

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование системы вознаграждения персонала бюджетного учреждения на основе комплексной оценки его деятельности</b>

УДК 005.66:331.2

**Студент**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА 12	Лисакова Лада Александровна		

**Руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Долгих Ирина Николаевна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

**Нормоконтроль**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.Э.Н., доцент		

## Планируемые результаты обучения по ООП

### 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р <sub>1</sub>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р <sub>2</sub>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р <sub>3</sub>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р <sub>4</sub>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р <sub>5</sub>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р <sub>6</sub>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р <sub>7</sub>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р <sub>8</sub>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р <sub>9</sub>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р <sub>10</sub>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р <sub>11</sub>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ (Подпись) \_\_\_\_\_ (Дата) \_\_\_\_\_ (Н.О.Чистякова.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗА12	Лисакова Лада Александровна

Тема работы:

Совершенствование системы вознаграждения персонала бюджетного учреждения на основе комплексной оценки его деятельности
--

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>МБОУ «СОШ № 18»                      Учебная и научная литература по теме, информация периодических изданий.                      Устав, положения и нормативные документы исследуемого учреждения.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Понятия и функции оплаты труда.                      2. Существующие системы оплаты труда в образовательных учреждениях.                      3. Выявить основные направления оптимизации.                      4. Разработать рекомендации по совершенствованию вознаграждения.</p>

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Информационные таблицы 3,
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Долгих Ирина Николаевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА12	Лисакова Лада Александровна		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3- 3А12	Лисаковой Ладе Александровне

Институт	электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>В МБОУ «СОШ №18» существует ежегодная аттестация рабочих мест по условиям труда всех подразделений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работает комиссия по охране труда;</li> <li>- для устранения неприятных запахов существуют вентиляционные устройства</li> </ul>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.04.2011 №342н Трудовой кодекс РФ ст.218</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>В МБОУ «СОШ № 18» существуют следующие факторы внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безопасность труда;</li> <li>- стабильность заработной платы;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>- медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и програодготовки</li> </ul>

	<i>и повышения квалификации;</i>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p><i>В МБОУ «СОШ № 18» существуют следующие факторы внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях;</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p><i>МБОУ «СОШ № 18» работает, выполняя все правовые нормы трудового законодательства, соблюдаются условия трудового и коллективного договоров.</i></p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА12	Лисакова Лада Александровна		

## СОДЕРЖАНИЕ

Реферат .....	8
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	10
Введение.....	11
1 Теоретические и методические основы организации оплаты труда ..	14
1.1 Понятие и функции оплаты труда. Механизм организации оплаты труда в бюджетных учреждениях.....	14
1.2 Существующие системы оплаты труда в образовательных учреждениях .....	24
2. Анализ организации оплаты труда персонала в учреждении .....	33
2.1 Общая характеристика финансово – хозяйственной деятельности.	33
2.2 Анализ существующей системы оплаты труда работников учреждения .....	43
3 Совершенствование системы вознаграждения персонала бюджетного учреждения на основе комплексной оценке его деятельности .....	56
3.1 Основные направления оптимизации существующей системы оплаты труда .....	56
3.2 Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда персонала на основе комплексной оценки его деятельности .....	67
4 Социальная ответственность .....	77
Заключение .....	83
Список использованных источников .....	87
Приложение А Оценочный лист результативности профессиональной деятельности педагога за оцениваемый период.....	90
Приложение Б Штатное расписание .....	98

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 99 страниц, 15 рисунков, 26 таблиц, 22 использованных источника, 2 приложения.

Ключевые слова: учреждение, оплата труда, НСОТ, оклад, средняя заработная плата, совершенствование, стимулирующие выплаты, премия.

Объектом исследования является исследование системы оплаты труда на примере МБОУ «СОШ № 18»

Цель работы – является оценка системы вознаграждения труда персонала бюджетного учреждения, ее оптимизации на основе комплексной оценке его деятельности

В процессе исследования проводились способы группировки и сравнения, графические и аналитические методы.

В результате исследования были выявлены недостатки и предложен комплекс мер по их устранению.

Степень внедрения: сделать систему оплаты труда взаимосвязанной с конкретным результатом каждого работника и учреждения в целом.

Область применения: бюджетные учреждения.

Экономическая значимость работы заключается в объективной оценке оплаты труда в бюджетном учреждении и в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в анализируемом учреждении.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Средняя заработная плата – заработная плата, исчисленная в среднем на единицу отработанного времени или на одного работающего.

Оклад – размер денежной выплаты в составе заработной платы.

Премия – одна из форм поощрения за выдающиеся результаты, достигнутые в какой-либо области деятельности.

Стимулирующая выплата – доплаты к должностному окладу за высокий уровень профессиональной квалификации, новаторство, инициативу.

Бюджетное учреждение – некоммерческая организация, созданная органами государственной власти.

Стейкхолдеры – все группы людей (или других организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательская способность, распространение информации о компании и т. п.)

Сокращения: ВКР – выпускная квалификационная работа; РФ – Российская федерация; ГК – Гражданский Кодекс; ФОТ – фонд оплаты труда; ФЗП – фонд заработной платы; ЗП – заработная плата; НСОТ – новая система оплаты труда; КСО – корпоративная социальная ответственность; МОП – младший обслуживающий персонал; МРОТ – минимальный размер оплаты труда.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Средняя заработная плата – заработная плата, исчисленная в среднем на единицу отработанного времени или на одного работающего.

Оклад – размер денежной выплаты в составе заработной платы.

Премия – одна из форм поощрения за выдающиеся результаты, достигнутые в какой-либо области деятельности.

Стимулирующая выплата – доплаты к должностному окладу за высокий уровень профессиональной квалификации, новаторство, инициативу.

Бюджетное учреждение – некоммерческая организация, созданная органами государственной власти.

Стейкхолдеры – все группы людей (или других организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательская способность, распространение информации о компании и т. п.)

Сокращения: ВКР – выпускная квалификационная работа; РФ – Российская федерация; ГК – Гражданский Кодекс; ФОТ – фонд оплаты труда; ФЗП – фонд заработной платы; ЗП – заработная плата; НСОТ – новая система оплаты труда; КСО – корпоративная социальная ответственность; МОП – младший обслуживающий персонал; МРОТ – минимальный размер оплаты труда.

## **Введение**

В современном мире показатель оплаты труда (зарботной платы) – это основной фактор социально – экономического развития государства, персонала компании, индивидуума. Высокие показатели заработной платы способствуют оказанию благотворного влияния на экономическое благосостояние страны в целом, обеспечению высокого спроса на те или иные товары и услуги.

Специфические особенности сегодняшнего развития экономики РФ заключаются в следующем: оплата труда здесь характеризуется возросшей дифференциацией в области заработной платы между такими составляющими, как отрасли, регионы и предприятия. Стоит отметить, что наиболее важной проблемой является вопрос по устранению чрезмерного дифференцирования в оплате труда руководителей организаций и остального персонала, что в свою очередь способствует созданию напряженности в социально – трудовых отношениях.

Решение подобных проблем требует правильно организовать процесс оплаты труда. То есть в основе данного процесса должно лежать соразмерное эффективное возмещение затрат сотрудника в ходе осуществления трудовой деятельности. Стоит отметить, что особо остро данная проблематика касается вопросов системы оплаты труда сотрудников в государственных бюджетных учреждениях. Уровень оплаты труда работников бюджетной сферы – это вопрос государственных приоритетов. Так же вопросы оплаты труда является ключевыми в социальной политике государства. Государство, как основной гарант оплаты труда работников бюджетной сферы, должно принимать своевременные меры по повышению уровня жизни населения, сохранению высококвалифицированных специалистов в социальной сфере.

На основании выше изложенного можно смело утверждать, что тема исследования «Совершенствование системы вознаграждения персонала бюджетного учреждения на основе комплексной оценке его деятельности» является актуальной на сегодняшний день и требует глубокого и тщательного анализа.

Цель написания данной работы является оценка системы вознаграждения труда персонала бюджетного учреждения, ее оптимизации на основе комплексной оценке его деятельности

Для ее достижения необходимо решить ряд таких задач, как:

- изучить теоретические и методические основы организации оплаты труда: понятие и функции оплаты труда;
- проанализировать механизм организации оплаты труда в бюджетных учреждениях;
- выявить существующие системы оплаты труда в образовательных учреждениях.
- проанализировать оплату труда в учреждении
- разработать рекомендации по совершенствованию оплаты труда персонала

При написании работы будут активно применены методы научного познания в виде анализа, синтеза, сравнения и обобщения.

Во введении обосновывается актуальность рассматриваемого вопроса, ставятся цель и задачи. Основная часть посвящена изучению процесса оплаты труда в бюджетных учреждениях, исследовательской работе по материалам МБОУ «СОШ №18». В заключении будут подведены итоги и сделаны соответствующие выводы.

При написании исследовательской работы будут исследованы и проанализированы такие источники информации, как законодательные акты,

ресурсы сети Интернет, периодические издания и научные труды  
Сульженко В.С., Ясина Е.П., Изабакарова И.Г., Ниналаловой Ф. И. и т.д.

