей силой мотивации, относящиеся, как и потребности, к внутренним побудителям. В то время как внешними считаются

стимулы. Иначе говоря, стимулы – это мотив, побуждающий к какому-либо действию.

Процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению как личных, так и коллективных целей и есть процесс стимулирования.

Так П.Ф.Дукер под стимулирование понимает процесс внешнего воздействия на персонал, который исходит от руководителя или органа управления. Мотивация является совокупность как внутренних, так и внешних сил, которые побуждают человека к какой-либо деятельности, а стимулирование – только внешнее побуждение к деятельности, которое может быть как положительным, так и отрицательным.

Исходя из этого, можно отметить, что стимулирование многими учеными рассматривается как часть мотивации.

Таким образом, мотивация есть процесс воздействия на человека или трудовой коллектив с целью побуждения к каким-либо действиям, с помощью его потребностей, мотивов и стимулов. Эффективное управление трудовым коллективом зависит от того, насколько успешно в данной организации осуществляется стимулирование и мотивирование. Именно поэтому, прежде чем приступать к эффективному управлению следует определить, какими элементами стимулирования и мотивации будет воздействовать руководитель [13, с. 87].

Эффективное управления трудовыми ресурсами – это главная задача руководителя современной организации, ведущая к повышению не только трудовой деятельности коллектива, но и конкурентоспособности организации. Именно поэтому совершенствование системы мотивации персонала является важным элементом в управлении организации.

Работодатель для эффективной деятельности должен в первую очередь организовать управление на своем предприятии, потому что от этого зависит механизм мотивации. Происходит это из-за того, что благодаря организации руководство грамотно распоряжается, имеющимися финансами и властью, что

влияет на эффективность мотивации, а та в свою очередь на уровень производительности труда.

Внешняя среда по методу воздействия классифицируется на прямую и косвенную. К среде прямого воздействия относятся: законодательство, учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, поставщики, акционеры, профсоюзы, потребители и конкуренты. Эти факторы напрямую оказывают воздействие на деятельность предприятия. Очень важным внешним фактором является законодательство и регулирующие деятельность предприятия учреждения. Они оказывают значительное воздействие на любую организацию, а значит и на мотивационные аспекты [14, с. 55].

К таким законам в Российской Федерации можно отнести в первую очередь Трудовой кодекс, который создан для регулирования отношений между руководителем и работником, и Налоговый кодекс, призванный взимать налоговые сборы в пользу государства.

Косвенные факторы воздействия на мотивацию представляет собой причины, не оказывающие незамедлительного действия на предприятие, но затрагивает жизнедеятельность фирмы и может оказывать действие на его отдельные стороны. К ним можно отнести развитие науки и техники, экономическое положение страны, политические отношения, культурные изменения, коренные изменения в других странах.

Научно-технический прогресс - это постоянное открытие новых знаний, которые могут повлиять на процесс производства, путем введения технических средств и новых методик. Его можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной стороны. С положительной - повышает производительность и эффективность труда, заставляет работодателей закупать новую технику, улучшать условия труда. С отрицательной стороны - заменяет рабочую силу на технику, что приводит к безработице. Из-за этого у работников усиливается потребность в безопасности, они хотят быть уверены, что не останутся без работы. Это толкает их на получение новых профессий [10, с. 87].

В отечественных компаниях применяют разные пути мотивирования сотрудников. Это могут быть материальные и нематериальные меры, позаимствованные из зарубежной практики или присущие только отечественным компаниям меры. В зарубежных компаниях все больше предпочтения и внимания отдается нематериальным видам мотивирования. В России же ситуация обстоит иначе, поскольку многие компании ориентируются на материальном мотивировании работников. Причина такого поведения связана с тем, что для большинства работников материальное поощрение является более ценным.

1.2 Методы и формы оплаты и стимулирования труда

Методы оплаты труда – устанавливаемые государством либо соглашением сторон формы и размеры оценки трудового вклада работников.

Имеются два метода регулирования оплаты:

- государственный (централизованный) или государственное нормирование (императивный);

- договорный (коллективный и индивидуальный) или договорное регулирование (диспозитивный).

Систему форм оплаты труда представим в виде схемы (см. рисунок 1.3).

В систему правил начисления основной заработной платы включаются доплаты и надбавки. Такие выплаты предусмотрены для учета отступлений от нормальных условий работы, которые требуют определенных дополнительных затрат труда и оплачиваются свыше к установленным расценкам на сдельную работу.

Кроме того, возможно применение разновидностей этих форм: простая повременная, повременно премиальная, прямая сдельная, сдельно-премиальная и т.д. Проанализируем основные характеристики систем оплаты труда работников (см. рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Система форм оплаты труда в Российской Федерации

Временная и повременно-премиальная системы оплаты отличаются простотой расчета, для определения размера оплаты труда в данном случае необходимо только знание минимальной информации о применяемых тарифных ставках.

При сдельной оплате труда размер начисленной заработной платы напрямую зависит от величины – результата труда в натуральном выражении, например, это может быть объем производства.

Сдельно-премиальная система предусматривает помимо оплаты труда и начисление премии за качество произведенной продукции.

Бестарифная система предполагает отсутствие каких-либо индивидуальных тарифных ставок, что побуждает весь коллектив выполнить данное задание и получить оплату.

Система с групповым премированием подразумевает работу в группах, отдельных коллективах. Часто эта система применяется при выполнении проектов.

Механизм стимулирования управленческого персонала базируется на совокупности закономерностей и принципов, определенных на основе обобщения

мнений ведущих ученых Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Травина В.Т., Воробьева О., Воробьева Л., Сорвиров Б.В., Микулинская Т.А.

В том числе принцип гармонии, который предусматривает согласование и определение взаимозависимости целей организации и работников, наиболее благоприятное их сочетание. Основными элементами механизма стимулирования являются инструменты мотивационного воздействия: формы, методы и средства стимулирования (см. рисунок 1.4.).



Рисунок 1.4 - Система стимулирования

Механизм стимулирования управленческого персонала является гибкой системой, по мнению Михеева С.А., которая находится под влиянием взаимосвязанных факторов внешней, внутренней среды организации и личностных факторов. Их исследование показало, что они, дестабилизируют функционирования механизма стимулирования управленческого персонала и на это необходимо учитывать при его формировании [41, с. 57].

Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников на предприятии включает изучение различных подходов и методов, применяемых для мотивации и повышения производительности персонала. Вот некоторые из основных концептуальных направлений стимулирования работников предприятий, используемых в управленческой деятельности [16, с. 82].

1. Финансовые стимулы. Эта концепция основана на использовании материальных вознаграждений, таких как заработная плата, премии, бонусы, акции и другие финансовые поощрения. Она предполагает, что сотрудники будут мотивированы выполнить свои задачи более эффективно, если они получат достойную финансовую компенсацию за свои усилия.

2. Нематериальные стимулы. Концепция нематериальных стимулов фокусируется на нематериальных вознаграждениях и благах, которые способны мотивировать сотрудников. Это может включать поощрение через похвалу, признание, возможности для профессионального роста, обучение, гибкий график работы, участие в принятии решений и другие формы нематериальной компенсации.

3. Система целей и мотивации. Эта концепция предполагает установление ясных и измеримых целей для каждого сотрудника и связывание их достижения с наградами и вознаграждениями. Четкие цели помогают сотрудникам ориентироваться и понимать, что требуется от них, а связанные с этим стимулы мотивируют их достигать и превосходить эти цели.

4. Развитие и карьерный рост. Концепция стимулирования через развитие и карьерный рост предполагает предоставление сотрудникам возможностей для профессионального развития, приобретения новых навыков и продвижения по карьерной лестнице. Это может включать обучение, тренинги, программы наставничества, повышение квалификации и перспективы продвижения.

5. Командная работа и сотрудничество. Эта концепция основана на создании благоприятной рабочей среды, где сотрудники могут эффективно сотрудничать и взаимодействовать друг с другом в рамках команды или проекта.

Поддержка командной работы и сотрудничества включает в себя развитие коммуникационных навыков, поощрение открытого обмена идеями и мнениями, построение доверия между членами команды, распределение ролей и ответственностей с учетом индивидуальных навыков и компетенций каждого сотрудника. Благоприятная рабочая среда, где ценится коллективное достижение целей, способствует эффективной командной работе и повышению мотивации сотрудников [22, с. 116].

Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии, разработанная Клейтоном Альдерфером, предполагает, что удовлетворение низших потребностей не приводит к увеличению мотивации, но их неудовлетворение может вызвать разочарование и снижение производительности. Теория приобретенных потребностей Дэвида Макклелланда утверждает, что у людей есть три основные потребности: потребность в достижении, власти и принадлежности. Уровень и доминирующая потребность влияют на мотивацию и предпочтения сотрудников [27, с. 96].

Теория двух факторов Фредерика Герцберга предполагает, что существуют два вида факторов, влияющих на удовлетворенность и недовольство сотрудников: факторы гигиены (связанные с условиями работы) и факторы мотивации (связанные с самой работой). Оба вида факторов имеют независимое влияние на мотивацию.

Теория усиления Б.Ф. Скиннера предлагает, что поведение сотрудников зависит от усиления или наказания, которые они получают в результате своих действий. Положительное усиление увеличивает вероятность повторения желаемого поведения, в то время как негативное усиление снижает его вероятность.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса исследует, как восприятие справедливости в распределении ресурсов и процедурах принятия решений влияет на мотивацию сотрудников. Она указывает, что справедливое обращение сотрудников в организации способствует их удовлетворенности, мотивации и преданности работе.

Теория ожиданий Виктора Врума объясняет, что мотивация сотрудников зависит от их ожиданий относительно достижения желаемых результатов и оценки этих результатов. Она утверждает, что высокая ожидаемая ценность и вера в свои способности повышают мотивацию к достижению успеха.

Теория установления цели, разработанная И.А. Локки и Г.П. Лэтхем, утверждает, что постановка ясных и конкретных целей способствует повышению мотивации и достижению лучших результатов. Теория научного управления Фредерика Тейлора подчеркивает значимость научного подхода к организации труда, стандартизации процессов и максимизации эффективности производства.

Теория X и Теория Y Дугласа Макгрегора представляет два противоположных предположения о мотивации сотрудников [33, с. 57].

Теория X предполагает, что люди не любят работу и нуждаются в непрерывном контроле, в то время как Теория Y полагает, что люди стремятся к самореализации и могут быть самоуправляемыми. Теория Z, разработанная Вильямом Оучи, акцентирует внимание на коллективных ценностях, сотрудничестве и долгосрочной принадлежности к организации в японском стиле управления.

В сравнительной характеристике систем управления эффективностью персонала организации выделяются: нематериальный подход, материальный подход и комбинированный подход.

1) Нематериальный подход:

Используемые инструменты управления персоналом включают инструменты нематериальных стимулов, методы социально-культурного управления, методы карьерного управления и методы конкурентной управления персоналом. Представителями этого подхода являются М.В. Банных, Е.А. Тукова, М.В. Юкляевских [18, с. 52].

2) Материальный подход:

- Используемые инструменты управления персоналом включают метод дифференциальной оплаты труда, окладный метод, премиальный метод, метод плавающей и фиксированной оплаты труда и другие подобные методы.

Представители этого подхода являются Ф.А. Халси, Ф.У. Тейлор, Х.Л. Гант, Х. Эмерсон.

3) Комбинированный подход:

Используемые инструменты управления персоналом включают метод коллективного соревнования и метод рейтинговых сравнений. Представителями этого подхода являются Е.А. Петрова, К.А. Шмелева, А.Ю. Андреева.

Таким образом, существуют различные подходы и инструменты для стимулирования труда сотрудников на предприятии. Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, и эффективность их применения зависит от конкретных условий и особенностей организации. Нематериальный подход сосредотачивается на создании благоприятной рабочей среды, развитии социальных и культурных аспектов, что может способствовать повышению удовлетворенности и мотивации сотрудников [16, с. 87].

Материальный подход основан на финансовых стимулах, таких как дифференциальная оплата труда, премии и надбавки, что может быть эффективно для мотивации в определенных ситуациях. Комбинированный подход сочетает и материальные, и нематериальные стимулы, стремясь достичь баланса между ними.

Важно учитывать специфику организации, потребности и предпочтения сотрудников, а также цели и стратегии предприятия при выборе подхода к стимулированию труда. Эффективное управление персоналом требует гибкости и адаптации подходов в соответствии с меняющимися условиями и потребностями организации, что поможет создать мотивирующую и продуктивную рабочую среду для сотрудников.

1.3 Особенности организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников

Оплата труда в образовательных учреждениях состоит из:

- оклада или тарифной ставки;

- стимулирующих выплат;

- компенсационных выплат.

При установлении оклада принимаются во внимание профессиональные квалификационные группы. То есть размер оклада сотрудника образования будет зависеть от того, к какой профессиональной квалификационной группе относится его должность. Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования утверждены:

- приказом Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н;

- приказом Минздравсоцразвития России от 5.05.2008 № 217н (для сотрудников высшего образования и допобразования).

Так, например, для педагогов высшего образования предусмотрено шесть квалификационных уровней. И чем квалификационный уровень выше, тем больше и оклад работника по должности.

Чаще всего учредитель бюджетного учреждение не только регулирует основные вопросы оплаты труда в положении, но и устанавливает примерные размеры окладов. Например, размеры окладов и ставки педагогических работников федеральных бюджетных учреждений, которые относятся к ведению Минфина России, предусматриваются в приложении к Примерному положению, утвержденному приказом Минфина России от 30.10.2008 № 120н.

Таблица 1.1

Оклады педагогических работников [13, с. 65]

Квалификационный уровень	Наименование должностей	Рекомендуемый размер оклада, ставки, руб.
1 квалификационный уровень	Диспетчер факультета, специалист по учебно-методической работе	4200,00
2 квалификационный уровень	Специалист по учебно-методической работе 2 категории	6750,00
3 квалификационный уровень	Специалист по учебно-методической работе 1 категории	7900-10300,00

Так, для педагогов высшего образования первого квалификационного уровня предусмотрены в диапазоне от 5000 до 10500 руб (См. Примерное положение, утвержденное приказом Минфина России от 30.10.2008 № 120н).

Для шестого квалификационного уровня, к которому относится должность декана факультета, размер оклада составит от 10 600 до 20 500 рублей. Между тем, многие бюджетные образовательные организации вправе самостоятельно определять размер окладов и ставок заработной платы.

Также учредители предоставляют возможность организации самой установить размер доплат и премий. Но важно, чтобы все эти расходы вписывались в фонд оплаты труда, который формируется из бюджетных поступлений и от приносящей доход деятельности.

Такие правила установлены, в частности, для федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Правительства Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование» (Приказ Минобрнауки РФ от 31.10.2008 N 335).

Подробно порядок формирования заработной платы педагогов регламентирован, в частности, Методическими рекомендациями по формированию системы оплаты труда работников общеобразовательных организаций (письмо Минобрнауки России от 29.12.2017 № ВП-1992/02).

Методические рекомендации также предлагают образовательным учреждениям формировать тарификационные списки. При этом рекомендуется раз в год проводить работы по тарификации оплаты за фактический объем нагрузки. Делать это можно раздельно по каждому полугодию.

Тарифный разряд, устанавливающийся за квалификацию и стаж педагога, не отражает результативность его работы, а значит, не стимулирует к эффективности и повышению качества.

Анализ муниципальных правовых актов показал, что начисление заработной платы в общеобразовательных учреждениях производится на основании Положений об оплате труда работников, утверждаемых руководством. Эти документы являются основанием для разработки положений о премировании,

надбавках, доплатах и материальной помощи работникам, правил внутреннего трудового распорядка. Приказом руководителя учреждения утверждается состав комиссии по оценке эффективности деятельности, в полномочия которой входит рассмотрение вопросов по соблюдению условий оплаты труда, премированию и надбавкам работникам общеобразовательных учреждений.

Оценку эффективности и надежности состояния системы внутреннего контроля в учреждениях следует проводить путем периодического оценивания действующих контрольных мероприятий. Причем периодичность и порядок проведения мероприятий необходимо учесть в Положении о внутреннем контроле [4].