# **1 Теоретические и методические основы организации оплаты труда**

## **1.1 Понятие и функции оплаты труда. Механизм организации оплаты труда в бюджетных учреждениях**

Сегодня в результате перехода к рыночным отношениям сформировалась так называемая многоуровневая экономика, которая способствует осуществлению принципиальных перемен в области экономической природы и сущности процесса оплаты труда.

Многие экономические законы гласят сегодня, что рыночные условия способствовали превращению заработной платы из доли сотрудника в национальном доходе в ряд затрат на воспроизводство рабочих сил, что является составной частью издержек производственного процесса, и гарантировано такими составляющими, как государство и доходы организации. Таким образом, можно отметить, что рыночная модель оплаты трудовой деятельности основана на таком определении понятия «заработная плата», как цена специфического товара «рабочая сила», сформированная на базе установленных минимальных показателей заработной платы. Однако здесь учитываются такие моменты, как объективная оценка сложности труда и квалификация рабочей силы; спрос и предложение рабочей силы; результаты деятельности организации и т.д.

В современном мире показатель оплаты труда (заработной платы) - это основной фактор социально-экономического развития государства, персонала компании, индивидуума. Система стимулирования трудовой деятельности так же отводит данному понятию одно ведущих мест. Это обосновано тем, что сегодня заработная плата – это 30 – 70% доходов трудящегося сотрудника, что является главным источником повышения его благосостояния [1, с. 114-115].

Согласно ст. 129 ТК РФ, заработная плата (оплата труда сотрудника) является:

– вознаграждением за трудовую деятельность (размер которого зависит от таких показателей, как квалификация сотрудника, сложность, количество, качество и условия выполняемой работы);

– компенсационными выплатами (доплатами и надбавками компенсационного характера за осуществление трудовой деятельности в условиях, которые отклоняются от нормальных, в особых климатических условиях и на территориях, которые были подвержены радиоактивному загрязнению, и иными выплатами компенсационного характера);

– стимулирующими выплатами (доплатами и надбавками стимулирующего характера, премиями и иными поощрительными выплатами) [2] .

Стоит отметить, что сегодня величина заработной платы сотрудников во многом зависит от ряда воздействующих на нее факторов, как рыночного, так и внерыночного характера (рис. 1).



Рисунок 1 – Факторы формирования заработной платы [3, с. 10]

Сама же система оплаты трудовой деятельности сотрудника является определенной взаимосвязью между показателями, которыми характеризуются мера (норма) труда и мера его оплаты в пределах и сверх норм труда. Стоит отметить, что последнее дает гарантии в получении сотрудником заработной платы, соответствующей фактическим достижениям результатов трудовой деятельности (относительно нормы) и согласованной между работодателем и сотрудником ценой его рабочей силы.

Под формой же заработной платы происходит понимание того или иного класса систем оплаты, которые сгруппированы по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной сотрудником работы с целью его оплаты.

Сегодня наиболее распространенными формами оплаты трудовой деятельности в организациях являются (рисунок 2):



Рисунок 2 – Современные формы оплаты труда сотрудников организаций [4, с. 32]

В современном мире заработная плата сотрудников формируется за счет основных частей: постоянная и переменная. К постоянной части относят базовый оклад сотрудника, регламентируемый запланированным фондом заработной платы, а к переменной части – доплату (размеры ее во многом зависят от общей эффективности функционирования (прибыльности) всей организации).

Так же стоит отметить, что сегодня в зависимости от направления расходов суммы начисленной работникам заработной платы и иных выплат, их можно классифицировать следующим образом (рис. 3):

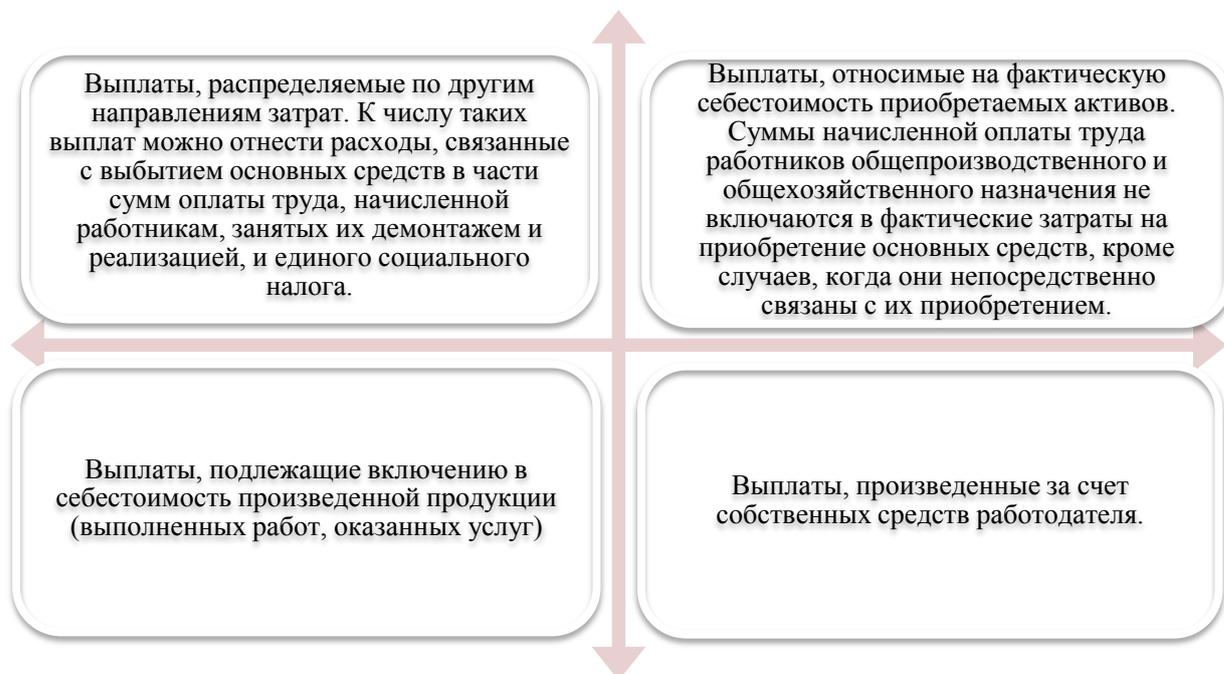


Рисунок 3 – Классификация направлений расходов суммы начисленной работникам заработной платы и иных выплат [5, с. 211-212]

Немаловажен тот факт, что на сегодняшний день заработная плата сотрудника организации выполняет ряд функций. Основные функции заработной платы представлены на рисунке 4.

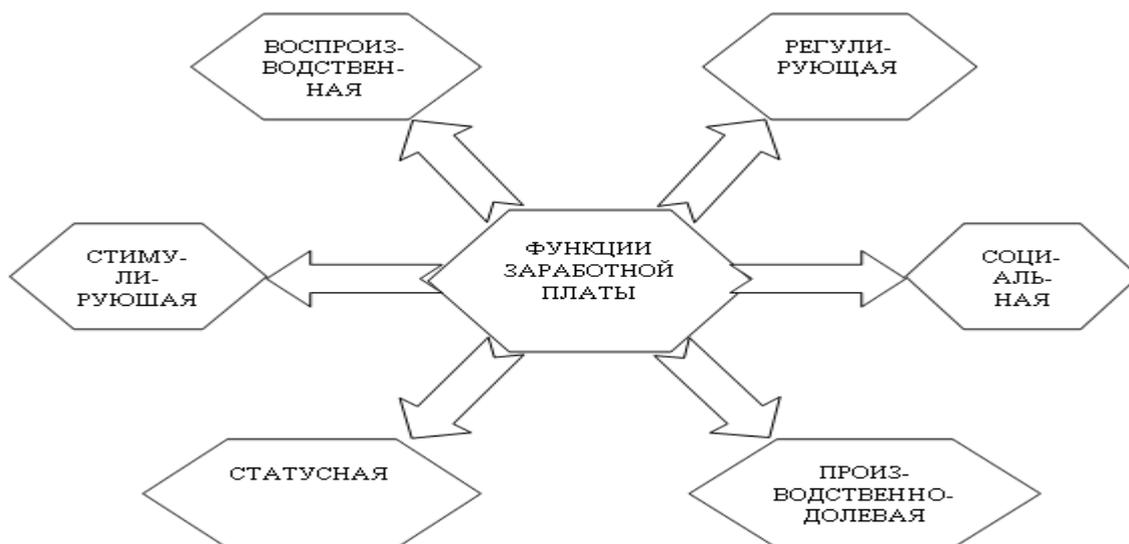


Рисунок 4 – Функции заработной платы [6, с. 57]

Из рисунка 4 видно, что на сегодняшний день заработная плата того или иного сотрудника той или иной организации не только призвана воспроизводить, регулировать, стимулировать рыночные отношения, но и выполнять социальную и статусную функцию, как для каждого сотрудника в отдельности, так и для всей организации и даже государства в целом.

Как известно процесс по реформированию системы оплаты трудовой деятельности возник неслучайно. В основе его лежало несколько проблемных моментов:

- уравнивание окладов;
- неисполнение функций по стимулированию сотрудников;
- устаревшие способы исчислений.

Ряд перечисленных выше проблем на сегодняшний день решается посредством новой системы оплаты труда. Так, согласно Постановлениям Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2007 года N 991 и от 1 декабря 2008 года N 901 решено отменить для определенных категорий сотрудников федеральных бюджетных учреждений и гражданского персонала воинских частей Единую тарифную сетку оплаты труда и перейти на ряд новых условий оплаты труда.

Основание для реорганизации данной системы – неактуальность для современной рыночной экономики деления бюджетных сотрудников на восемнадцать разрядов и низкий уровень оплаты труда первого разряда ставки, являвшегося значительно ниже показателя прожиточного минимума трудоспособного населения РФ. На основании этого многие руководители бюджетных учреждений ощутили низкую конкурентоспособность заработной платы бюджетников на рынке труда, а следовательно и большую текучесть кадров в пользу коммерческих структур. Так же стоит отметить, что Единой тарифной сеткой не учитывались все особенности трудовой деятельности сотрудников в разнообразных секторах бюджетной

деятельности. Отсюда следует, что ряд специалистов, работающих в разных сферах и имеющих разные уровни квалификации, получали соразмерную заработную плату [7, с. 33].

Стоит отметить, что для действующей системы оплаты труда, согласно мнению чиновников и сотрудников организации, было характерно постоянство ее размеров, причиной чего выступали жесткое регулирование на федеральном уровне и строгое регламентирование рядом законодательных актов. Для каждого сотрудника был предусмотрен стабильный оклад, но недостаток заключался в том, что он не стимулировал работников к тому, чтобы повысить производительность труда и достигнуть лучших результатов своей деятельности.

Процесс внедрения новой системы оплаты трудовой деятельности сотрудников бюджетных учреждений осуществляется для того, чтобы привлечь молодых специалистов, а также повысить качество услуг, которые предоставляются рядом бюджетных учреждений. Размер каждого отдельно взятого должностного оклада определяет руководитель организации и устанавливает с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, необходимых для того, чтобы осуществлять соответствующую профессиональную деятельность, в зависимости от сложностей и объемов выполняемых работ.

Процесс оплата труда сотрудников бюджетных учреждений сегодня зависим главным образом от размеров средств, которые выделяются из федерального бюджета или бюджетов субъектов РФ на оплату трудовой деятельности. Однако стоит отметить, что она не способствует обеспечению дифференциации трудовой деятельности в необходимой мере и весьма противоречива к новым социально-экономическим условиям, которые сложились в государстве. Немаловажен факт того, что отсутствующие эффективные программы реформирования оплаты труда более 15 лет

способствовали ухудшению состояния и стагнации данной необходимой для жизни сферы.

Реформирование оплаты трудовой деятельности в бюджетных учреждениях направлено на то, чтобы получить устойчивый подъем реальной заработной платы посредством процесса дифференциации оплаты труда и посредством повышения производительности труда. Таким образом, осуществляется повышение уровня и благосостояния сотрудников посредством них самих [8, с. 101].

Новая система оплаты труда регламентирует то, что показатель нижнего предела заработной платы сотрудников не уменьшает минимальных размеров оплаты труда, а так же не может быть меньше заработной платы, ранее выплачиваемой сотруднику на основе Единой тарифной сетки, но только в том случае, если сохранился объем должностных обязанностей и выполнение трудовых обязанностей той же квалификации.

Системы оплаты труда работников и персонала устанавливаются с учетом (рисунок 5):



Рисунок 5 – Элементы системы оплаты труда работников и персонала [9]

На основании этого можно выделить, что заработная плата сотрудников бюджетных учреждений согласно новой системе оплаты труда, строится на основании:

- должностного оклада;
- компенсационных выплат;
- стимулирующих выплат.

Процесс установления размеров и порядка осуществления каждой группы выплат обладает определенными особенностями.

Стоит отметить, что процесс перехода на новую систему оплаты трудовой деятельности в бюджетной сфере РФ ознаменован следующими системными проблемами (рис. 6):

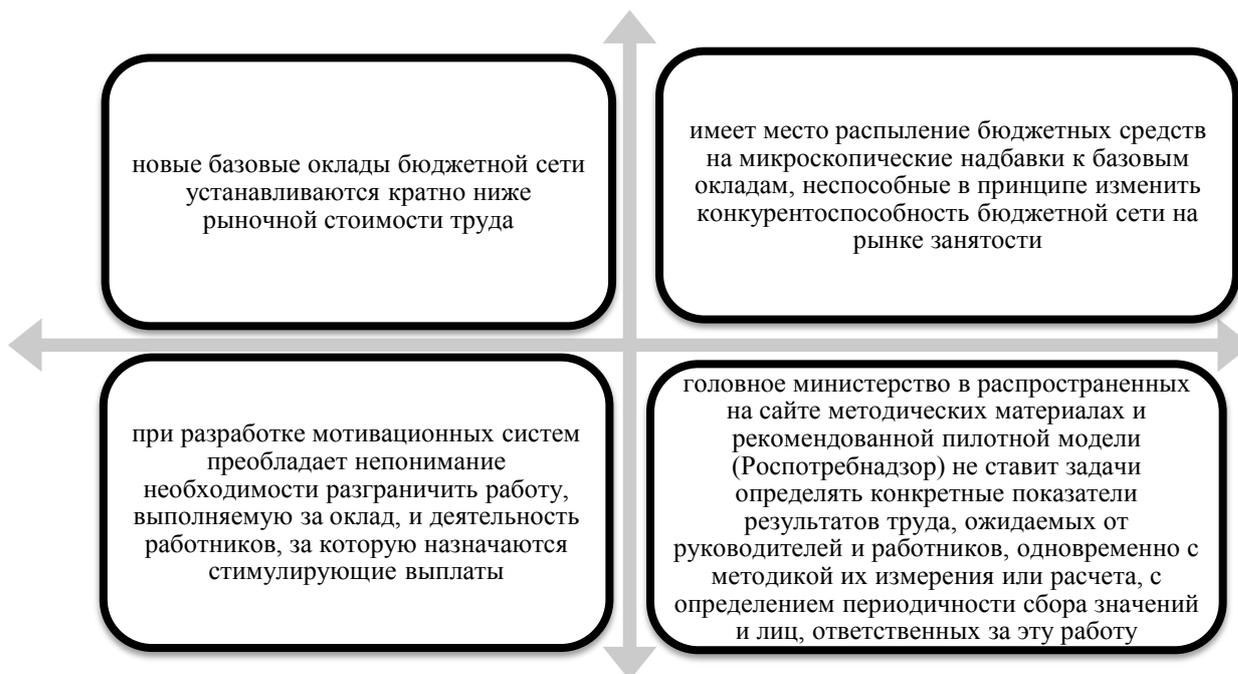


Рисунок 6 – Системные проблемы становления новой системы оплаты труда в РФ [9]

Это говорит о том, что на сегодняшний день осуществлен процесс создания незавершенной, неработающей системы распределения премий за комплекс непонятных результатов. То есть усилилась роль руководства организаций в вопросах по распределению средств на оплату трудовой деятельности.

Здесь стоит добавить, что действительно прогрессивные мотивационные системы сотрудников предлагают ряд заранее известных условий премирования, мало зависящих от текущих настроений руководителей, что способствует формированию желательного служебного поведения персонала в соответствии с целями и задачами компании.

## 1.2 Существующие системы оплаты труда в образовательных учреждениях

Сегодня в РФ применяется ряд новых систем оплаты трудовой деятельности (НСОТ) педагогов школ и дошкольных образовательных учреждений (ДОУ), которые установлены Письмами Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования» [10] и от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда» [11].

Основа данных нововведений строится на следующих принципах (рисунок 7):