Образование является той отраслью, которая, пребывая в кризисе, вынуждена обновляться, включая в себя новации и внедряя инновации. Ежегодные мониторинговые исследования инновационной деятельности в образовательных учреждениях различных регионов выявляют рост инновационного потенциала и продуктивности с одной стороны, и отсутствие деятельности в ряде муниципалитетов, с другой. Войти в инновационный кластер, сложившийся в регионе, удается далеко не каждому педагогу и не каждой образовательной организации. Около 25 % территорий развивают инновационный потенциал, однако стабильно, около 25 % муниципальных образований показывают низкую инновационную активность или отсутствие таковой вовсе на протяжении последних лет. Возникла необходимость в разработке альтернативных мер формирования мотивационных процессов в данных территориях путем преобразований на всех уровнях: личностный уровень (педагог); институциональный уровень (образовательная организация); муниципальный уровень (органы управления образованием и территориальная методическая служба); региональный уровень (вузы и образовательные учреждения).

В приложении 1 представлена модель процесса стимулирования активности педагогов в системе профессионального образования.

В ходе разработки модели проведен ряд процедур: теоретическое изучение феномена педагогической активности и формирование понятийного аппарата исследования; условий протекания, инновационных процессов; структуры понятий стимулирования, педагогической деятельности, потенциала педагога; анализ условий протекания педагогических процессов в регионе; разработка и наполнение диагностического аппарата, включающего критерии и показатели, уровневые шкалы, методы диагностики, статистические методы обработки данных; формирование репрезентативной выборки и сходных по исследуемому параметру групп, участвующих в эксперименте; подготовка методических и обучающих материалов для использования в педагогическом процессе в ходе экспериментальной работы; выбор экспериментального плана и подготовка к проведению экспериментальной работы.

В результате выявлено, что на педагогическую активность влияют степень информированности педагогов о протекании инновационных процессов, наличие локальных или системных дефицитов в профессиональной деятельности педагогов, интенсивность инновационной деятельности, потенциал педагога и ряд других условий.

Модель процесса стимулирования активности педагогов в системе профессионального образования включает в себя методологический, содержательный и рефлексивно-оценочный блоки.

Методологические блок предполагает выполнение следующих шагов: определение подходов к процессу стимулирования активности педагогов в системе ДПО: системносинергетического, средового, деятельностного; выявление принципов стимулирования активности: проблемности, самореализации, системности, паритетности, гуманистичности, самовыражения; выявление компонентов активности: мотивационный, когнитивный, практический; выявление элементов критериев: мотивационность и регулятивность, когнитивность и проективность, креативность и технологичность; определение уровней активности педагогов; выявление наличия системных или локальных дефицитов на различных уровнях активности педагогов (личностном,

институциональном, муниципальном, региональном, всероссийском, международном).

Содержательный блок модели обобщает деятельность учреждения профессионального образования по стимулированию активности педагогов, содержание которой имеет особенности и отличия в зависимости от разработанных локальных нормативных документов, регламентирующих педагогические процессы, систему профессионального роста педагогов, научно-методического сопровождения системы образования в регионе. В связи с этим в различных регионах имеются качественные отличия сопровождения инновационных процессов в части: формального (курсовая подготовка), неформального (система научных, методических, конкурсных мероприятий) и информального обучения педагогов (организация и поддержка деятельности сетевых профессиональных сообществ, управление краевыми проектами).

Принимая во внимание данное обстоятельство, на контрольном и констатирующем этапах эксперимента рассматриваются результаты диагностики педагогической активности, входящей в рефлексивно-оценочный блок модели, педагогических работников различных регионов.

На формирующем этапе эксперимента по стимулированию активности педагогов в отношении экспериментальной группы предприняты: мониторинговые и диагностические исследования, разработка и обновление нормативной базы, своевременное информирование субъектов по вопросам обеспечения педагогичских процессов; обеспечение методического сопровождения муниципальных органов управления образования и территориальных методических служб; реализация системы сопровождения муниципальных процессов на уровне образовательной организации; разработка индивидуальных траекторий восполнения дефицитов деятельности педагогов; предоставление доступа к информационной системе «ИнноВест» и наполнение ее обучающими материалами.

Внедрение модели стимулирования активности педагогов в системе профессионального образования может быть рекомендовано при наличии

следующих условий:при низком личностном уровне инновационной активности педагогов;при необходимости перехода образовательных организаций от стабильного функционирования к опережающему саморазвитию;при реформировании внешними структурами организаций системы образования (институциональный, муниципальный уровень), нуждающихся в переходе к самопроектированию, саморазвитию, самоорганизации.

Таким образом, для стимулирования сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов стимулирования сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных стимулирования, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой стимулирования. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой стимулирования персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Материальная и нематериальная стимулирование является необходимой для успешного функционирования любого организации. Любая используемая в организации система стимулирования сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но нельзя забывать, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход стимулирования, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

2.1 Краткая характеристика ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

Полное наименование объекта исследования - Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение для детей, нуждающихся в длительном лечении, школа-интернат № 68 Пушкинского района Санкт-Петербурга.

Адрес: 196621, Санкт-Петербург, г. Павловск, ул. Садовая, д.51, Литера А.

Основным видом деятельности Школы является реализация общеобразовательных программ дошкольного образования, начального общего, основного общего и среднего общего образования. Также Школа реализует образовательные программы дополнительного образования детей и взрослых.

Принципы управления: Управление школой осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом общеобразовательного учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Структура управления представлена на рисунке 2.1.

Органами управления являются общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, общешкольный родительский комитет, администрация. Цель управления на уровне школы заключается в формировании демократического учреждения, в основу которого заложена идея психолого-педагогических, социально-педагогических, организационно-педагогических и правовых гарантий на полноценное образование. Управление осуществляется на основе сотрудничества педагогического, ученического и родительского коллективов.

Педагогический совет является постоянно действующим коллегиальным органом, созданным для рассмотрения основных вопросов образовательной деятельности.

Общее собрание трудового коллектива объединяет всех членов трудового коллектива. Оно решает вопросы, связанные с разработкой Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных актов школы. Собрание осуществляет свою работу в течение всего календарного года. Общее собрание трудового коллектива собирается по мере надобности, но не реже двух раз в год. Все работники школы, участвующие в собрании, имеют при голосовании по одному голосу. Для ведения Собрания избирается председатель из числа членов Собрания. Из числа присутствующих на собрании избирается секретарь Собрания, который ведет протокол. Секретарь Собрания принимает участие в его работе на равных с другими работниками условиях.

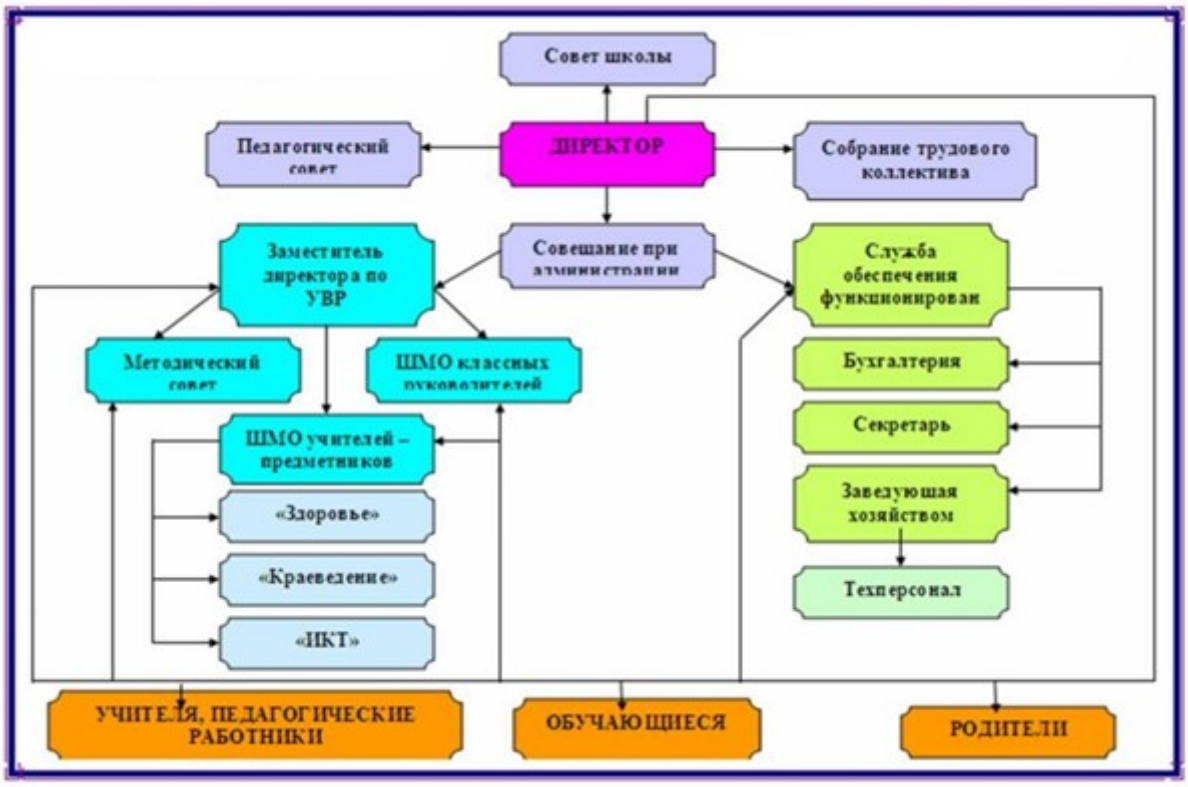


Рисунок 2.1 – Структура управления ГБОУ «Школа-интернат № 68»

Для осуществления учебно-методической работы в Школе создано четыре предметных методических объединения и методическое объединение классных руководителей:

1) ШМО «Здоровье»;

2) ШМО «Краеведение»;

3) ШМО «ИКТ в работе учителя»;

4) ШМО начальных классов;

5) ШМО классных руководителей «Огонек».

В целях учета мнения обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся в Школе действуют Совет обучающихся и Совет родителей. По итогам 2021 года система управления Школой оценивается как эффективная, позволяющая учесть мнение работников и всех участников образовательных отношений. В следующем году изменение системы управления не планируется.

В 2021 году систему управления внесли организационные изменения в связи с дистанционной работой и обучением. В перечень обязанностей заместителя директора по УВР добавили организацию контроля за созданием условий и качеством дистанционного обучения. Определили способы, чтобы оповещать учителей и собирать данные, которые затем автоматически обрабатывали и хранили на виртуальных дисках и сервере Школы.

Образовательная деятельность в Школе организуется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС дошкольного образования, начального общего, основного общего и среднего общего образования, дополнительного образования.

С 01.09.2021 Школа реализует рабочую программу воспитания и календарный план воспитательной работы, которые являются частью основных образовательных программ начального, основного и среднего общего образования. В рамках воспитательной работы Школа:

1) реализует воспитательные возможности педагогов, поддерживает традиции коллективного планирования, организации, проведения и анализа воспитательных мероприятий;

2) реализует потенциал классного руководства в воспитании школьников, поддерживает активное участие классных сообществ в жизни Школы;

3) вовлекает школьников в кружки, секции, клубы, студии и иные объединения, работающие по школьным программам внеурочной деятельности, реализовывать их воспитательные возможности;

4) использует в воспитании детей возможности школьного урока, поддерживает использование на уроках интерактивных форм занятий с учащимися;

5) поддерживает ученическое самоуправление — как на уровне Школы, так и на уровне классных сообществ;

6) поддерживает деятельность функционирующих на базе школы детских общественных объединений и организаций — например, школьного спортивного клуба;

7) организует для школьников экскурсии, экспедиции, походы и реализует их воспитательный потенциал;

8) организует профориентационную работу со школьниками;

9) развивает предметно-эстетическую среду Школы и реализует ее воспитательные возможности;

10) организует работу с семьями школьников, их родителями или законными представителями, направленную на совместное решение проблем личностного развития детей.

Все воспитательные мероприятия проводились согласно направлениям воспитательной работы:

- патриотическое воспитание и формирование российской идентичности;
- гражданское воспитание;
- духовное и нравственное воспитание детей на основе российских традиционных ценностей;

- приобщение детей к культурному наследию;
- популяризация научных знаний среди детей;
- семья и школа;
- физическое воспитание и формирование культуры здоровья;
- трудовое воспитание и профессиональное самоопределение;
- экологическое воспитание;
- патриотическое воспитание и формирование российской идентичности.

ГБОУ «Школа-интернат № 68» на договорной основе оказывает населению, организациям, учреждениям и организациям следующие платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные основными общеобразовательными программами и федеральными государственными образовательными стандартами:

− адаптация детей к условиям школьной жизни;

− решение задач повышенного и высокого уровня сложности по математике;

− комплексный анализ текста;

− решение задач повышенной сложности по физике;

− углубленное изучение раздела «Грамматика» в курсе английский язык.

Организация учебного процесса в ГБОУ «Школа-интернат № 68» регламентируется режимом занятий, учебным планом, календарным учебным графиком, расписанием занятий, локальными нормативными актами школы.

Далее проанализируем динамику поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68» ГБОУ «Школа-интернат № 68» за период с 2020 по 2022 год (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1

Динамика поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. руб.

Поступления	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %	
				2021 год	2022 год
Собственные доходы учреждения					
Доходы всего	814,89	21552,8	24915,4	2644,87	115,60
доходы от оказания платных услуг (муниципальное задание)	768,69	20945,8	24292,5	2724,87	115,98
прочие доходы	46,27	607	622,91	1311,87	102,62
Субсидии на выполнение муниципального задания					
Доходы всего	22615,4	6072,66	597,33	26,8519	9,84
субсидии	0,791	3900,09	597,33	493058	15,32
Субсидии на иные цели					
Доходы всего	2878,31	2870,83	4306,57	99,74	150,01
субсидии	2878,31	2870,83	4306,57	99,74	150,01

Представим графически динамику поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68» на рисунке 2.2.

Данные таблицы 2.1 и рисунка 2.2 показывают возрастающую тенденцию в величине собственных доходов учреждения: темп роста в 2022 году составляет 15,60%, а в 2021 году рост составляет более 100%.

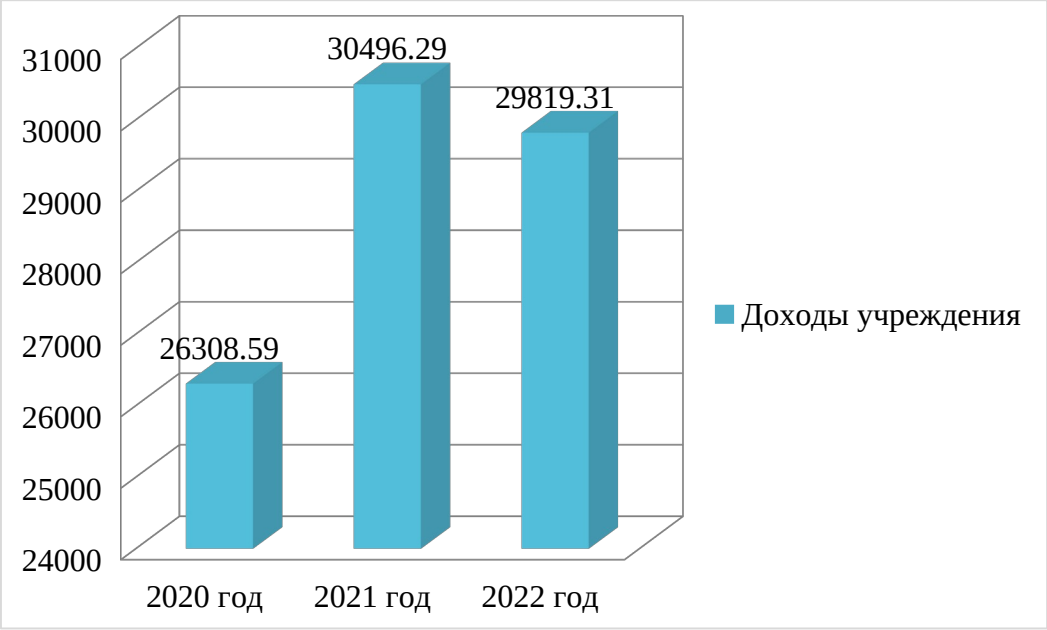


Рисунок 2.2 – Динамика поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68», млн рублей

Рост обусловлен главным образом ростом доходов от оказания платны услуг, а также прочих доходов (на 2,62% в 2022 году относительно 2021 года).