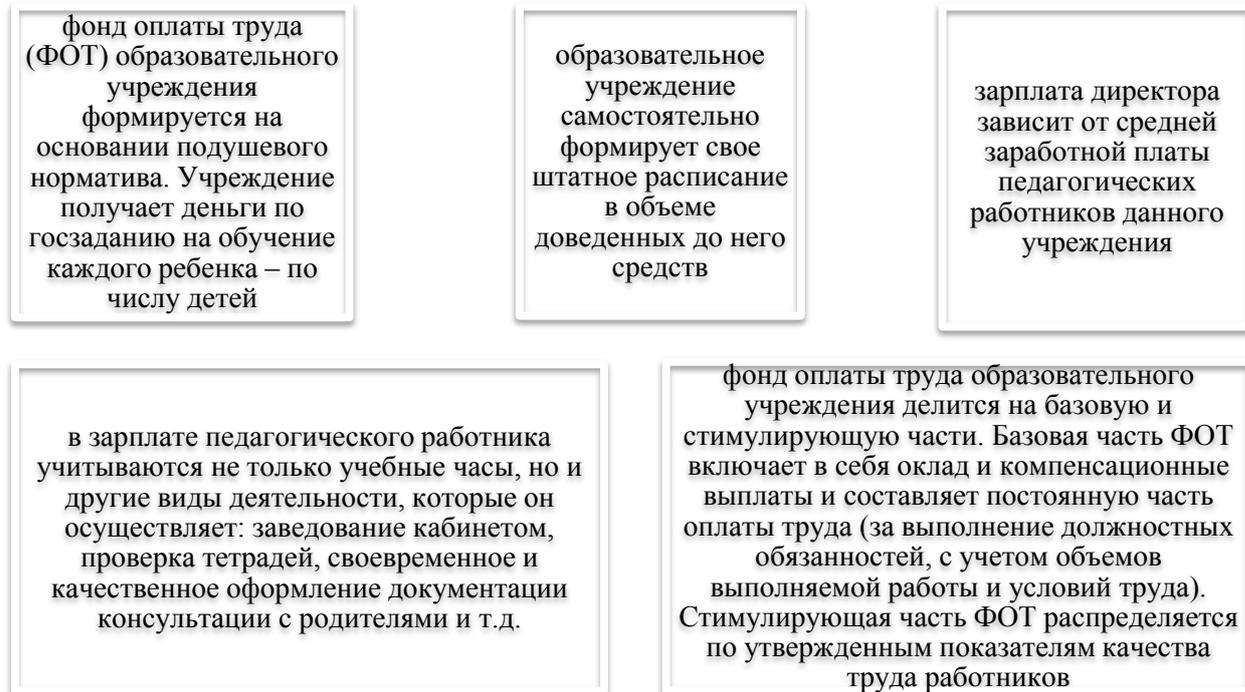


Рисунок 7 – Принципы новой системы оплаты трудовой деятельности сотрудников образовательных учреждений [12, с. 477]

Из рисунка 7 видно, что процесс введения НСОТ способствует созданию изменений в системе оплаты трудовой деятельности образовательными учреждениями. Ряд данных изменений должен быть закреплён в локальных нормативных актах учреждения (положения об оплате труда, положения о премировании и т.д.) и поддержан сотрудниками учреждения (подписанием коллективного трудового договора).

Процесс внедрения НСОТ в деятельность образовательного учреждения осуществляется посредством таких этапов, как (рисунок 8):

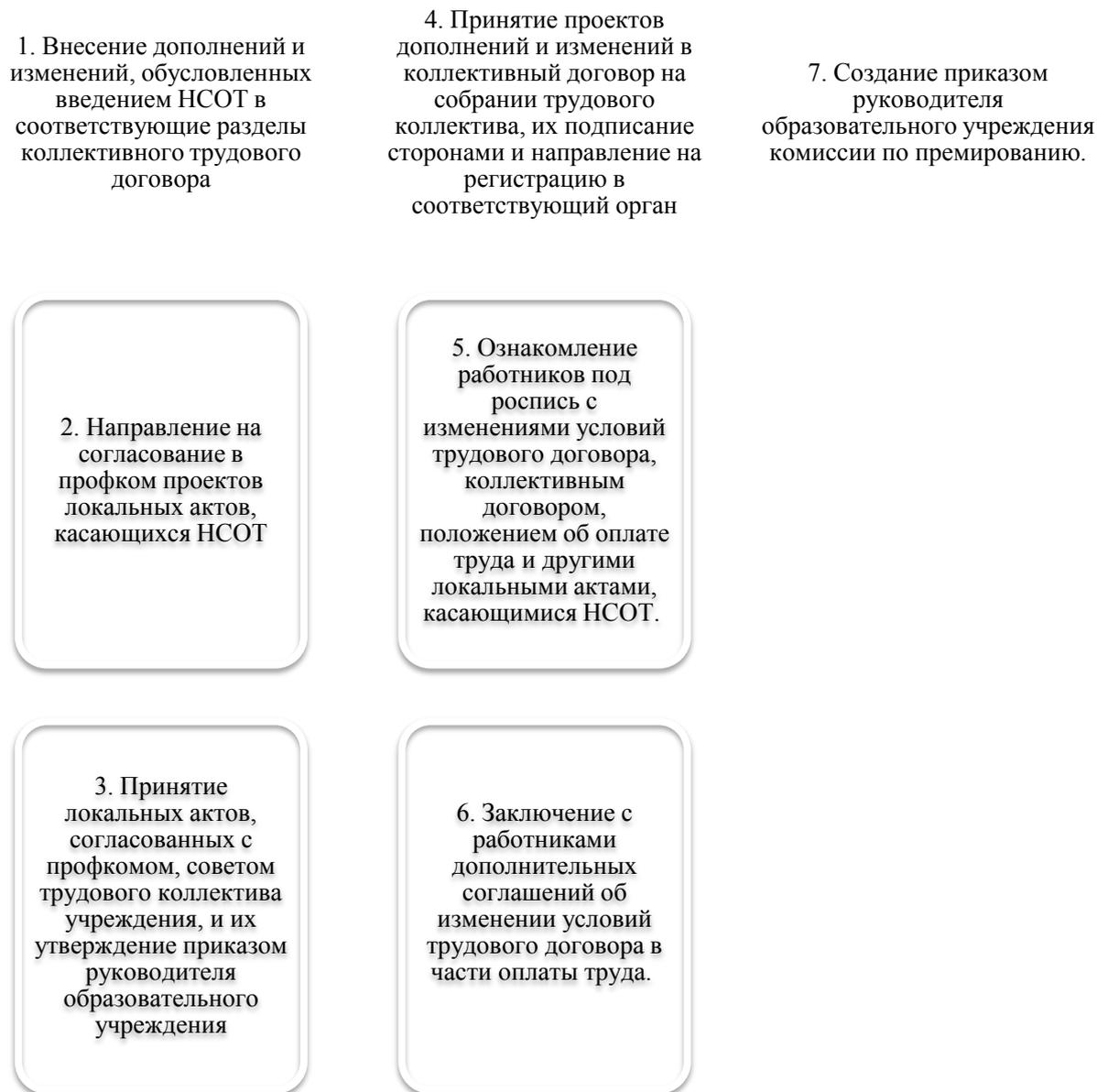


Рисунок 8 – Этапы процесса внедрения НСОТ в деятельность образовательного учреждения [12, с. 231]

Стоит отметить, что на 5 этапе процесс изменения системы оплаты трудовой деятельности способствует внесению изменений в обязательных условиях трудового договора, которые предусмотрены ст. 57 ТК РФ [2]. Все предстоящие изменения, определенные сторонами условия трудового договора, а также о причины, вызвавшие необходимость данных изменений,

работодателем в обязательном порядке сообщаются сотрудникам в письменной форме не позднее, чем за два месяца (ст. 74 ТК РФ) [2]. Далее имеют место быть следующие варианты дальнейшего развития трудовых отношений:

– сотрудник согласен с нововведениями (ст. 72 ТК РФ) и с ним заключается ряд новых дополнительных соглашений к трудовому договору, отражающие нововведения (ст. 57 ТК РФ) [2];

– сотрудник не согласен с нововведениями, на основании чего работодателем предоставляется для него иная должность, которой соответствуют квалификация, показатели здоровья, или же нижестоящая, или нижеоплачиваемая должность (ст. 74 ТК РФ) [2].

Если сотрудник отказывается от осуществления трудовой деятельности в новых условиях, а так же от перевода на иную должность (ее отсутствия), осуществляется прекращение с ним трудового договора согласно п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ [2].

Согласно ст. 127 ТК РФ процесс прекращения трудового договора сотруднику осуществляется выплата денежной компенсации за ряд всех неиспользованных отпусков. Так же он получает выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка (ч. 3 ст. 178 ТК РФ) [2].

Что же касается процесса установления окладов и ставок заработной платы по профессиональным квалифицированным группам, то здесь стоит отметить, что первой составляющей, из которой состоит заработная плата педагогических сотрудников, является фиксированный должностной оклад. Размер каждого оклада устанавливается руководителем организации на основании таких моментов:

– требования к профессиональной подготовке и уровню квалификации, необходимые для осуществления соответствующей

профессиональной деятельности (профессиональные квалификационные группы);

– учет сложности и объемов выполняемых обязанностей (Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583) [13].

Ст. 144 ТК РФ регламентирует, что Правительство РФ уполномочено в установлении базовых окладов по профессиональным квалификационным группам. На основании этого показатель заработной платы сотрудников государственных и муниципальных учреждений не должен преуменьшать установленные Правительством РФ базовые оклады соответствующие профессиональным квалификационным группам [2].

Сегодня сферу образования регламентируют: «Профессиональные квалификационные группы должностей работников образования» (приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н) [14] и «Профессиональные квалификационные группы должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования» (приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 217н) [15]. Ряд критериев отнесения сотрудников к профессиональным квалификационным группам определены Приказом Минздравсоцразвития РФ от 06.08.2007 № 525 «О профессиональных квалификационных группах и утверждении критериев отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам».

Показатель ставки заработной платы определяется на основании утвержденной Приказом Минобрнауки России от 24.12.2010 № 2075 продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогического работника в зависимости от особенностей труда на конкретной должности.

Принципиальное различие заработной платы педагогов посредством ставки и посредством оклада заключается в том, что при оплате трудовой

деятельности посредством ставки при переработке осуществляется пропорционально количеству часов работы и установленной ему ставке в одинарном размере. Во втором же случае оплата переработок осуществляется в соответствии с определенными правилами. Однако стоит отметить, что все переработки или уменьшения нагрузки педагогов осуществляются только с их согласия. Так же стоит отметить, что процесс повышения показателя средней заработной платы учителя общеобразовательного учреждения посредством увеличения педагогической нагрузки недопустимо.

Немаловажен факт, что п. 11 ст. 108 Федерального Закона 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», говорит о том, что с 01.09.2013 в оклады педагогического сотрудника включают ежемесячную денежную компенсацию на процесс обеспечения книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями.

Положение об оплате трудовой деятельности сотрудников образовательных учреждений предусматривает установление повышающего коэффициента к окладам (должностным окладам), ставкам сотрудников на основании наличия ученой степени (кандидат, доктор наук), ученого звания (доцент, профессор), а также персонального повышающего коэффициента. Данный вопрос целиком и полностью регулируется и решается руководством образовательного учреждения [16].

Так же немаловажную роль в процессе применения персонального повышающего коэффициента к рекомендуемым окладам (должностным окладам), ставкам сотрудников играют профессиональная подготовка, сложность, важность выполняемых функций, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач и иных факторов. Процесс функционирования данного коэффициента ограничен во времени.

Стоит отметить, что ряд выплат компенсационного характера призван к компенсации сотрудникам специфических (отклоняющихся от

нормальных) условий, в которых ими выполняются их должностные обязанности.

Показатели размеров и условия осуществления данных выплат в конкретных учреждениях установлены рядом коллективных договоров, соглашений, локальных нормативных актов в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, которые содержат нормы трудового права. Примером тому могут служить:

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

– Постановление Правительства РФ от 30.12.2005 № 850 «О вознаграждении педагогических работников федеральных государственных общеобразовательных учреждений за выполнение функций классного руководителя», установлено ежемесячное вознаграждение в размере 1000 руб. и т.д. [17].

Третьей составляющей заработной платы педагога по НСОТ является ряд стимулирующих выплат. Они не выплачиваются каждому сотруднику, а только тем, кто достиг в профессиональной деятельности показателей и результатов, которые определены нормативными документами, действующими у работодателя (локальные нормативные акты, коллективные договора, соглашения).

Рекомендуемым Перечнем выплат стимулирующего характера в федеральных учреждениях утвержденным Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818, представлены такие выплаты, как рисунке 9:



Рисунок 9 – Выплаты стимулирующего характера для сотрудников образовательных учреждений, предусмотренные на законодательном уровне [18]

Основные показатели и критерии эффективного исполнения сотрудниками образовательных учреждений строятся на основании принципов объективности, предсказуемости адекватности, своевременности, прозрачности осуществления трудовой деятельности сотрудниками.

Ряд стимулирующих выплат установлен по таким параметрам, как достижения учащимися высоких показателей в сравнении с предыдущими периодами, показатели стабильности и роста качества обучения, процесс подготовки призеров олимпиад и т.д.

Процесс премирования сотрудников школ и ДООУ осуществляется в пределах средств, которые предусмотрены на оплату труда за общую результативность трудовой деятельности по итогам работы за установленный период. Периодичность выплаты прописана в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах учреждения.

Что же касается вопросов о материальной помощи сотрудникам, то ее выплата осуществляется на основании письменного заявления сотрудника с

согласия руководителя образовательного учреждения. Процесс регулирования данного вида выплат отображен в локальных нормативных актах учреждения [19, с. 157].

## **2. Анализ организации оплаты труда персонала в учреждении**

### **2.1 Общая характеристика финансово – хозяйственной деятельности**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №18» расположена в г. Бийск, ул. Радищева, 28. Открытие школы состоялось 1 сентября 1961 года.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №18» города Бийска Алтайского края, расположенная на окраине города, в нескольких километрах от слияния Бии и Катуня, на микрорайоне «АБ».

Согласно Устава [20] организационно-правовая форма МБОУ «СОШ № 18»: некоммерческая организация – муниципальное казенное учреждение.

Тип образовательного учреждения – общеобразовательное учреждение.

Вид образовательного учреждения – средняя общеобразовательная школа.

Целью деятельности Учреждения является реализация Федеральных государственных образовательных стандартов, осуществление образовательной деятельности по образовательным программам различных видов, уровней и направлений.

Основными видами деятельности Учреждения является реализация:

– основных общеобразовательных программ начального общего образования

– основных общеобразовательных программ основного общего образования

– основных общеобразовательных программ среднего общего образования

– дополнительных общеразвивающих программ.

Основными задачами деятельности Общеобразовательного учреждения являются:

– обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития обучающихся;

– формирование общей культуры личности обучающихся, приобщение их к общечеловеческим ценностям;

– адаптация учащихся к жизни в семье и обществе;

– создание условий для самоопределения и самореализации личности обучающихся, их подготовка к труду в различных сферах деятельности;

– воспитание у Обучающихся образования, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, родине, семье;

– формирование навыков и привычек здорового образа жизни.

Учредитель – Муниципальное казенное учреждение «Управление образования Администрации города Бийска».

Уполномоченный орган – Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края.

Вышестоящая организация – Муниципальное казенное учреждение "Финансовое управление Администрации города Бийска".

В своей деятельности Школа руководствуется федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, решениями соответствующего государственного или муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Уставом и локальными

актами Школы, договором, заключаемым между Школой и родителями (законными представителями).

МБОУ «СОШ № 18» является юридическим лицом, управление по согласованию с Комитетом, назначенным для школы оперативного управления или приобретенного за счет средств учредителя особо ценным движимым и недвижимым имуществом и отвечает по своим обязательствам находящихся в ее распоряжении денежных средств. Учреждение имеет приобретению счета в органах казначейства и своего имени и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, будут нести обязательства, истцом и ответчиком в суде, арбитражном судах разбирательств и арбитража. Школа имеет печать с изображением государственного герба Российской Федерации установленного образца, штамп и бланки со своим наименованием. Права юридического лица у МБОУ «СОШ № 18» в части финансово-хозяйственной деятельности в настоящем Уставе, и на подготовку образовательного процесса, с момента ее регистрации как образовательного учреждения. Право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, возникают у школы с ней с момента выдачи лицензии.

МБОУ «СОШ № 18» проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

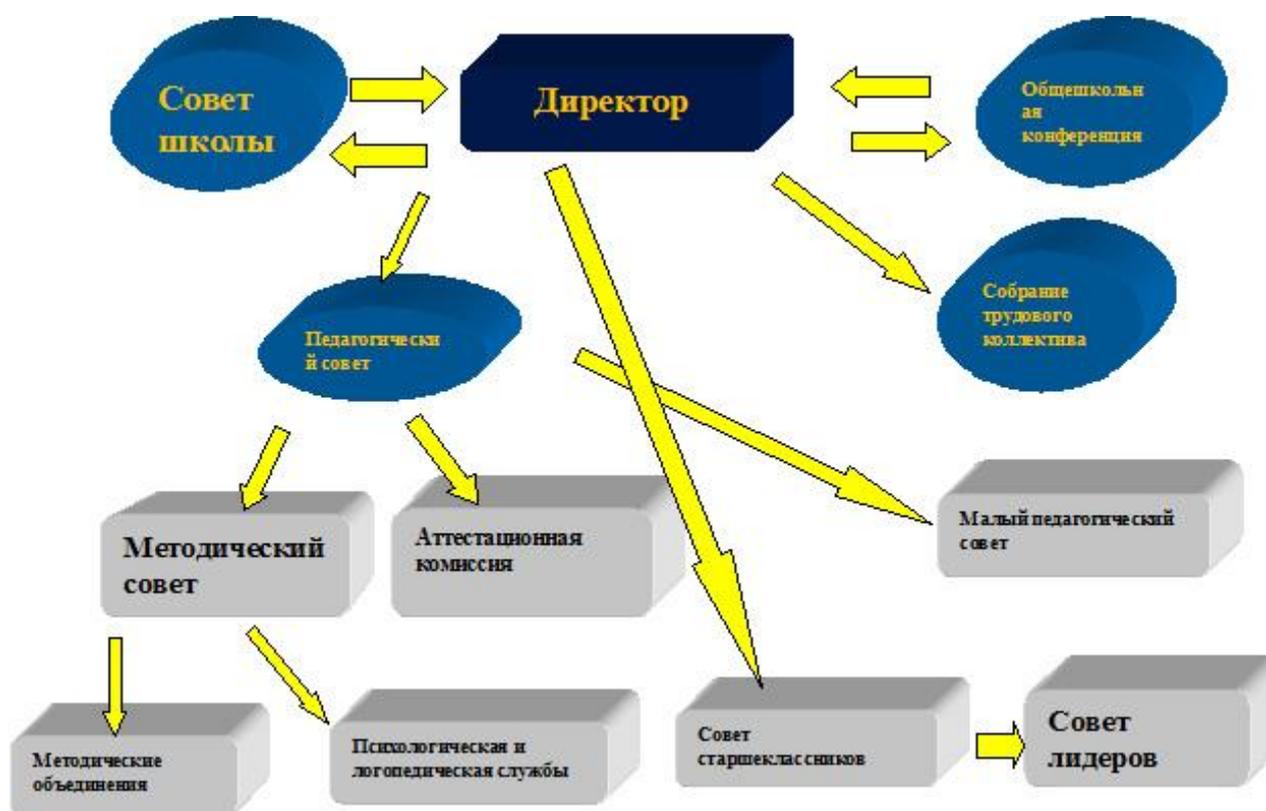
В соответствии с действующей лицензией образовательное учреждение имеет право ведения образовательной деятельности по следующим государственным образовательным программам:

Таблица 1 – Реализуемые общеобразовательные программы

№ п/п	Образовательная программа		
	Уровень	Направленность (наименование ОП)	Вид (основная, дополнительная)
1	начальное общее образование	основная образовательная программа начального общего образования	основная
2	основное общее образование	основная образовательная программа основного общего образования	основная
3	среднее общее образование	основная образовательная программа среднего общего образования	основная
4	дополнительное образование детей и взрослых	дополнительные образовательные программы	дополнительная

Реализуемые образовательные программы соответствуют виду образовательного учреждения.