Стоит отметить значительный рост субсидий, предоставленных на иные цели: на 50,01% в 2022 году в сравнении с 2021 годом, что обусловлено расходами на запланированный капитальный ремонт основного здания ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Далее рассмотрим структуру поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68» за 2020 –2022 год (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2

Структура поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Поступления	2020 год	2021 год	2022 год
Собственные доходы учреждения			
Доходы всего	3,10	70,67	83,55
доходы от оказания платных услуг (муниципальное задание)	2,92	68,68	81,47
прочие доходы	0,18	1,99	2,09
Субсидии на выполнение муниципального задания			
Доходы всего	85,96	19,91	2,00
субсидии	0,00	12,79	2,00

Субсидии на иные цели			
Доходы всего	10,94	9,41	14,44
субсидии	10,94	9,41	14,44

Представим графически структуру поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68» за 2022 год на рисунке 2.3.

Данные таблицы 2.2 и рисунка 2.3 показывают, что в структуре поступлений наибольший удельный вес занимают собственные доходы учреждения – в анализируемом периоде более 80%.



Рисунок 2.3 – Структура поступлений ГБОУ «Школа-интернат № 68» за 2021 год, %

Далее проанализируем динамику выплат ГБОУ «Школа-интернат № 68» за период с 2020 по 2022 год (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Динамика выплат ГБОУ «Школа-интернат № 68» за счет собственных доходов учреждения, тыс. руб.

Поступления	2020	2021	2022	Темп роста, %

	год	год	год	2021 год	2022 год
Расходы всего	26535,23	28550,71	24317,86	107,60	85,17
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	18899,42	19183,11	16011,71	101,50	83,47
Приобретения работ, услуг	3882,16	6051,88	4794,74	155,89	79,23
Социальное обеспечение	776,98	893,93	818,72	115,05	91,59
Прочие расходы	729,04	137,02	157,68	18,79	115,08
Расходы по операциям с активами	2247,61	2284,76	2526,5	101,65	110,58

Рисунок 2.4 наглядно отражает динамику выплат ГБОУ «Школа-интернат № 68» в 2020 – 2022 гг.

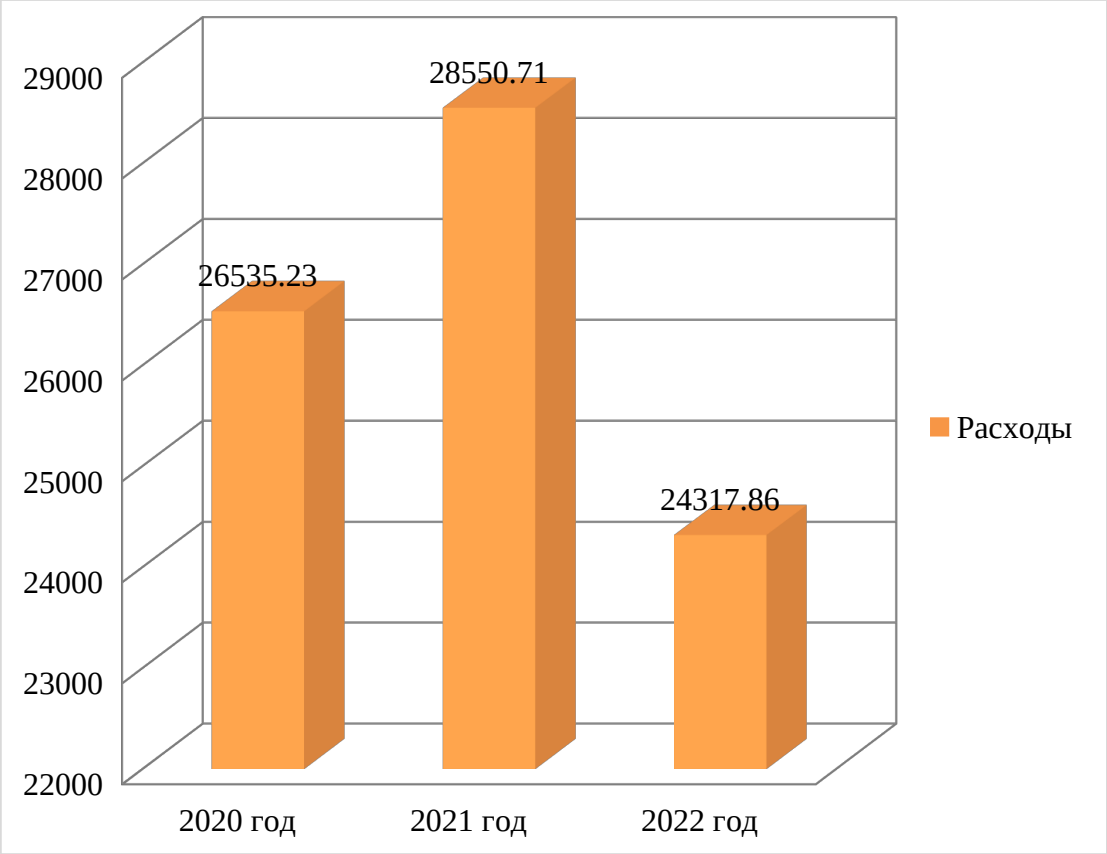


Рисунок 2.4 – Динамика выплат ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. рублей

Данные таблицы 2.3 показывают, что темп снижения расходов учреждения, осуществляемых за счет собственных доходов в 2022 году составляет 14,83%, по

результатам 2021 года величина расходов выросла – на 7,60%. Так же данные таблицы показывают, что в 2020 и 2021 году за счет собственных средств учреждения производилась оплата труда и начислений сотрудникам ГБОУ «Школа-интернат № 68», а также приобретались работы и услуги.

Динамика численности ГБОУ «Школа-интернат № 68» представлена 2.4.

Таблица 2.4

Динамика численности персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»

Категории работников	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2020 г., ±	В среднем за 2022 – 2020 гг.	
					чел.	к итогу, %
Всего персонал	40	40	41	103	1	100
педагоги	39	39	39	100	0	95
прочие работники	1	1	1	100	0	2

Квалификационный уровень персонала во много зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому проанализируем качественный состав персонала по возрасту, полу, образованию, стажу работы, квалификации в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Качественный состав трудовых ресурсов ГБОУ «Школа-интернат № 68»

Показатель	Численность на конец года			Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Группы рабочих						
По возрасту, лет:						
до 20	1	1	1	3	3	2
от 20 до 30	3	3	4	8	8	10
от 30 до 40	11	11	11	28	28	27
от 40 до 50	23	23	23	58	58	56
от 50 до 60	2	2	2	5	5	5

Итого	40	40	41	100	100	100
По образованию:						
незаконченное среднее	2	2	2	5	5	5
среднее, среднее специальное	7	7	8	18	18	20
высшие	31	31	31	78	78	76
Итого	40	40	41	100	100	100
По трудовому стажу, лет:						
до 5	1	1	1	3	3	2
от 5 до 10	7	4	4	18	10	10
от10 до 15	9	11	11	23	28	27
от 15 до 20	21	22	23	53	55	56
свыше 20	2	2	2	5	5	5
Итого	40	40	41	100	100	100

В ГБОУ «Школа-интернат № 68» за анализируемый период с 2020 по 2022 год, большую часть численности персонала приходится по возрасту от 40 до 50 лет, по образованию высшее, по трудовому стажу от 15 до 20 лет.

2.2 Оценка применяемых форм организации оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

Кадровая политика организации ГБОУ «Школа-интернат № 68» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, стимулирования и адаптации труда сотрудников организации.

В современных условиях конкуренции, многие субъекты хозяйствования самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда, вводят различные виды доплат как способы стимулирования персонала.

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников.

Трудовые отношения работников организации регулируются трудовым законодательством, в соответствии с которым основанием их возникновения

является трудовой договор.

Учет расчетов с персоналом на оплату труда и прочим операциям на исследуемом объекте ГБОУ «Школа-интернат № 68» осуществляется в соответствии с нормами действующего законодательства РФ, Трудовым кодексом и Положением по заработной плате.

Заработная плата сотрудникам образовательной организации устанавливается трудовым договором согласно действующей системе оплаты труда. Размер заработной платы в организации имеет зависимость от уровня сложности труда, то есть зависит от разряда сотрудника.

Основанием для учета, начисления и выплаты заработной платы являются унифицированные формы первичных учетных документов.

ГБОУ «Школа-интернат № 68» в качестве основной формы оплаты труда использует повременную форму оплаты труда в двух ее разновидностях:

- простая повременная форма оплаты труда;

- повременно-премиальная форма оплаты труда.

Динамика оплаты труда ГБОУ «Школа-интернат № 68» представлена на рисунке 2.5.

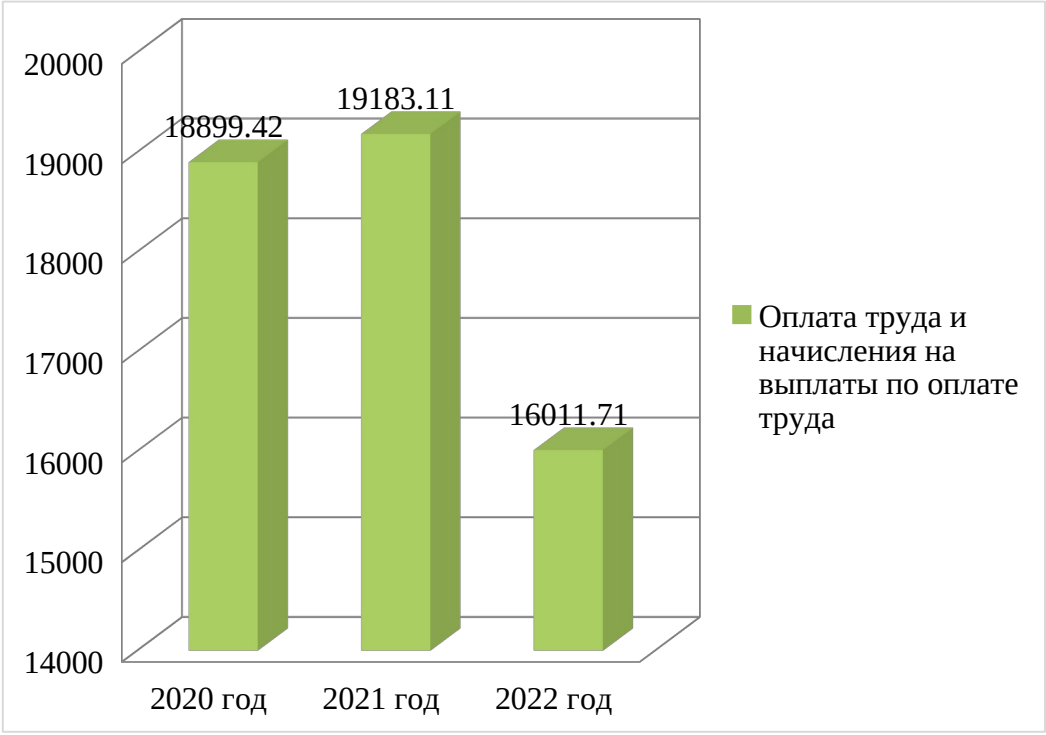


Рисунок 2.5 - Динамика оплаты труда ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. руб.

В целях оценки применяемых форм стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» было проведено анкетирование среди преподавательского состава.

Исходя из рис. 2.6 следует, что:

- наиболее часто применяемой формой стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» является премирование сотрудников за основные результаты работы – это отметили 35% опрошенных;

- 25% опрошенных в качестве основной формы стимулирования персонала отметили вознаграждения по итогам работы за год (ежегодная премия);

- 18% опрошенных отметили в качестве одной из форм стимулирования персонала гибкий рабочий график;

- 12% опрошенных сотрудников получали грамоты за плодотворную работу;

- 10% опрошенных сотрудников получали поздравления с днём рождения.

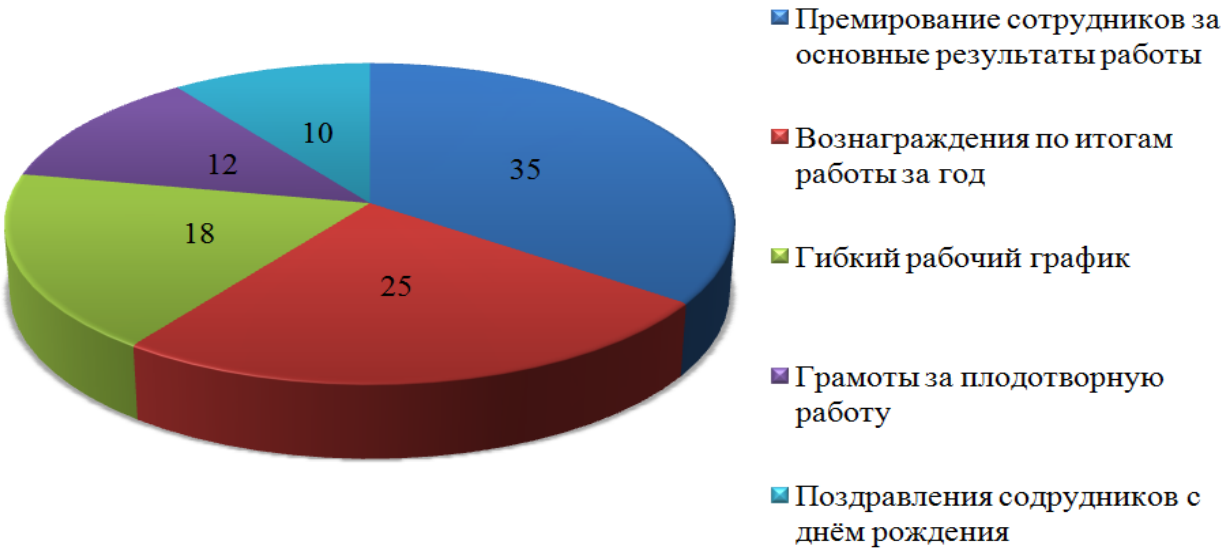


Рисунок 2.6 - Применяемые формы стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Существующая система стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» воспринимается скорее противоречиво (см. рис. 2.7).

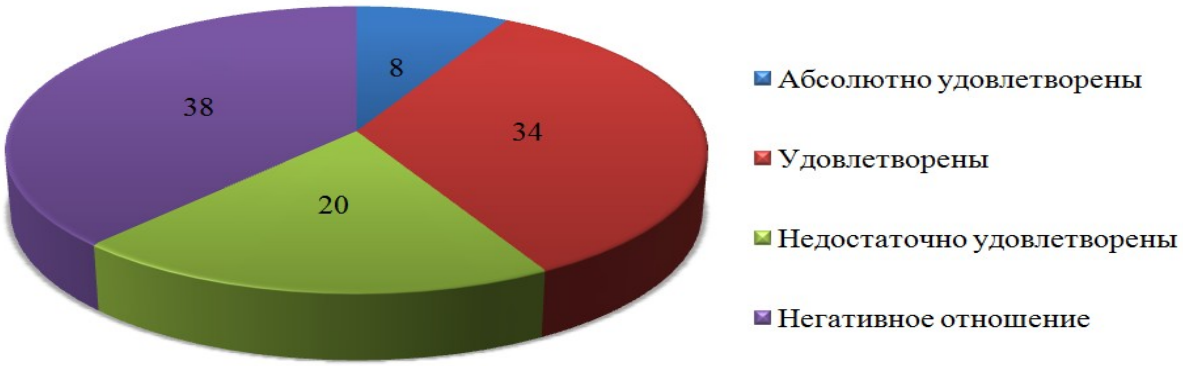


Рисунок 2.7 - Удовлетворенность сотрудников системой стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Исходя из рис. 2.7, можно сделать вывод, что только 42% опрошенных преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68» удовлетворены в целом действующей системой стимулирования персонала, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%. Однако 58% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» неудовлетворены действующей системой стимулирования персонала, из них 38% относятся негативно к действующей системе стимулирования персонала, а 20% считают, что система стимулирования персонала недостаточно удовлетворительна.

В качестве дополнительных методов исследования в работе применяются следующие.

1. Тест Ф. Герцберга.

Данная методика включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным (см. рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 - Факторы Ф. Герцберга

Опрашиваемому работнику предлагается 56 утверждений, разбитых на пары (28 вопросов), каждый из которых представляет собой пару противоположных друг другу ситуаций. Персонал должен оценить их исходя из того, какое утверждение ему больше подходит.

Суммарная оценка вопроса составляет 5 баллов. Например, что важнее для работника — зарплата или признание. В зависимости от того, какое из утверждений ближе работнику, он выставляет баллы: 5 для зарплаты и 0 для признания, 4 для зарплаты и 1 для признания, 3 для зарплаты и 2 для признания и так далее. Сумма всегда должна равняться 5 баллам (можно использовать только целые числа).

2. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.