Организационная структура управления школой представлена на рисунке 10.



## Рисунок 10 – Организационная структура управления МБОУ «СОШ № 18»

Наименование структурных подразделений (органов управления) - в МБОУ «СОШ № 18» нет.

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и Типовым положением об общеобразовательном учреждении в Российской Федерации на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности.

Управление школой осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия.

Управление школой рассматривается как процесс развития, реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель. Разработав структуру управления, определив функции каждого органа и должностного лица, администрация ОУ основные усилия направляет на управление школой.

Функции управления:

- планово-прогностическая;
- контрольно-диагностическая;
- организационная;
- мотивационная;
- коррективная;
- информационно-аналитическая,

Эти функции реализуются в школе через принятие управленческих решений (решения органов управляющей структуры, приказы, распоряжения и т.д.).

Важной составляющей успешности реализации основных образовательных программ является кадровый потенциал педагогического коллектива школы.

В 2014 – 2015 учебном году в школе работали 47 учителей. Основной состав педагогов представлен учителями в возрасте от 35 лет и старше – 72,3%. Званием «Почетный работник общего образования РФ» и «Отличник народного образования» награждены 4 человека, грамотой Министерства образования РФ – 5 педагогов, почетной грамотой Главного управления образования и молодежной политики Алтайского края – 6 педагогов. Более 20 лет работают 21 чел., от 10 до 20 лет – 15 чел., от 5 до 10 лет – 5 чел., от 2 до 5 лет – 3 чел., менее 2 лет – 3 чел.

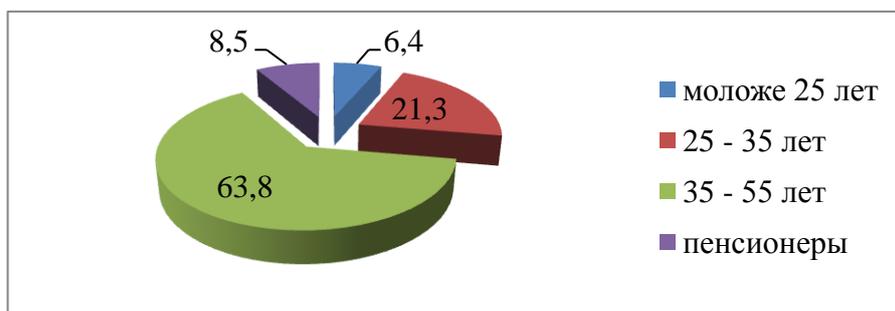


Рисунок 11 – Возраст педагогов, в %

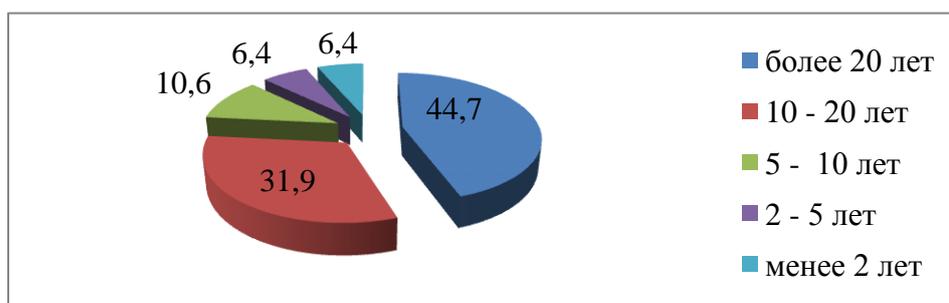
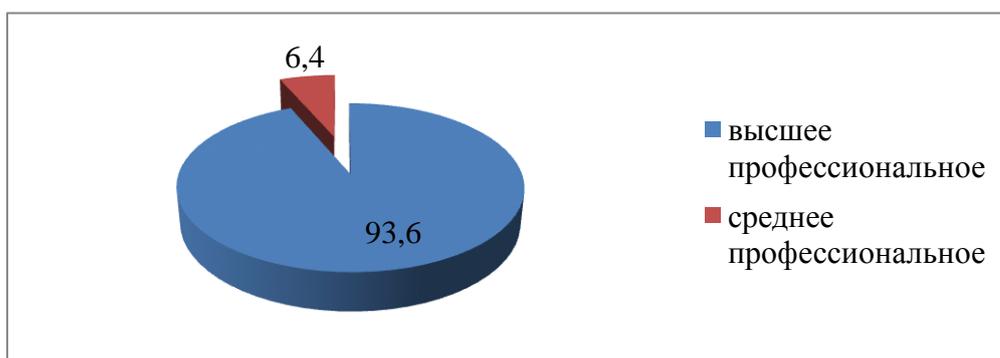


Рисунок 12 – Стаж педагогов, в %



### Рисунок 13 – Квалификационные категории, в %

Образование педагогов соответствует базовому образовательному преподаваемому предмету.

Анализ успеваемости учащихся представлен в табл. 2:

Таблица 2 – Успеваемость по ООШ №18

Учебный год	Количество всех	Количество	Отличники	На «4» и «5»	Не успевающие	Не аттестованные
	учащихся	учащихся 2-9 кл.				
2012-2013	436	704	5%	45%	0	0
2013 - 2014	842	714	5%	39%	0	0
2014 - 2015	840	707	8%	35%	0	0

В школе нет второгодников, нет окончивших со справкой 9 класс.

Качественный уровень образования в школе представлен в таблицах 2 и 3.

Таблица 3 – Качество образования

качество образования		9 класс	11 класс
2012-2013	русский язык	65%	63%
	алгебра	61%	59%
2013-2014	русский язык	55 %	61%
	алгебра	64 %	43%
2014 - 2015	русский язык	48%	95%
	алгебра	61%	68%

Таблица 4 – Результаты итоговой аттестации учащихся 9-х классов по русскому языку и математике. (ГИА-9)

2013/2014 учебный год	русский язык	55%
	алгебра	64%
2014/2015 учебный год	русский язык	73%
	алгебра	86%

Интерпретация данных таблицы 4 представлена на рисунке 14.

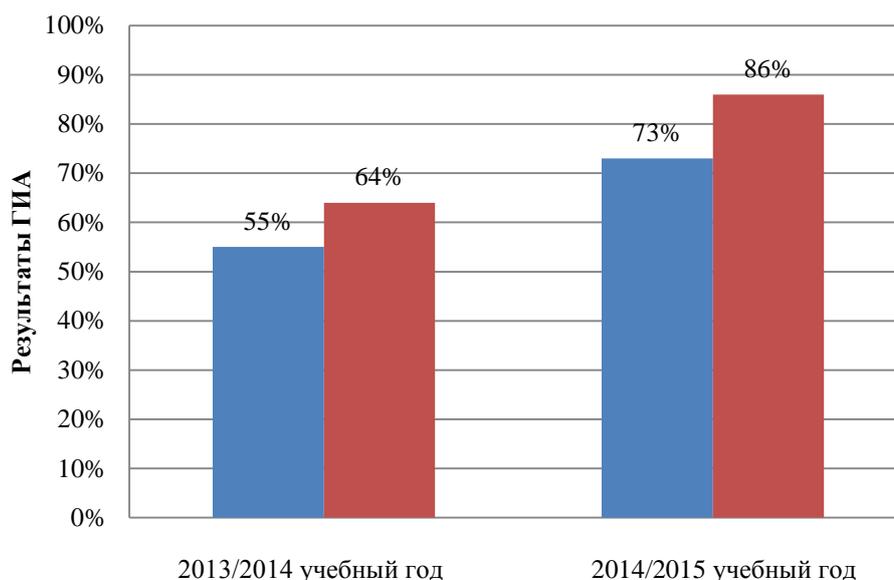


Рисунок 14 – Результаты ГИА

Общие результаты образовательной деятельности МБОУ «СОШ № 18» показывают высокий рост, а именно прирост составил более 10%.

Содержание статей доходов и расходов устанавливается планом ФХД по учреждению [20].

Функционально маркетинговая деятельность МБОУ «СОШ № 18» включает анализ, планирование, реализацию и контроль операций по выявлению, созданию, внедрению и продвижению образовательных услуг и продуктов на основе комплексного изучения потребностей.

Рассмотрим структуру текущих расходов школы по таблице 13.