Методика В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации. Трудовые мотивы персонала разнообразны. В то же время их можно классифицировать. В частности, В.И. Герчиков предлагает использовать типологическую модель. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

3. Метод исследования: опросник Платонова К.К. «Изучение структурных компонентов личности».

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Результаты тестирования сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Количество человек	Место
Гигиенические факторы:		
финансовые мотивы	12	1
Признание	8	2
отношение с руководством	6	3
сотрудничество в коллективе	6	3
Мотивационные факторы:		
ответственность	10	1
Карьера	9	2
Достижение	6	3
содержание работы	5	4

Как показывают данные таблицы 2.4, главным гигиеническим фактором для сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова (см. рисунок 2.9).

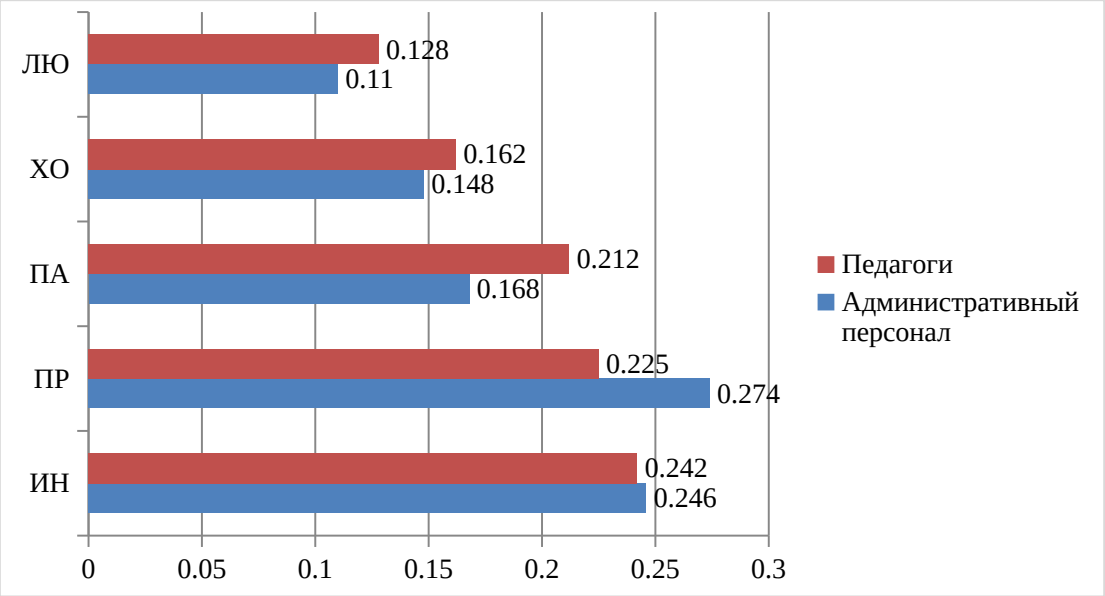


Рисунок 2.9. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68»[1]

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у административного персонала организации преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации.

У рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации. Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Доминирующей потребностью у обеих групп: административный персонал и педагогики - является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Если рассматривать выраженность потребностей обеих групп в сравнении, то в основном, выраженность всех потребностей у административного персонала и педагогов находится на одном уровне, за исключением потребности в хороших

[1] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

условиях работы. У рабочих данная потребность более выражена, что может быть связано с тем, что среднему персоналу приходится чаще контактировать с заказчиками, интенсивность их труда значительно выше.

Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими.

Практически на одном и достаточно значимом уровне у руководителей и рабочих выражена потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации.

Далее рассмотрим результаты опроса по карточке личности Платонова К.К. отдельно по каждой подструктуре.

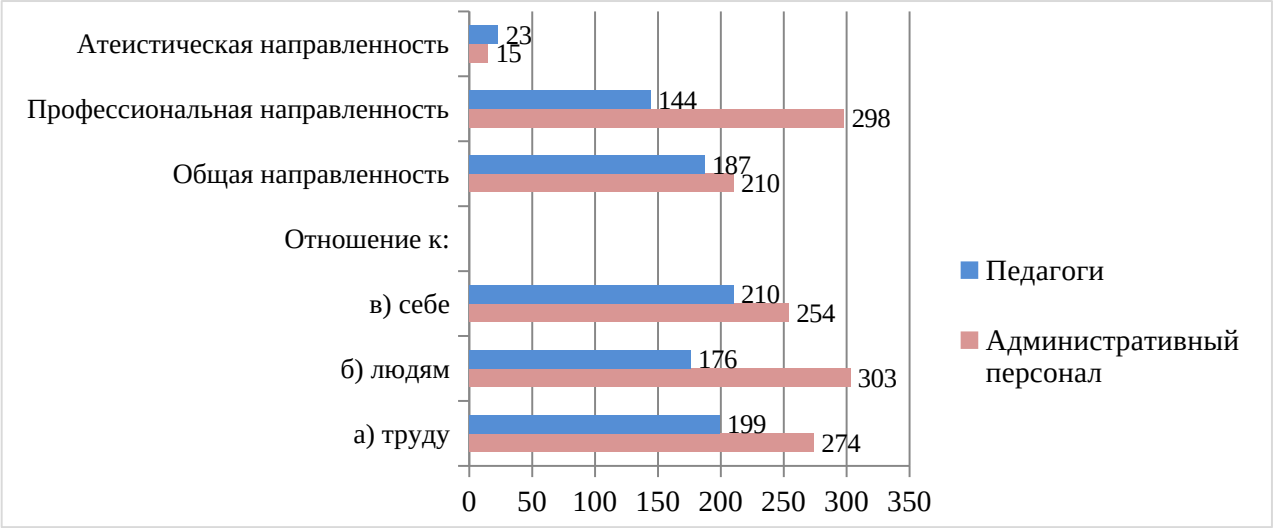


Рисунок 2.10 - Результаты опроса по социально-обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

Как показывают приведенные результаты на рисунке 2.10., в социально-обусловленной подструктуре наибольшее значение среди респондентов – педагогов было обращено на отношение к себе, в первую очередь – это 210 баллов: максимальное число баллов по данному вопросу отметили 9 респондентов.

Среди опрошенных сотрудников, составляющих административный персонал, была выявлена следующая тенденция: максимальное число баллов – 298 – было отмечено по вопросу профессиональной направленности.

Таким образом, можно сделать вывод, что своей деятельности педагоги предприятия в первую очередь видят выгоду для себя в виде улучшения финансового положения, для административного персонала на первое место выходит возможность самореализоваться, применить свои профессиональные навыки.

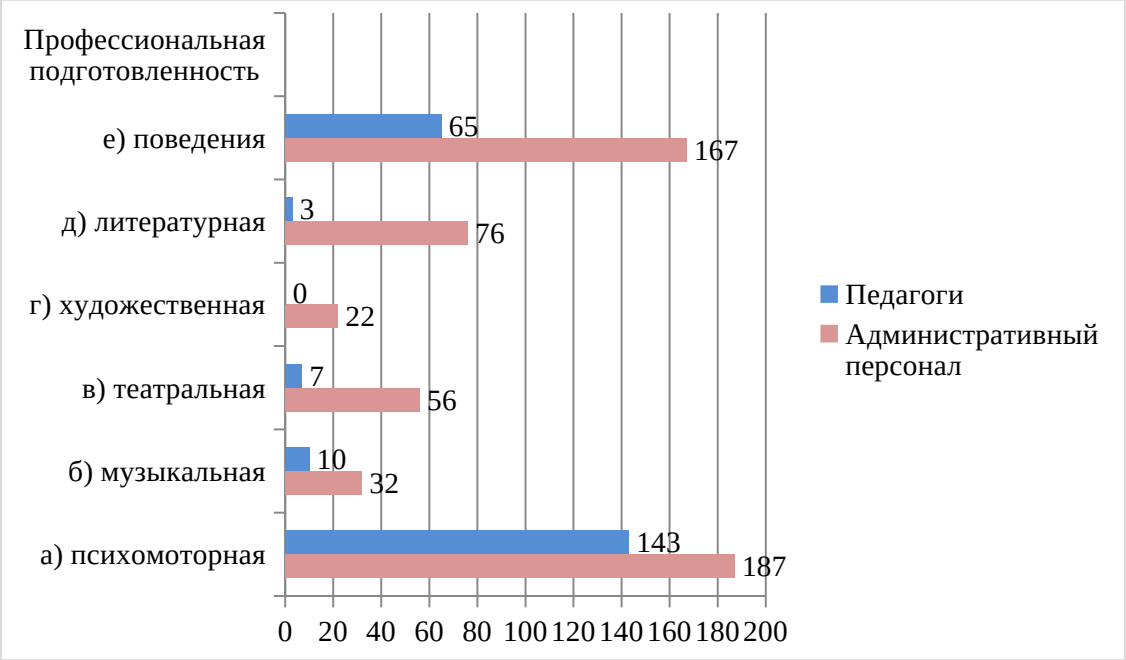


Рисунок 2.11 - Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

Данные рисунка 2.11. наглядно отображают схожую тенденцию в результатах опроса у руководящих сотрудников и рабочих: 187 баллов получено по результатам опроса административного персонала в отношении психомоторной профессиональной подготовленности. 26 представителей руководства отметили данный вопрос максимальным количеством баллов. Среди рабочих так же отмечается психомоторная подготовленность как главное преимущество в подструктуре опыта. Наименьший результат отмечается в художественной подготовленности.

С цель определения достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности между мужчинами и женщинами используем критерий Стьюдента (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7

Определение достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности

Профессиональная подготовленность	Педагогики	Административный персонал
психомоторная	143	187
музыкальная	10	32
театральная	7	56
художественная	0	22
литературная	3	76
поведения	65	167
Критерий Стьюдента	0,19	

Так же нельзя не отметить значительную разницу между педагогом и административным персоналом в выборе профессиональной подготовленности в направлении поведения. Административный персонал (20 респондентов отметили это максимальным баллом, еще 8 поставили 4 балла) отметили поведение в качестве достаточно важного критерия в подструктуре опыта. Среди рабочих максимальное количество баллов отметили всего 3.

2.3 Анализ динамики и структуры оплаты и стимулирования труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

В целях анализа проблематики функционирования системы стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» необходимо детально проанализировать применяемые в учреждении методы стимулирования персонала.

Таблица 2.8

Структура фонда оплаты труда преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. руб.

Фонд оплаты труда	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение	
				2021	2022
Фонд заработной платы	22766,4	26617,2	32428,8	3850,8	5811,6
Фонд выплат мотивационного характера	5585,3	7551,2	11933,4	1965,9	4382,2
В т.ч.:					
-премии за основные результаты деятельности	2973,2	3815,6	6011,7	842,4	2196,1
-вознаграждения по итогам работы за год	2612,1	3735,6	5921,7	1123,5	2186,1

Для этого в таблице 2.8, на рис. 2.12 и на рис. 2.9 проведён анализ структуры фонды оплата труда персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», включающий в себя не только заработную плату преподавателей, но и различные выплаты мотивационного характера.

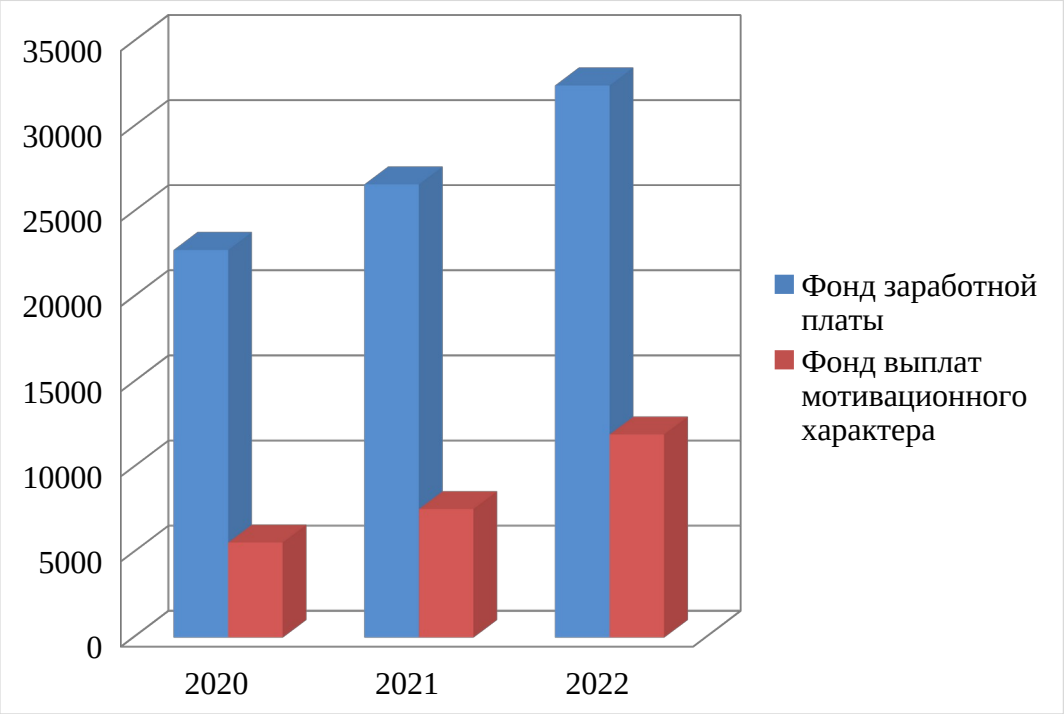


Рисунок 2.12 - Структура фонда оплаты труда персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. руб.

Исходя из таблицы 2.8 и рис. 2.12, можно сделать вывод, что фонд заработной платы и фонд выплат мотивационного характера имеют положительную тенденцию. Так, за период с 2021 г. по 2022 г. фонд заработной платы увеличился на 5811,6 тыс. руб., а фонд выплат мотивационного характера

увеличился на 4382,2 тыс. руб.

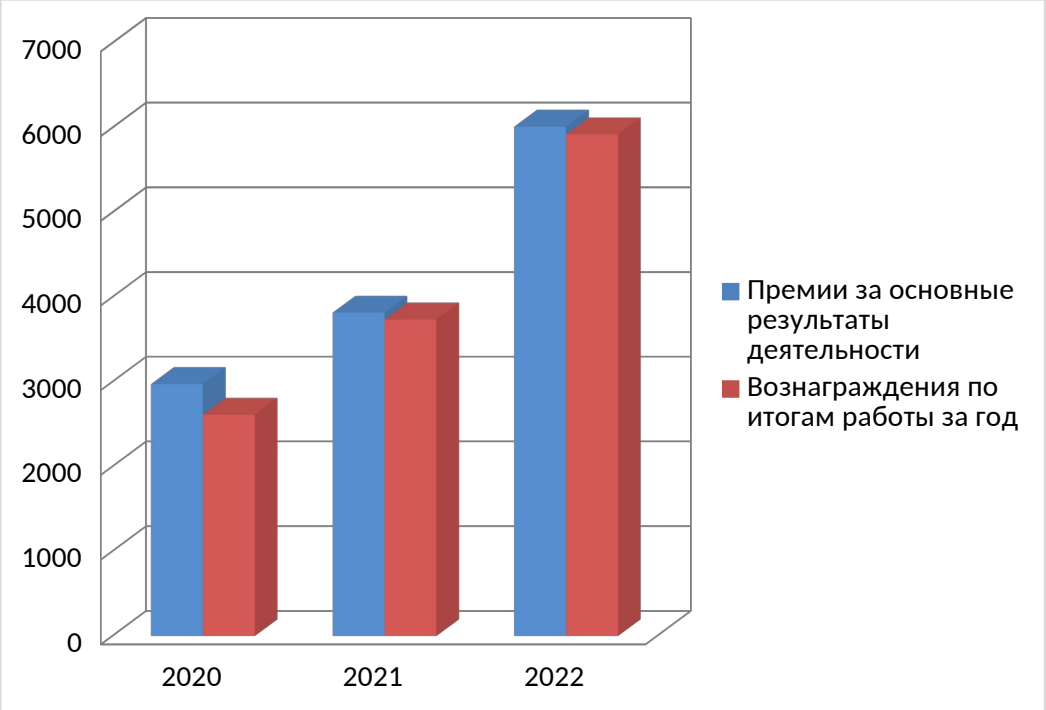


Рисунок 2.13 - Состав фонда выплат мотивационного характера ГБОУ «Школа-интернат № 68», тыс. руб.

Исходя из таблицы 2.8 и рис. 2.13, можно сделать вывод, что в состав фонда выплат мотивационного характера входят премии за основные результаты деятельности, то есть за достижение установленных плановых показателей деятельности ГБОУ «Школа-интернат № 68», а также вознаграждение по итогам работы за год, то есть премирование по итогам года.

В таблице 2.9 и на рис. 2.14 представлена структура фонда оплаты труда персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Таблица 2.9

Структура фонда оплаты труда персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»,%

Фонд оплаты труда	2020	2021	2022
Фонд оплаты труда	100	100	100
В т.ч.:			
- фонд заработной платы	80,3	77,9	73,1
- фонд выплат мотивационного характера	19,7	22,1	26,9

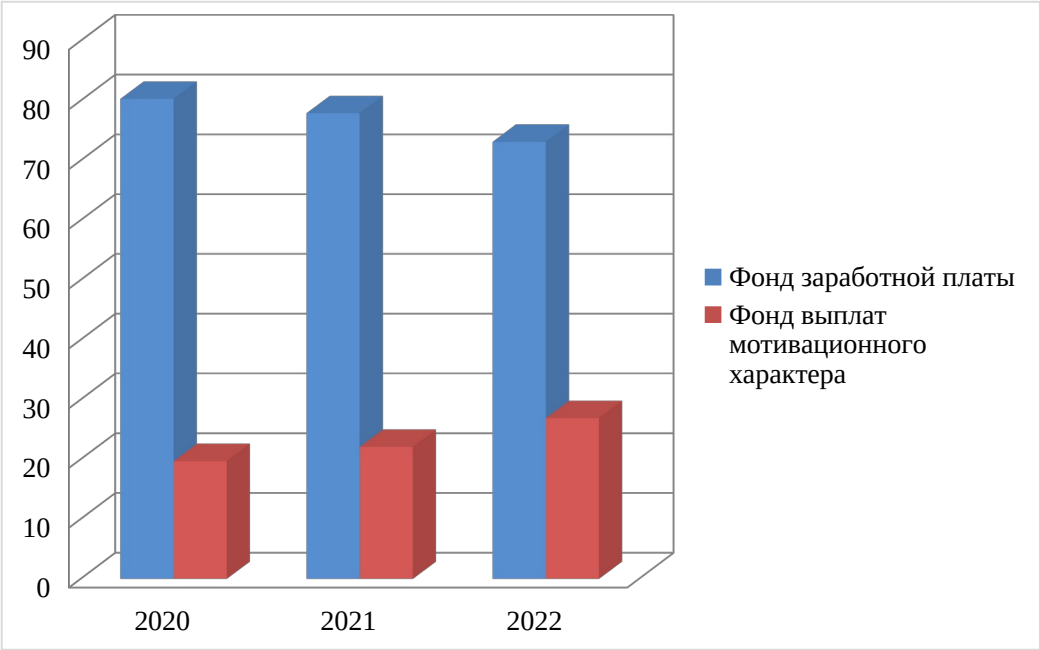


Рисунок 2.14 - Структура фонда оплаты труда персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»,%

Исходя из таблицы 2.9 и рис. 2.14. можно сделать вывод, что в ГБОУ «Школа-интернат № 68» достаточно эффективная система материальной стимулирования персонала. Так, фонд выплат мотивационного характера по итогам 2022 г. составил 26,9%.

В рамках авторского анкетирования, сотрудники выделили те факторы, наличие которых, с их точки зрения, усовершенствовало бы действующую систему стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» (см. рис. 2.15).

Исходя из рис. 2.15 можно заключить, что выявленные ценности сотрудников указывают на недостаточность применения нематериальных методов стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68».

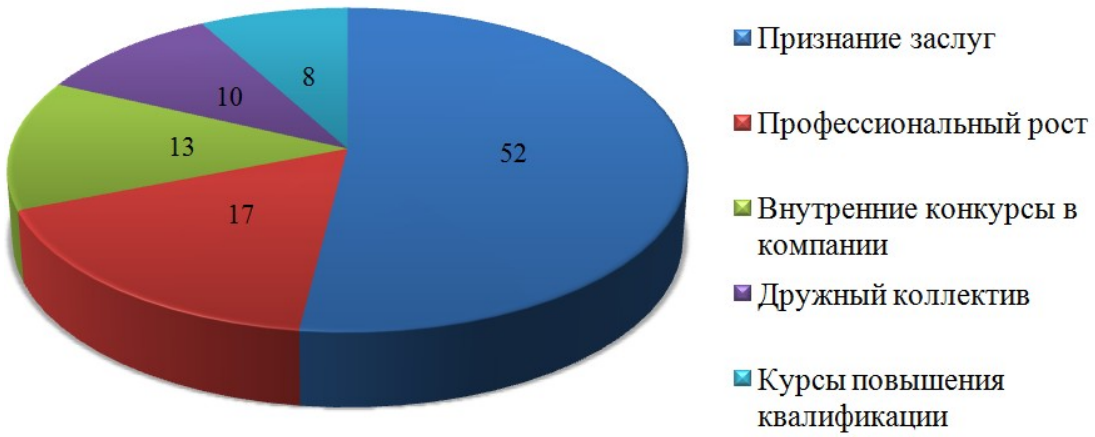


Рисунок 2.15 - Факторы, совершенствующие систему стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» , %

В ходе опроса так же было определено, что в качестве методов нематериальной стимулирования в ГБОУ «Школа-интернат № 68» используются:

- поздравления сотрудников с днем рождения – оформляется поздравительный постер, который помещается на информационной доске;

- гибкий рабочий график – сотрудники имеют возможность корректировать свой график в соответствии со своими потребностями;

- грамоты за плодотворную работу – данный метод пррименяется в отношении тех сотрудников, стаж работы которых превышает 5 и более лет, а так же тех, кто способствовал выполнению плана продаж.

Оценка применяемых методов нематериальной стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» свидетельтсвуют о том, что используется достаточно узкий перечень методов.

Для выяснения причин недостаточной эффективности системы стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» было проведено авторское анкетирование, результаты которого представлены на рис. 2.16 – 2.20.

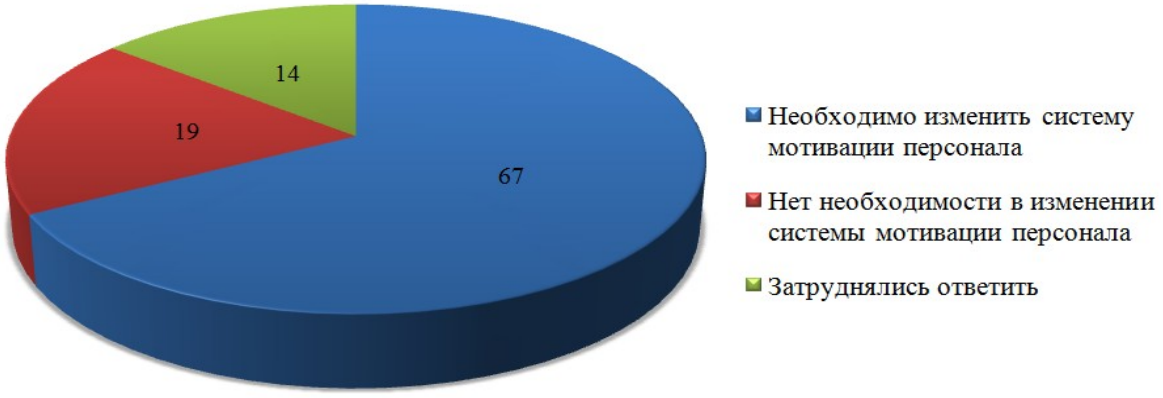


Рисунок 2.16 - Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости измененить систему стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»,%

Исходя из рис. 2.16. можно заключить, что большинство опрошенных преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68» недовольны действующей системой стимулирования персонала. Так, 67% опрошенных предлагают измененить применяемую систему стимулирования персонала.

19% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» полностью доволны применяемой системой стимулирования персонала и не видят необходимости ее изменить.

14% опрошенных сотрудников не смогли точно ответить на поставленный вопрос либо вовсе воздержались от ответа.

Далее представлены результаты анкетирования относительно вопроса о необходимости применения мер материального и нематериального стимулирования(см. рис. 2.17).

Исходя из рис. 2.17 можно заключить, что 83% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» указали на необходимость использования нематериального стимулирования, при этом отмечая, что данные методы применяются редко.

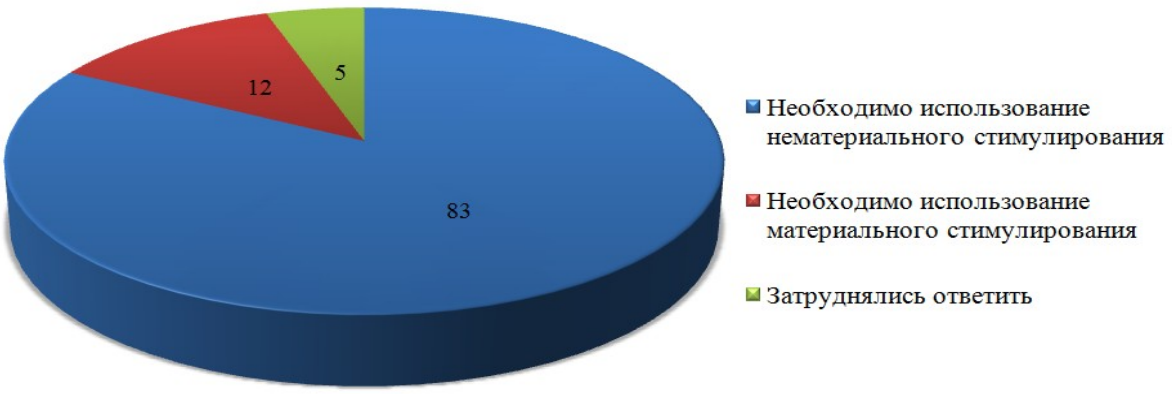


Рисунок 2.17 - Необходимость использования материального и нематериального стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

12% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» не видят необходимости в использовании нематериального стимулирования, отмечая при этом достаточность и важность применения материального стимулирования.

5% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» не смогли ответить на данный вопрос.

Предпочительные формы стимулирования персонала отражены на рис. 2.9.

Исходя из рис. 2.18 можно заключить следующее:

- наибольшая часть опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» в качестве предпочтительной формы стимулирования персонала указала персональную публичную похвалу – 31%;

- 29% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» указали в качестве предпочтительной формы стимулирования персонала возможность карьерного роста и перспективы;

- 16% опрошенных в качестве предпочтительной формы стимулирования персонала выбрали систематическое проведение тимбилдингов;

- 13% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» указали в качестве предпочтительной формы стимулирования персонала повышение квалификации;

- 11% опрошенных в качестве предпочтительной формы стимулирования

песронала указали гибкий рабочий график.

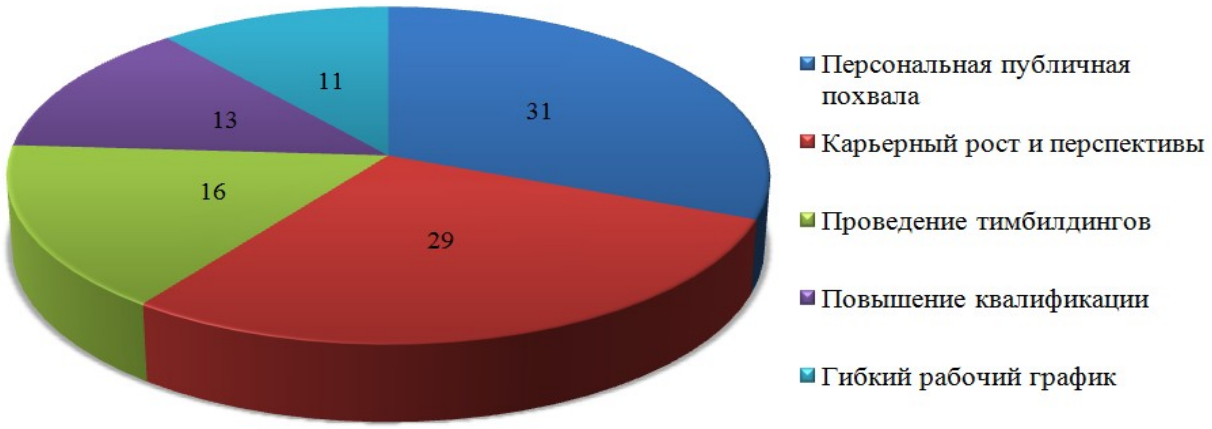


Рисунок 2.18 - Предпочтительные формы стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Применяемые формы стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» приведены на рисунке 2.18.

Таким образом, анализ вышеизложенного материала, позволил выявить следующие недостатки в системе стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»: руководство школы не уделяет должного внимания вопросу совершенствования системы нематериальной стимулирования персонала.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБОУ «ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 68» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

3.1 Разработка направлений совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

В рамках совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга предлагается принятие мер по обеспечению опережающего роста производительности труда по сравнению с повышением его оплаты.

Для повышения эффективности расходов по оплате труда можно рекомендовать внедрение в существующую систему контроля и анализа комплекса показателей KPI (Key Performance Indicators), под которыми понимаются количественно измеримые показатели фактически достигнутых результатов.

KPI – ключевые показатели эффективности. Эти параметры задаются для каждого сотрудника, и его вознаграждение напрямую зависит от того, насколько они высоки.

Внедрение KPI подразумевает установление для каждого работника показателей (на первом этапе реализации проекта – от 3 до 5) –количественно измеряемых индикаторов фактически достигнутых результатов.

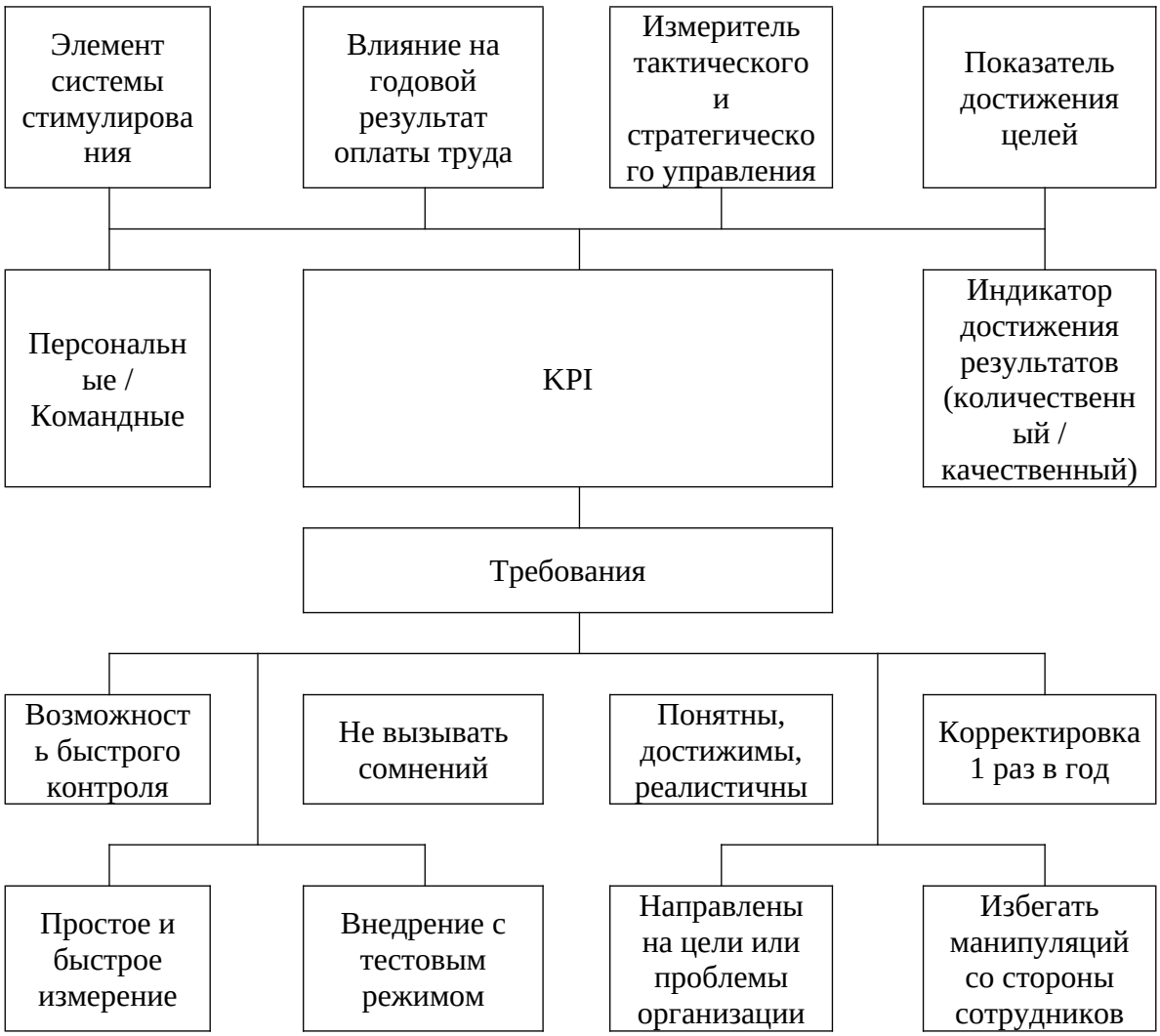


Рисунок 3.1 – KPI и система требования к ним

Каждому показателю присваивается свой весовой коэффициент в общем размере премиальной части заработной платы, принимаемой за 100%.