Таблица 5 – Анализ фактического исполнения сметы расходов за 2015

Наименование показателей	по смете		фактически		Отклонение (+,-)	
	сумма, руб.	удельный вес, %	сумма, руб.	удельный вес, %	сумма, руб.	удельный вес, %
Расходы, всего	18 528	100	18 543	100	15	-
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	13 292	71,74	13 307	71,76	15	0,02
в том числе:						
заработная плата	13 198	71,23	13 215	71,27	17	0,03
прочие выплаты	94	0,51	92	0,50	-2	-0,01
начисления на выплаты по оплате труда	3 988	21,52	3 992	21,53	5	0,01
Приобретение работ, услуг	1248	13,21	1244	6,71	-4	-6,50
в том числе:						
услуги связи	217	1,17	216	1,16	-1	-0,01
транспортные услуги	54	0,29	54	0,29	0	0,00
коммунальные услуги	472	2,55	484	2,61	12	0,06
арендная плата за пользование имуществом	0	0,00	0	0,00	0	0,00
работы, услуги по содержанию имущества	289	1,56	278	1,50	-11	-0,06
прочие работы, услуги	216	1,17	212	1,14	-4	-0,02

Как следует из таблицы 5, в 2014 году фактическая сумма расходов больше запланированной на сумму 15 тыс.руб., превышение произошло по статьям заработная плата и начисления на 22 тыс.руб., коммунальные услуги на 12 тыс.руб., основная экономия произошла по статьям работы по содержанию имущества на 11 тыс.руб.

Среди увеличения расходной части выделяются такие расходы учреждения, как расходы на оплату труда и связанные с ней отчисления, приобретение работ и услуг.

Следует сказать, что в составе расходов учреждения большую часть, а именно 71,76% составляют расходы на оплату труда, связанные с ней отчисления - 21,53%. На другие расходы школа расходует 6,71% запланированных средств.

Наглядно структура расходов учреждения представлена на рисунке 15:

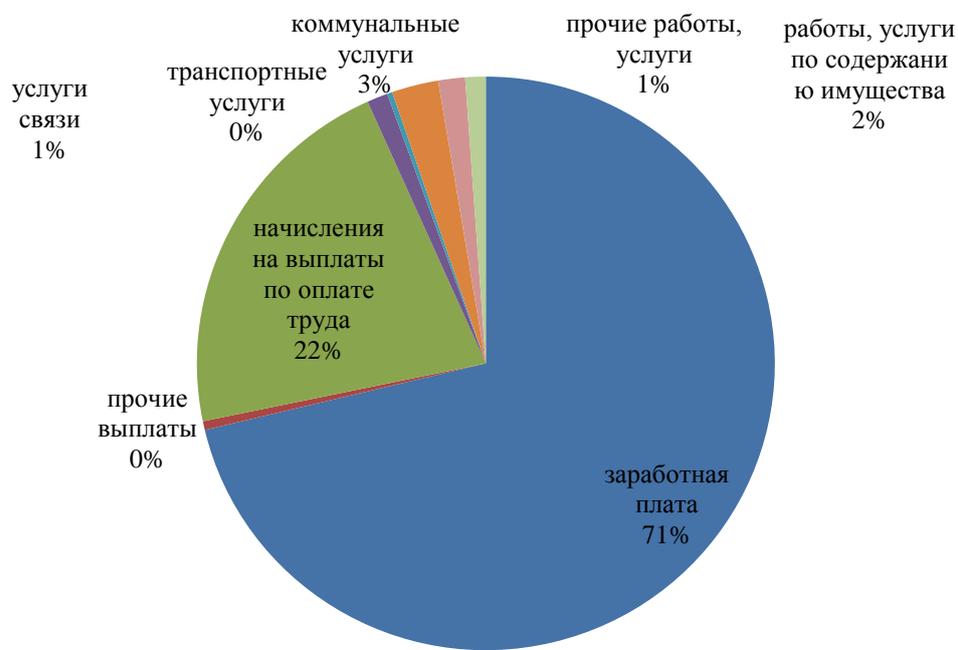


Рисунок 15– Динамика структуры расходов МБОУ «СОШ № 18» за 2015г.

## **2.2 Анализ существующей системы оплаты труда работников учреждения**

Система оплаты труда работников МБОУ «СОШ № 18» устанавливается коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Алтайского края, нормативными правовыми актами Администрации города Бийска, МКУ «Управление образования Администрации города Бийска» [21]

Оплата труда работников образовательного учреждения регламентирована положением об оплате труда, действующая в МБОУ «СОШ № 18».

Создание фонда оплаты труда МБОУ «СОШ № 18» осуществляется в лимитах объема финансовых средств, отпускаемых учреждению на отчетный период за счет субвенции из краевого бюджета в соответствии с количеством учащихся, нормами расходов по заработной плате на одного учащегося, получающего образование по программам дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования, разрешенные законом Алтайского края о краевом бюджете, с применением районного коэффициента, коэффициентов удорожания образовательной услуги по видам классов и формам обучения, поправочных коэффициентов для данного образовательного учреждения, утвержденных постановлением Администрации города Бийска Алтайского края от 28.01.2008 №106 «Об утверждении методики распределения субвенции из краевого бюджета на обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего

образования, а также дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях города Бийска на 2008 год», а на последующие годы на основании иных нормативных документов, утвержденных Администрацией города Бийска.

Фонд оплаты труда отображается в смете доходов и расходов образовательного учреждения (за исключением средств устремленных в централизованный фонд стимулирования руководителей общеобразовательных учреждений, в размере 1 %)

При разделении фонда оплаты труда в МБОУ «СОШ № 18» отдельно выделяются части, направляемые:

на оплату труда работников, снабжающих реализацию федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

Фонд оплаты труда образовательного учреждения состоит из базовой и стимулирующей частей.

Объем базовой и стимулирующей частей фонда оплаты труда устанавливается школой самостоятельно, при этом размер стимулирующей части должен быть не менее 10 процентов от общего объема фонда оплаты труда.

Базовый ФОТ обеспечивает гарантированную заработную плату административного персонала (директор учреждения, замы руководителя и др.), педагогического персонала, непосредственно вовлеченных в образовательный процесс (учителя, преподаватели), учебно-вспомогательного (воспитатели групп продленного дня, педагоги-психологи, социальные педагоги, педагоги дополнительного образования, старшие вожатые и др.) и МОП (лаборанты, уборщики, дворники и т. д.) учебного учреждения.

Директор учебного учреждения формирует и утверждает штатное расписание учреждения в пределах гарантированной оплаты труда. При этом доля фонда оплаты труда педагогического персонала, прямо осуществляющего учебный процесс, в базовой части фонда оплаты труда устанавливается учебным учреждением самостоятельно, но не менее фактического размера указанной доли за предыдущий финансовый год.

Базовая часть фонда оплаты труда педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс, состоит из общей и специальной частей.

Общая часть ФОТ обуславливает гарантированную оплату труда педагогических кадров на основе количества проведенных учебных часов и количество учащихся в классах (часы аудиторной занятости), а также часов неаудиторной работы. Общая часть фонда оплаты труда педагогического персонала, прямо осуществляющего учебный процесс, состоит из двух частей: фонда оплаты аудиторной занятости и фонда оплаты неаудиторной занятости. Аудиторная занятость педагогического персонала заключается в проведение уроков. Неаудиторная занятость педагогических работников включает:

внеурочная работа с учащимися (консультирование и дополнительные занятия с обучающимися, руководство кружком по предмету, организация внеклассных мероприятий по плану образовательного учреждения, экскурсионная и другие внеклассной и внешкольной работы с учащимися, подготовка учащихся к олимпиадам, конференциям, конкурсам, осуществление функций классного руководителя);

работу по подготовке к проведению учебного процесса (подготовка к урокам и другим видам учебных занятий, проверка письменных работ, заведование учебным кабинетом, изготовление дидактического материала и инструктивно-методических пособий);

организационно-педагогическую деятельность (работа с родителями (законными представителями) учащихся), дежурство для учебных заведений, регистрация личных дел учащихся, методическая работа)

другие виды работ, осуществляемые во внеурочное время в соответствии с должностными обязанностями.

Специальная часть ФОТ педагогического персонала, прямо участвующих в образовательном процессе, включает в себя выплаты:

за наличие квалификационной категории;

за наличие почетного звания, отраслевых наград;

за наличие ученой степени по профилю образовательного учреждения или педагогической деятельности;

за особенность образовательных программ, в том числе сложность и приоритетность предмета, углубленное обучение;

за работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

районный коэффициент;

другие выплаты компенсационного характера, предусмотренные действующим законодательством;

Общая и специальная части фонда оплаты труда педагогического персонала, прямо осуществляющего учебный процесс, распределяются исходя из стоимости бюджетной образовательной услуги на одного обучающегося с учетом повышающих коэффициентов.

Расформирование общей и специальной частей фонда оплаты труда осуществляется руководителем общеобразовательного учреждения с учетом мнения профсоюзного комитета школы.