Положительным аспектом внедряемой системы является её гибкость. Перечень KPI для каждого сотрудника и их весовые коэффициенты могут корректироваться в зависимости от целей и задач, поставленных перед сотрудниками. В частности, для внедрения графика документооборота, для сотрудников повышается значимость соответствующего KPI. После полного внедрения графика до состояния «текущего качественного ведения дел», значимость коэффициента может быть снижена.

При составлении KPI целесообразно рассматривать соблюдение правил корпоративной культуры – оценка взаимодействия и соблюдения трудовой

дисциплины производится коллегиально.

Анализ показал, что существующее распределение фонда оплаты труда пропорционально объёму выполненных работ каждой категорией персонала, имеет существенный недостаток – отсутствует возможность материального стимулирования отдельного работника за высокую интенсивность труда. Для ликвидации указанного недостатка базовые весовые коэффициенты для каждого работника по каждому виду показателя рассматриваются в диапазоне либо от 0 до 1, либо 0% до 100%.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что учет расчетов по оплате труда и страховых взносов во внебюджетные фонды сотрудникам является достаточно сложным участком бухгалтерии организации. Учет расчетов по оплате труда и страховых взносов во внебюджетные фонды сотрудникам ГБОУ «Школа-интернат № 68» осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ и локальными актами организации.

В качестве основной формы оплаты труда ГБОУ «Школа-интернат № 68» использует повременную форму оплаты труда в двух ее разновидностях: простая повременная форма оплаты труда и повременно-премиальная форма оплаты труда.

Анализ перечисленных ранее недостатков в системе мотивации персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» позволил сформулировать и охарактеризовать следующие мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала учреждения:

1) повышение уровня трудовой дисциплины персонала за счёт совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины;

2) повышение эффективности системы аттестации персонала за счёт разработки и реализации новой системы аттестации персонала.

Мероприятие 1 - Совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины.

Для повышения эффективности системы мотивации персонала в

обязательном порядке ГБОУ «Школа-интернат № 68» необходимо повысить уровень трудовой дисциплины персонала. По мнению автора настоящей работы, необходимо совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины ГБОУ «Школа-интернат № 68».

В целях улучшения организации труда, рационального использования рабочего времени, укрепления трудовой дисциплины и повышения материальной заинтересованности сотрудников, в ГБОУ «Школа-интернат № 68» установлена система премирования. Размер всех премиальных выплат в компании составляет 100% от оклада.

Руководству компании необходимо пересмотреть Положение о премировании. Так как премиальные выплаты в ГБОУ «Школа-интернат № 68» являются дополнительными выплатами стимулирующего характера, то их размер может быть снижен. Таким образом, в рамках мероприятия 1 предлагается не наложение штрафа на сотрудников за нарушение трудовой дисциплины, а полное или частичное лишение премиальных выплат.

Так, размер премиальных выплат будет снижен на 50% для сотрудников, которые за расчётный период допустили одно из следующих проступков:

- отсутствие без уважительной причины на рабочем месте более 3 часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня;
- наличие дисциплинарного взыскания.

Этапы совершенствования системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины представлены в таблице 3.1.

Таким образом, совершенствование системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины позволит существенным образом повысить уровень трудовой дисциплины ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Мероприятие 2 - Разработка и реализация новой системы аттестации персонала.

В целях выявления сотрудников, которые подлежат обучению, повышения качества предоставляемых услуг, в том числе роста профессионализма сотрудников, предлагается внедрить новую систему аттестации персонала, а

также закрепить периодичность проведения аттестации – 1 раз в год.

Таблица 3.1

Основные этапы работ по совершенствованию системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины

Описание работы	Длительность
Разработка нового Положения о премировании	Июль 2023 г.
Действие нового Положения о премировании	Июль – Декабрь 2023 г.
Оценка эффективности системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины	Январь 2024 г.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Проект проведения аттестации ГБОУ «Школа-интернат № 68»

Решение об увольнении или обучении сотрудника принимается по усмотрению аттестационной комиссии, исходя из ранее достигнутых результатов работы сотрудника и стажа работы в компании ГБОУ «Школа-интернат № 68» не

менее 3 лет.

Концепция обучения сотрудника состоит в применении модели смешанного обучения, то есть в оптимальной пропорции предлагается использовать дистанционное обучение, а также очные учебные программы.

Как свидетельствует практика, затраты на обучение персонала составляют порядка 1-2% фонда оплаты труда.

Этапы разработки и реализации новой системы аттестации персонала, а также соответствующие расходы, представлены в таблицах 3.2 и 3.3.

Таблица 3.2

Основные этапы работ по внедрению новой системы аттестации персонала

Описание работы	Длительность
Разработка нового Положения о проведении аттестации персонала	Январь 2024 г.
Действие информации о предстоящем событии до сведения сотрудников	Январь 2024 г.
Создание аттестационной комиссии	Январь 2024 г.
Подготовка документов	Январь 2024 г.
Заседание комиссии, анализ документов, заслушивание и оценка аттестуемых	Февраль 2024 г.
Обучение сотрудников	Март 2024 г.
Оценка эффективности внедрения новой системы аттестации персонала	Апрель 2024 г.

Таким образом, разработка и реализация новой системы аттестации персонала позволит существенным образом усовершенствовать систему мотивации персона ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Таблица 3.3

Объём расходов на внедрение новой системы аттестации персонала

Описание	Стоимость
Привлечение экспертов для проведения аттестации персонала	15 тыс. руб
Обучение сотрудников	25944 тыс. руб
Итого	26094 тыс. руб

Как представляется автору настоящей работы реализация ранее указанных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» позволит существенно повысить эффективность системы мотивации персонала.

Прежде всего, показатели движения численности персонала, а также показатели уровня дисциплинированности и исполнительности персонала будут иметь тенденцию улучшения (см. таблицу 3.4 и таблицу 3.5).

Таблица 3.5

Показатели движения персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Показатель	2022 г.	Прогнозный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент текучести персонала	14,9	8,3	-6,6
Коэффициент оборота по приему	35,4	35,4	-
Коэффициент оборота по выбытию	20,8	27,08	6,28
Коэффициент общего оборота	56,2	43,75	-12,45
Коэффициент постоянства кадров	85,1	91,6	6,5
Коэффициент замещения	14,5	25	10,5
Коэффициент восполнения	170	340	170

Расчет прогнозного коэффициента текучести персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» будет определяться исходя из снижения количества уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины с 9 человек до 4 человек. Таким образом, коэффициент текучести персонала составил 8,3, что на 6,6 меньше, чем по результатам 2021 года.

В результате разработанных нами мероприятий в ГБОУ «Школа-интернат № 68» не предполагается привлечение дополнительных штатных сотрудников.

Соответственно коэффициент по приему сотрудников сохранится на прежнем уровне.

Таблица 3.6

Показатели уровня дисциплинированности и исполнительности персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», %

Показатель	2022 г.	Прогнозный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент исполнительской дисциплины	0,6	0,9	0,3
Коэффициент трудовой дисциплины	0,3	0,7	0,4

Исходя из полученных расчетов, в прогнозном периоде отмечается снижение коэффициента общего оборота (на 12,45) и повышение коэффициента постоянства кадров (на 6,5), что указывает сохранение и удержание сотрудников на местах. Полученные изменения подтверждают эффективность предложенных в работе мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Прогноз коэффициента исполнительской дисциплины рассчитывается исходя из увеличения количества исполненных задач без нарушения сроков, а так же доведение количества неисполненных задач до минимума. Рост коэффициента трудовой дисциплины достигается за счет снижение потерь рабочего времени, более эффективного использования фонда времени одного работника.

Предполагается, что повышению уровня дисциплины будут способствовать мероприятий по совершенствованию системы штрафных санкций за нарушение трудовой дисциплины, а так же за счет повышения уровня знаний сотрудников путем внедрения обязательной аттестации.

3.2 Разработка мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга

В рамках данной работы предлагается разработка мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга, которая будет включать:

- Увеличение размера материального стимулирования сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68»;

- Модернизация системы нематериального стимулирования.

Рассмотрим каждую составляющую программы более подробно.

Первое мероприятий направлено на совершенствование системы материального стимулирования для сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68», а именно увеличение его объемов.

По результатам вышепредставленного анализа, рост численности персонала сопровождается снижением объемов фонда оплаты труда. Исходя из этого во внимании руководителя должно находиться сохранение уровня заработной платы на должном уровне, а не экономии и совершения выплат новым работникам за счет имеющегося фонда оплаты труда.

Данное мероприятие предлагается реализовать в два этапа. Первый это – установление фонда оплаты труда в соответсвии с плановой величиной, то есть в соответствии с движением сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68». Данный этап может быть вполне реализован, так как кооператив работает прибыльно и имеет в своем распоряжении финансовые ресурсы для оплаты труда в соответствии с запланированным объемом. Этот вывод подтверждают результаты финансового анализа, представленные выше.

Анализ динамики фонда оплаты труда позволил прийти к выводу, что причиной снижение фактического размера оплаты труда стала экономия средств, то есть решение, принятое руководством.

Второе мероприятие состоит в модернизации механизма нематериального стимулирования.

Анализ фонда оплаты труда показал, что в качестве мер материального стимулирования в ГБОУ «Школа-интернат № 68» применяются различные надбавки за стаж и классность специалиста. При этом опросы среди сотрудников показали, что в организации полностью отсутствует система нематериального стимулирования.

В качестве возможных вариантов модернизации системы нематериального стимулирования можно рассмотреть следующие:

- организация информационного стенда с представлением лучших педагогов по итогам месяца;

- организация праздников, мероприятий для всех преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68»;

- стимулирование свободным временем.

В силу специфики деятельности ГБОУ «Школа-интернат № 68» наибольший интерес представляет стимулирование свободным временем, которая состоит в предоставлении дополнительного выходного дня для отличившихся сотрудников, с высокими достижениями по итогам периода (например, ученик по предмету занял призовое место на олимпиаде, конференции и т.д.).

При этом, затраты на реализацию данного вида нематерильного стимулирования буду выражены во временных затратах, то есть сокращении рабочего времени у тех сотрудников, кому будут предоставлены выходные дни.

Приведем расчет потерь рабочего времени, и соответственно, производительности и выручки в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет затрат на стимулирование преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68» рабочим временем

Показатель	2022 год
1. Среднегодовая численность работающих, чел.	41
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год (с точки зрения оказания платных образовательных услуг)	504,56
5. Производительность труда, руб./час	1356,35

Итак, приведем подробный расчет потерь рабочего времени:

1 чел * 12 месяцев * 8 часов = 96 часов

Определим потери в производительности:

96 часов * 1356,35 р/час = 130209,28 рублей

Необходимо отметить, что внедрение механизма нематериального стимулирования должно быть четко регламентировано и донесено до сотрудников, возможно целесообразно издание приказа и ознакомление с ним под роспись.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения нематериальной стимулирования предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (таблица 3.8)

Таблица 3.8

Разработка бальной системы нематериальной стимулирования

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20

В рамках данной работы предлагается присвоение баллов за достижения преподавателей, а так же выполнение дополнительных работ.

По результатам каждого месяца баллы суммируются и определяется итоговая сумма. По полученным суммам сотрудники ранжируются и выбирается

лучший сотрудник с максимальным количеством набранных баллов.

Далее сотрудник может сам выбрать вид стимулирования: оплата проезда до места работы или домой, или же оплата сотовой связи.

Рассмотрим подробнее мероприятие по разработке и оформлению информационного стенда «Доска почета» с целью выделения сотрудников, достигших определенных результатов, успехов течение некоторого периода времени.

Как представляется автору настоящей работы, внедрение таких инструментов, как стенд «Доска почета» и внутренние корпоративные конкурсы, позволит существенным образом усовершенствовать систему нематериальной мотивации сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68».

Сотрудники на протяжении каждых 6 месяцев осуществляют накопление баллов. В конечном счёте, 8 сотрудников, набравших максимальное число баллов в общем рейтинге, будут занесены на стенд «Доска почета».

Стенд внедряется в целях публичного признания тех сотрудников, которые на протяжении 6 месяцев проявляли себя как добросовестные, ответственные и компетентные исполнители. «Доска почета» выступает как метод, с помощью которого можно выделить достижения отдельных сотрудников, демонстрируя при этом их результат как пример для подражания всему персоналу. Кроме того, стенд выступает предметом для гордости для тех сотрудников, которые были на него занесены.

Стенд должен располагаться на самом видном месте, открытом как для всего персонала, так и для посетителей ГБОУ «Школа-интернат № 68» (учеников, родителей). Как представляется автору настоящей работы, наиболее подходящим местом для расположения стенда является входная зона ГБОУ «Школа-интернат № 68». Стенд также будет дублироваться на сайте ГБОУ «Школа-интернат № 68».

На стенде помещаются цветные профессиональные фотопортреты размером 21х30см., выполненные в вертикальном положении на голубом фоне с указанием под фотопортретом Ф.И.О. и должности сотрудника.

Занесение на стенд «Доска почета» осуществляется сроком на 6 месяцев, то

есть до следующего его обновления. Основанием для досрочного снятия со стенда является увольнение сотрудника из данной организации.

Формирование рейтинга для занесения сотрудников на стенд будет осуществляться балльным методом. Так, сотрудникам будут начисляться баллы от 0 до 3 в месяц за соответствие определенным критериям (см. рисунок 3.3).

Подведение промежуточных результатов должно происходить в конце каждого месяца. За весь период накопления баллов максимально возможное их количество составит 108 баллов.

Кроме того, сотрудникам, занесенным на стенд «Доска почета» будут предложены на выбор наградные знаки, самоклеящиеся тканевые бейджи, которые дополнят их одежду (см. рисунок 3.4).

Критерии	**Степень соответствия**		
	Полностью соответствует (3 балла)	**Частично соответствует (1,5 балла)**	**Не соответствует (0 баллов)**
Дисциплина	Сотрудник выполняет свою работу добросовестно, соблюдает правила трудового распорядка и корпоративную этику, бережно относится к имуществу организации, редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине и всегда ставит в известность об этом заранее.	Сотрудник часто опаздывает к началу рабочего дня или преждевременно уходит с работы, иногда забывает предупредить о своём отсутствии, рабочее время тратит на посторонние дела.	Сотрудник прогуливает работу либо появляется на работу в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, не соблюдает требования руководства организации, умышленно уничтожает или повреждает имущество организации.
Лояльность	Сотрудник имеет уважительное отношение к организации, отстаивает интересы организации при взаимодействии с клиентами и партнерами, доволен и гордится тем, что работает в организации.	Сотрудник не ощущает себя частью организации, иногда выражает своё недовольство по отношению к организации.	Сотрудник негативно относится к организации, критикует её, руководство и коллег.
Качество выполняемых работ	Сотрудник выполняет свою работу качественно, без ошибок, тщательно, внимательно и аккуратно.	Сотрудник выполняет свою работу качественно, но часто с ошибками, поэтому иногда приходится проверять работу.	Сотрудник выполняет работу низкого качества с множеством ошибок, приходится постоянно контролировать и проверять такую работу.
Объём выполняемых работ	Сотрудник выполняет работу быстро и в запланированном объёме, а иногда больше, чем было запланировано.	Сотрудник выполняет работу медленно, необходимо постоянно «подгонять».	Сотрудник не справляется с запланированным объёмом работы.
Профессиональные знания, умения и навыки	Сотрудник обладает достаточными знаниями, умениями и навыками для занимаемой должности.	Сотруднику не всегда хватает знаний, умений и навыков, иногда необходимо дополнительно разъяснять некоторые рабочие вопросы.	Сотруднику не хватает знаний, умений и навыков, необходимо постоянно дополнительно разъяснять некоторые рабочие вопросы.
Стрессоустойчивость	Сотрудник умеет контролировать свои эмоции, всегда доброжелателен, сохраняет выдержку и спокойствие в любых ситуациях.	Сотрудник умеет держать себя в руках, но иногда не сдерживает негативные эмоции.	Сотрудник постоянно недоволен, недоброжелателен, создаёт напряжение в коллективе своим нервным поведением.

Рисунок 3.3 - Критерии оценки персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»



Рисунок 3.4 – Самоклеящиеся тканевые бейджи

В целях совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» также предлагается внедрить систематическое проведение конкурсов, по результатам которых сотрудники, одержавшие победу, получат различные призы.

В качестве метода нематериальной мотивации персонала предлагается также проведение конкурса на звание «Уникальный профессионал» ежеквартально. В конкурсе могут принимать участие те сотрудники, которые не имели никаких дисциплинарных нарушений по итогам квартала. Кроме того, основными критериями оценки сотрудников будут выступать следующие факторы:

- выполнение поручений на высоком профессиональном уровне;
- оказание практической помощи коллегам;
- досрочное и качественное выполнение плановых заданий;
- активное участие в общественной жизни коллектива;
- инициативность и новаторство.

Победитель конкурса награждается корпоративным кубком с гравировкой «Уникальный профессионал» и правом на ношение специальной форменной одежды с нашивкой «Уникальный профессионал», отличающейся по цвету от остальных сотрудников сроком на 3 месяца.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности разработанных направлений

Каждая образовательная организация сама определяет показатели и их значимость, все зависит от функций бухгалтера и специфики деятельности школы.

В список показателей можно включить и дополнительные моменты, к примеру, внеурочную работу, помощь другим специалистам, обучение и наставничество, выполнение дополнительных функций и так далее.

Таблица 3.9

Расчёт оплаты бухгалтера с использованием системы KPI

Цель	KPI	Вес, %	План	Факт	Индекс, %	Итог, %	ki
Количество проведённых мероприятий	Число мероприятий за месяц	30	500	550	110	33	K1=1,2
Своевременное выполнение требований	Качество исполнения трудовых обязанностей	30	3	2	67	20	K2=0,8
Удовлетворённость руководства	Качество оказания услуг	20	3	2	67	13	K3=0,8
Быстрое реагирование на возникающие вопросы	Оперативность реагирования	10	5	5	100	10	K4=1,0
Осуществление дополнительной работы	Дополнительные операции (обучение новых сотрудников, помощь коллегам)	10	3	5	167	17	K5=1,2
		100				93	

Для определения показателей по каждой цели (Ki) должна быть разработана соответствующая таблица 3.10.

Таблица 3.10

Диапазон значений KPI для преподавателя

Наименование KPI	Обозначение	Диапазон значений				
Число мероприятий за месяц	K1	До 300	301-400	Норма 401-500	501-600	601-700
Значение ki		0,50	0,80	1,00	1,20	1,50
Качество исполнения трудовых обязанностей	K2	1	2	3	4	5
Значение ki		0,60	0,80	1,00	1,20	1,40
Качество оказания услуг	K3	1	2	3	-	-
Значение ki		0,60	0,80	1,00	-	-
Оперативность реагирования	K4	0-1	2-4	5	6-7	8-10
Значение ki		0,00	0,50	1,00	1,30	1,50
Проведение дополнительных мероприятий	K5	1	2	3	4	5
Значение ki		0,00	0,30	1,00	1,10	1,20

Существует 3 варианта Ki:

Ki = 1 – преподаватель полностью выполнил план по проведению различных мероприятий среди учеников и получает премию.

Ki > 1 – преподаватель перевыполнил план мероприятий и к его заработной плате прибавляется премия и бонусная часть, размер которой зависит от % перевыполнения.

Ki < 1 – преподаватель не выполнил план. В этом случае переменная часть вознаграждения может вовсе не начисляться сотруднику, либо выплачиваться в уменьшенном размере.

Приведём расчёт зарплаты преподавателя за месяц с учётом KPI, представленных в матрице KPI. Базовый оклад сотрудника принимаем равным 18 000 руб.

ЗП = 18 000 + 0,3 * 18 000 * (1,2*30% + 0,8*30% + 0,8*20% + 1*10% +1,2*10%) = 18 000 + 0,3 * 18 000 * (36% + 24% + 16% + 10% + 12%) = 18 000 + 5 400 * 98% = 18 000 + 5 292 = 23 292 руб.

По представленным данным: преподаватель проводит больше мероприятий с учениками, чем запланировано, однако в рамках оценки качества образования по его предмету получены не высокие результаты, что снизило показатель удовлетворенности. Преподаватель оперативно реагирует на все возникающие вопросы и осуществляет дополнительную работу сверх основных трудовых обязанностей. Целесообразно направить его деятельность на максимальное и качественное удовлетворение потребностей организации, а дополнительную работу передать другому работнику.

Для определения уровня готовности ГБОУ «Школа-интернат № 68» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (рисунок 3.5).

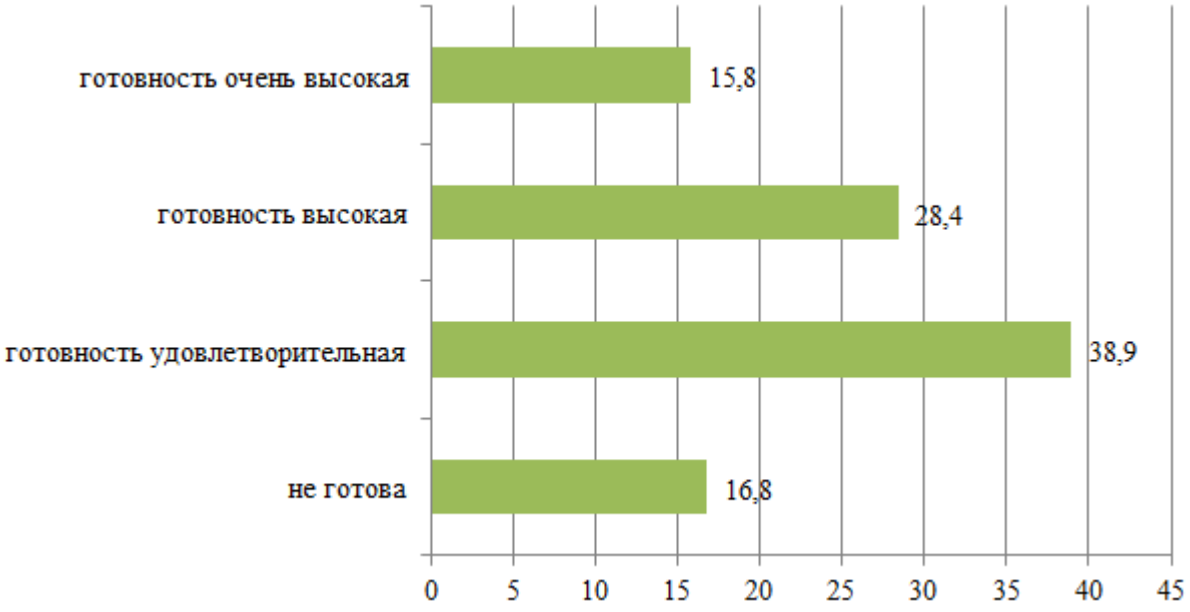


Рисунок 3.5 – Готовность организации к изменениям

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное,

пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Заместитель директора по учебной работе;
- Заместитель директора по хозяйственной части;
- Главный бухгалтер;
- Начальник отдела кадровой службы;
- Руководитель методического объединения;
- Психолог.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 – улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2 - нормализация отношений в коллективе;

3 – эффективность системы нематериального стимулирования;

4- повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 3.11

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация отношений в коллективе;

3 - эффективность системы нематериального стимулирования персонала.

Таблица 3.13

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность нематериального стимулирования персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем

вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) – 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

$$X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63$$

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA (таблица 3.14).

Таблица 3.14

Реестр рисков

Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Метод реагирования	Ожидаемая Вер-ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов среди частных образовательных центров	Усиление конкуренции по текущему перечню образовательных услуг может привести к «ценовой войне» и как следствие снижение спроса.	20%	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход.	7%	150 000
Падение спроса	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности существующих покупателей	20%	Удержание риска.	20%	14000
Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
Недостаток персонала	Требования, предъявляемые к будущим учителям делают процесс трудоустройства все более затруднительным	40%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	70 000
Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника (заведующего по учебной части) приведет к потере значительной части наработанной клиентской базы.	60%	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.	30%	90 000
Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания образовательного оборудования.	60%	Удержание	60%	70 000

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.6 и рисунок 3.7).

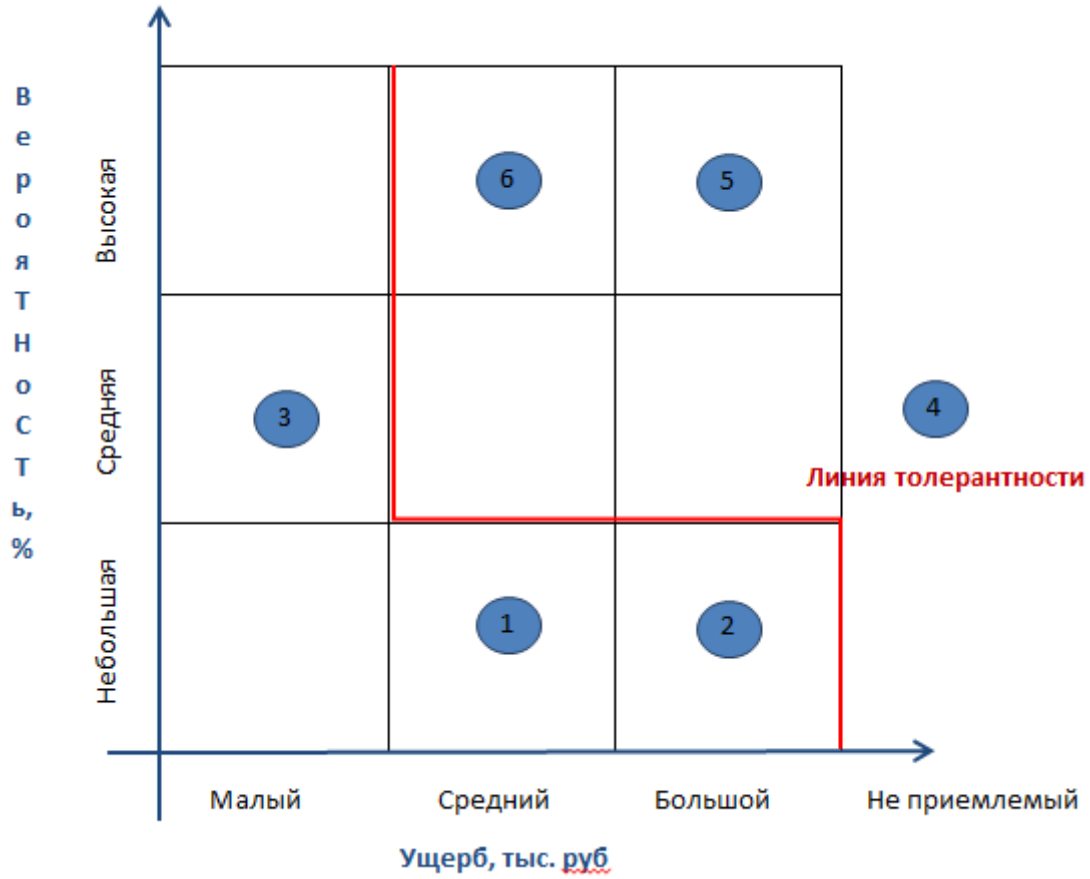


Рисунок 3.6 – Карта риска 1. До принятия превентивных мер

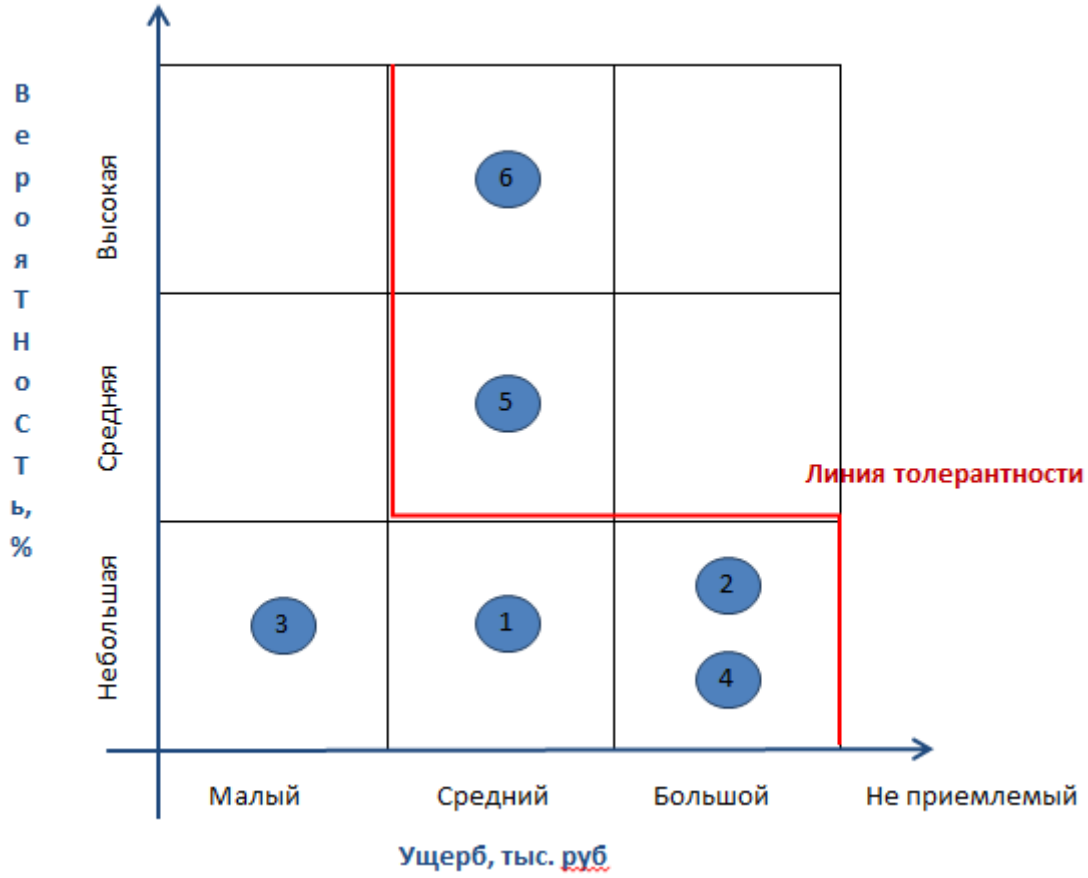


Рисунок 3.7 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ГБОУ «Школа-интернат № 68», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.8).

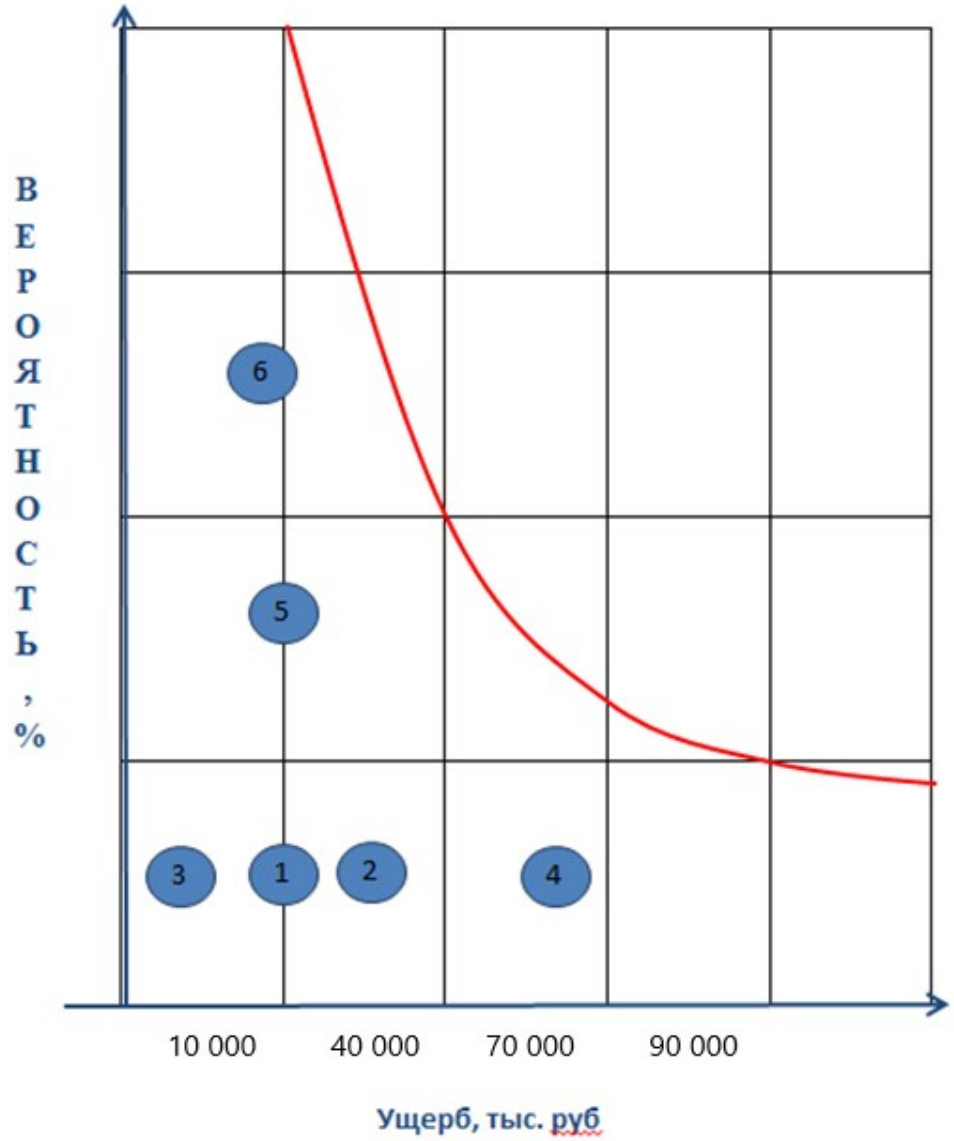


Рисунок 3.8 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

Ущерб при оценке рисков является обязательным этапом. В отношении ГБОУ «Школа-интернат № 68» ущерб будет определяться недополученным доходом от оказания платных услуг. Минимальный размер ущерба по результатам анализа рисков составляет 10 тысяч рублей. В таблице 3.14 указаны мероприятия, реализация которых будет способствовать исключению выявленных возможных рисков.

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам № 5 и № 6, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать

принятие четких планов развития персонала, установление нормативов нагрузки на персонал, контроль качества работы, а также разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для стимулирования работников и осуществление ее на практике.

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования.

Для стимулирования сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов стимулирования сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных стимулирования, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой стимулирования. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой стимулирования персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Материальная и нематериальная стимулирование является необходимой для успешного функционирования любого организации. Любая используемая в организации система стимулирования сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход стимулирования, который будет напрямую зависеть

от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы стимулирования, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно стимулирование побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Объектом исследования в работе вытсупает ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга.

Оценка системы управления стимулированием персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» показала: только 42% опрошенных преподавателей ГБОУ «Школа-интернат № 68» удовлетворены в целом действующей системой стимулирования персонала, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%. Однако 58% опрошенных сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68» неудовлетворены действующей системой стимулирования персонала, из них 38% относятся негативно к действующей системе стимулирования персонала, а 20% считают, что система стимулирования персонала недостаточно удовлетворительна.

Оценка системы управления стимулированием персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68», позволила выявить следующие недостатки в системе стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68»: руководство школы не уделяет должного внимания вопросу совершенствования системы нематериальной стимулирования персонала.

В рамках совершенствования организации оплаты труда педагогических работников ГБОУ «Школа-интернат № 68» Санкт-Петербурга предлагается принятие мер по обеспечению опережающего роста производительности труда по сравнению с повышением его оплаты.

Анализ перечисленных ранее недостатков в системе стимулирования персонала ГБОУ «Школа-интернат № 68» позволил сформулировать и охарактеризовать следующие мероприятия по совершенствованию системы

управления стимулированием персонала данной школы: увеличение размера материального стимулирования сотрудников ГБОУ «Школа-интернат № 68»; модернизация системы нематериального стимулирования.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления стимулированием преподавательского состава ГБОУ «Школа-интернат № 68» позволила сделать вывод о целесообразности предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВНАНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации принята Всенародным голосованием 12.12.1993 года (ред. 14.07.2017 года) // СПС «КонсультантПлюс»

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // СПС «КонсультантПлюс»

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023)

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // СПС «КонсультантПлюс»

5. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // СПС «КонсультантПлюс»

6. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 06.12.2021) "О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс]: федер. закон №82 – ФЗ: принят ГД 19 июня 2000 г. (в ред. от 27.12.2019 г. № 463- ФЗ) // Консультант плюс: Высшая школа.

7. Постановление Правительства РФ «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [Электронный ресурс]: №922: Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. (в ред. 10.12.2016 г. №1339) // Консультант плюс: Высшая школа.

8. Приказ Минфина России от 29.07.1998 года № 34н (ред. от 11.04.2018 года) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс»

9. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 года № 94н (ред. от 08.11.2010

года) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» // СПС «КонсультантПлюс»

10. Приказ Минфина России от 02.07.2010 года № 66н (ред. от 19.04.2019 года) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» // СПС «КонсультантПлюс»

11. Аббасова Р.Р. Понятие, виды и формы оплаты труда // Молодой ученый. - 2020. - № 19 (309). - С. 183-186.

12. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 320 с.

13. Бабенко А.С. Проблемы учета оплаты труда в современных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - № 4. - С. 565-572.

14. Боев Н.Н. Стимулирование и оплата труда как ключевые элементы менеджмента на предприятии // Экономика и государство: проблемы эффективного управления и развития. - 2021. - №8. - С. 45-48.

15. Ботнарюк И.А. Стимулирование и стимулирование как система побуждения персонала к трудовой деятельности // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. - 2020. - №4. - С. 22-27.

16. Верников В.А. Влияние форм оплаты труда и наличия социального пакета на производительность труда работника // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2020. - № 1 (50). - С. 144-149.

17. Гамулинская Н. В. Аудит расчётов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году / Н. В. Гамулинская, И. С. Зверев // Финансы . – 2023. – № 1(79). – С. 85.

18. Ганчина Т.А., Гришанова А.А. Практические аспекты расчета и учета основной и дополнительной заработной платы с персоналом организации // Актуальные вопросы экономики, управления и права: сборник

научных трудов (ежегодник). - 2020. - № 2-3. - С. 65-76.

19. Гелета И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В. Гелета. - РнД: Феникс, 2019. - 247 с.

20. Генкин Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2019. - 352 с.

21. Гомола А.И., Кириллов В.Е., Кириллов С.В. Бухгалтерский учет / А.И. Гомола, В.Е. Кириллов, С.В. Кириллов. – М.: Академия, 2020. – 483 с.

22. Джабраилова Л.Х. Управление трудовым поведением работника в целях стимулирования и стимулирования профессиональной деятельности // Известия Чеченского государственного педагогического университета. - 2020. - № 3 (31). - С. 148-152.

23. Дмитриева И.М. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для среднего профессионального образования / И.М. Дмитриева. – М.: Юрайт, 2020. – 423 с.

24. Егорова Е.А., Кучмаева О.В. Экономика труда [Электронный ресурс]. – Режим http://millionsbooks.org/book_37_glava_24.html

25. Емельянова М.В., Залевская Н.А. Оплата труда как основа мотивационного стимулирования в современной экономике // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2021. - № 2 (87). - С. 178-190.

26. Зуева А.В. Влияние материального неденежного стимулирования на трудовую деятельность персонала организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. - 2020. - №8. - С. 75-78.

27. Иванова Н.В. Бухгалтерский учет / Н.В. Иванова. – М.: Академия, 2020. – 378 с.

28. Ильясова К.Х., Джумаева Я.М.Х. Теоретические основы заработной платы // ФГУ Science. - 2020. - № 4 (20). - С. 118-123.

29. Кадиев Р.К., Исмаилова А.Н. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 1217-1219.

30. Касимова Д.М. Направления улучшения финансового состояния организации / Д.М. Касимова // Наука: общество, экономика, право, 2019. – № 4. – С. 314-322.

31. Кононенко Н.А., Чухлеб А.В. Заработная плата как экономическая категория и объект информационно-аналитической системы // Polish Journal of Science. - 2020. - № 34-2 (34). - С. 11-13.

32. Кулиш Н.В., Орехова Н.В. Учетно-информационное обеспечение системы внутрифирменного контроля расчетов с персоналом по оплате труда // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. - 2019. - № 2 (50). - С. 19.

33. Мисникова Л.В., Прохоренко Е.Н. Формирование фонда заработной платы как основа повышения стимулирования работников // Потребительская кооперация. - 2020. - № 4 (71). - С. 31-34.

34. Морозова А.В. Заработная плата как основа системы оплаты и стимулирования труда // Экономика, управление и финансы в XXI веке: факты, тенденции, прогнозы. - 2020. -№6. - С. 46-53.

35. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Стимулирование персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

36. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Стимулирование через карьерные возможности как метод формирования внутренней стимулирования // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - №5. - С. 110-116.

37. Подлеснова Е.В. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда в условиях развивающейся экономики / Е.В. Подлеснова, Е.А. Чикалкина // Хроноэкономика, 2020. – № 3. – С. 199-203.

38. Поленникова Г.И. Основные аспекты: понятие, системы, формы, виды, порядок начисления оплаты труда в современных условиях //

Тенденции развития науки и образования. - 2020. - № 62-11. - С. 5-8.

39. Потеев Д.А., Якушевская Е.А. Заработная плата как важнейший инструмент управления хозяйственной деятельностью организации // Вектор экономики. - 2020. - № 11 (53). - С. 89.

40. Притыко А.С. Формы и система оплаты труда в РФ // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. - 2020. - №7. - С. 91-93.

41. Самарина Н.С. Современные виды, формы и системы оплаты труда персонала / Н.С. Самарина // Актуальные вопросы современной экономики, 2019. – № 4. – С. 408-415.

42. Саченок Л.И. Экономико-правовые особенности начисления заработной платы в бюджетной организации // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. - 2020. - № 2. - С. 36-41.

43. Саченок Л. И. Экономическая сущность понятия "заработная плата", как экономическая категория / Л. И. Саченок // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 5. – С. 503-509.

44. Слабинская И.А. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда / И.А. Слабинская // Белгородский экономический вестник, 2020. – № 3. – С. 105-110.

45. Соболев С.А. Развитие форм и систем оплаты труда в условиях рыночной экономики / С.А. Соболев // Вестник Тульского филиала Финуниверситета, 2020. – № 1. – С. 244-246.

46. Соболев С.А., Герасимова М.А., Юдина О.В. Развитие форм и систем оплаты труда в условиях рыночной экономики России // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. - 2020. - № 1. - С. 244-246.

47. Токсанбаева М.С. Заработная плата: минимальный размер и дифференциация // Народонаселение. - 2020. - № 4. - С. 40-49.

48. Толпегина К. Р. Аудит операций по учету расчетов с персоналом по оплате труда // Наука и инновационные технологии. – 2022. – № 1(22). – С. 248-252.

49. Худякова А.М. Формы стимулирования трудовой деятельности //

Студенческий вестник. - 2020. - № 16-7 (114). - С. 57-58.

50. Федина, К. Ю. Теоретические основы бухгалтерского учета и внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда / К. Ю. Федина //Юрист. – 2023. – № 136. – С. 30-32.

51. Цесельская Д.А. Стимулирование труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - №10. - С. 236-237.

52. Чеканова А.В., Шапринская Д.В. Заработная плата как основа оплаты и стимулирования труда //Актуальные проблемы и достижения региональных экономических систем. - 2020. - №1. - С. 247-250.

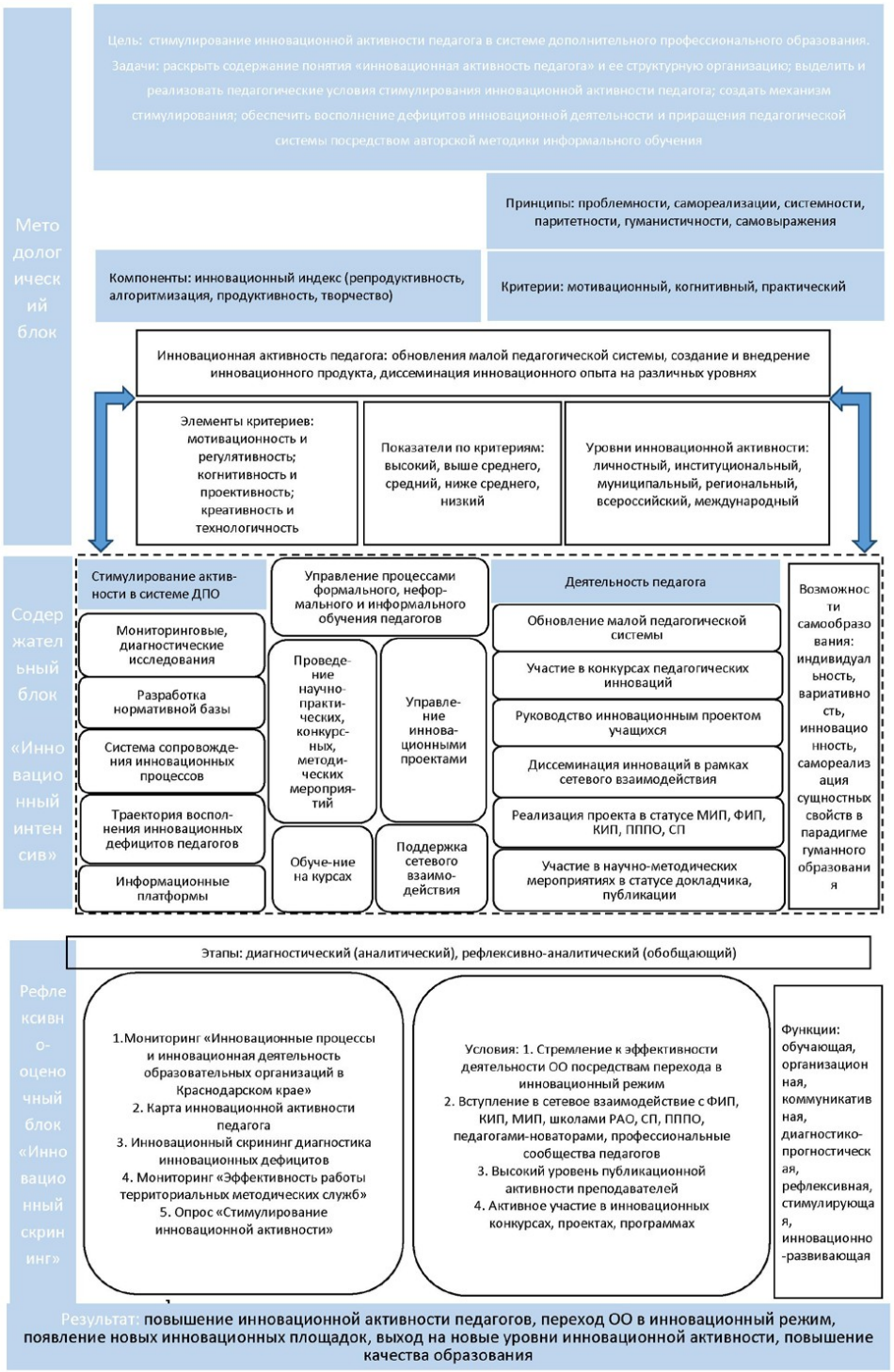
53. Ширипнимбуева, М. Б. Внутренний контроль расходов на оплату труда в бюджетных образовательных учреждениях / М. Б. Ширипнимбуева // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. – 2022. – № 2(14). – С. 84-89.

54. Югай Н.А. Стимулирование трудовой деятельности персонала // Вестник Международного Университета Кыргызстана. - 2020. - № 1 (40). - С. 200-204.

55. Яндарбаева Л.А., Дикаева Х.М., Юшаева Р.С.Э. Роль заработной платы в повышении производительности труда // Тенденции развития науки и образования. - 2020. - № 68-5. - С. 139-142.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Модель процесса стимулирования активности педагогов в системе профессионального образования



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.

_____ _____/_____Игнатьева И. Ю._____

(подпись) (Ф.И.О.)