Учебный план разрабатывается образовательным учреждением самостоятельно. Наибольшая нагрузка учащихся не может превосходить нормы, установленные Федеральным основным учебным планом и

санитарно-эпидемиологическими правилами и нормами. Это должно быть снабжено выполнением федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования. Годичное количество часов в учебном плане определяется с учетом увеличения часов за счет деления классов на группы для изучения отдельных предметов, в соответствии с Типовым положением об образовательном учреждении, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 19.03.2001 № 196.

Оклад педагогического работника, который рассчитывается прямо осуществляющих учебный процесс, по следующей формуле:

$$OU = (СТП \times У \times ЧАЗ \times Г \times А \times В \times ПСЗ \times К \times (1 + SUM \times КС) +$$

Днз, где:

ОУ – оклад работника, непосредственно процесс обучения;

СТП – стоимость 1 ученико–часа (руб./ученико-час);

У – количество учащихся в каждом классе;

ЧАЗ – количество часов в отделение по учебному плану в месяц в каждом классе;

Г – увеличивающий коэффициент при делении класса на группы для изучения отдельных предметов, предусмотренных Типовым положением об общеобразовательной учреждении;

А – повышающий коэффициент с учетом квалификационной категории педагога;

В – повышающий коэффициент с учетом результатов аттестации на подтверждение соответствия педагогических работников занимаемым должности на основе оценки их профессиональной деятельности;

ПСЗ – повышающий коэффициент с учетом ученой степень по профилю образовательного учреждения или педагогической деятельности, почетного звания или отраслевых наград;

К – коэффициент с учетом сложности и приоритетности предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения, размер которого порядка МКУ "управление образования администрации города Бийска";

КС – коэффициенты специфики работы;

Днз – доплата за неаудиторную занятость.

Если учитель ведет несколько предметов в разных классах, то его заработная плата рассчитывается, как сумма оплат труда по каждому предмету и классу";

Количество часов в отделение по учебному плану в месяц в каждом классе (ЧАЗ) рассчитывается по формуле:

$ЧАЗ = (НГ \div Н \times 52) \div 12$ , где:

Нг – годовая нагрузка в часах;

Н – количество недель в учебном году в соответствии с учебными планами образовательного учреждения;

52 – количество недель в календарном году;

12 – количество месяцев в календарном году.

Увеличивающий коэффициент с учетом квалификационной категории педагога (А) составляет:

1,05 – для педагогических работников второй категории;

1,10 – для педагогических работников, первая категория;

1,15 – для педагогических работников, высшую категорию.

1,2 – для педагогических работников, первую категорию в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 24. Марта 2010 года № 209; в зависимости от результатов аттестации

Для учителей устанавливаются выплаты за непрерывный стаж работы.

Выплаты педагогических работников за непрерывный стаж работы в образовательных учреждениях на педагогических должностях будет к оплате за аудиторную занятость в следующих размерах:

от 5 лет до 10 лет – 5 %;

от 10 лет до 15 лет – 10 %;

свыше 15 лет – 15 %

Увеличивающий коэффициент с учетом ученой степени по профилю образовательного учреждения или педагогической деятельности, почетного звания или отраслевой награды (ПСЗ) устанавливается

Повышающий коэффициент с учетом ученой степени по профилю образовательного учреждения или педагогической деятельности, почетного звания или отраслевой награды (Псз) устанавливается:

для учителей, имеющих почетное звание "народный учитель Российской Федерации", "Заслуженный учитель Российской Федерации", "народный учитель СССР", "Заслуженный учитель РСФСР", те же почетные звания союзных республик, входивших в состав СССР и другие почетные звания, название которых начинается со слов "народный", "Заслуженный", при условии, что почетного звания профилю преподаваемых дисциплин-в размере 1.10.

Для учителей, награжденных отраслевыми наградами: нагрудным знаком "Почетный работник общего образования Российской Федерации" или значком "отличник народного просвещения" может установить повышающий коэффициент в размере до 1,05 за счет средств специальной части фонда оплаты труда приказом директора образовательного учреждения. При наличии у педагогического работника несколько оснований (ученая степень, почетное звание, награда промышленности) применяется один из повышающих коэффициентов (максимальный). При делении класса на подгрупповой для изучения отдельных предметов применяется

повышающий коэффициент составляет (Г), которая определяется образовательным учреждением самостоятельно, в зависимости от количества учеников в группе. Повышающий коэффициент с учетом сложности и приоритетности предмета в зависимости от специфики образовательной программы данного учреждения (К) определен МБОУ «СОШ № 18» самостоятельно. Критериями для установления коэффициента является:

включение предмета в итоговую аттестацию, в том числе в форме ЕГЭ и других форм независимой аттестации;

Добавочная нагрузка педагога, связанные с обучением (предоставление работы предметного кабинета-лаборатории и техники безопасности в нем; большая информативная емкость предмета; постоянное обновление содержания; наличие большого количества информационных источников; необходимость подготовки лабораторного и наглядного оборудования);

добавочная нагрузка педагога, обусловленная неблагоприятными условиями для его здоровья, возрастными особенностями учащихся;

специфика образовательной программы учреждения, определяемая концепцией развития, и учет вклада в ее реализацию данного предмета.

Коэффициенты специфики работы (Кс) устанавливаются в размерах, определенных в соответствии с К1, К2, К3 – доплаты за сложность предмета, учитывающие дополнительную нагрузку педагога, связанную с подготовкой к урокам (проверка тетрадей; формирование в кабинете базы наглядных пособий и дидактических материалов; обеспечение работы кабинета-лаборатории и техники безопасности в нем; большая информативная емкость предмета; постоянное обновление содержания; наличие большого количества информационных источников (например, литература, история, география); необходимость подготовки лабораторного, демонстрационного оборудования);

дополнительную нагрузку педагога, определенную неблагоприятными условиями для его здоровья (химия, технический труд), возрастом учащихся (начальная школа);

специфику учебной программы учреждения, устанавливаемую концепцией программы развития, и учет вклада в ее осуществление:

1 группа сложности:

$K1 = 0,15$  (русский язык и литература, иностранный язык, математика, 1 класс начальной школы);

2 группа сложности:

$K2 = 0,1$  (литература, химия, физика, география, биология, история, обществознание, информатика, обществоведение, 2–4 классы начальной школы);

3 группа сложности:

$K3 = 0,05$  (экономика, право, технология (труды), обслуживающий труд);

Величина доплаты за неаудиторную занятость (Днз) определяется в пределах фонда оплаты неаудиторной занятости. Данная величина устанавливается в фиксированной сумме (рублях)

Оклад педагогического работника, реализовывающего обучение детей на дому, определяется в соответствии с количеством детей в классе, учеником которого является обучаемый на дому и техники безопасности в нем; большая информативная емкость предмета; постоянное обновление содержания; наличие большого количества информационных источников; необходимость подготовки лабораторного и демонстрационного оборудования);

добавочная нагрузка педагога, обусловленная неблагоприятными условиями для его здоровья, возрастными особенностями учащихся;

специфика учебной программы учреждения, определяемая

концепцией развития, и учет вклада в ее реализацию данного предмета.

Коэффициенты специфики работы (Кс) устанавливаются в размерах, определенных в соответствии с К1, К2, К3 – доплаты за сложность предмета, учитывающие дополнительную нагрузку педагога, связанную с подготовкой к урокам (проверка тетрадей; формирование в кабинете базы наглядных пособий и дидактических материалов; обеспечение работы кабинета-лаборатории и техники безопасности в нем; большая информативная емкость предмета; постоянное обновление содержания; наличие большого количества информационных источников (например, литература, история, география); необходимость подготовки лабораторного, демонстрационного оборудования);

дополнительную нагрузку педагога, обусловленную неблагоприятными условиями для его здоровья (химия, технический труд), возрастными особенностями учащихся (начальная школа);

специфику образовательной программы учреждения, определяемую концепцией программы развития, и учет вклада в ее реализацию данного предмета:

1–я группа сложности:

$K1 = 0,15$  (русский язык и литература, иностранный язык, математика, 1 класс начальной школы);

2–я группа сложности:

$K2 = 0,1$  (литература, химия, физика, география, биология, история, обществознание, информатика, обществоведение, 2-4 классы начальной школы);

3–я группа сложности:

$K3 = 0,05$  (экономика, право, технология (труды), обслуживающий труд);

Размер доплаты за неаудиторную занятость (Днз) определяется в пределах фонда оплаты неаудиторной занятости. Данная доплата устанавливается в фиксированной сумме (рублях)

Оклад педагогического работника, осуществляющего обучение детей на дому, определяется в соответствии с количеством детей в классе, учеником которого является обучаемый на дому.

К окладу, устанавливаются выплаты компенсационного характера: за работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, коэффициент. Размер выплат за работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда определяется образовательным учреждением самостоятельно, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. При изменении численности учащихся в течение учебного года, заработная плата преподавателей, занятых в учебном процессе, и пересчитаны по количеству учащихся в классе

Система стимулирующих выплат всем работникам учебного учреждения включает в себя поощрительные выплаты по производительности (премии, поощрительные надбавки). Основными показателями, влияющие на размер стимулирующих выплат педагогам, являются критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей (Приложение А). Примерное Положение об оценке результативности профессиональной деятельности учителей учебных учреждений утверждается Администрацией города. Распределение стимулирующих выплат по результатам работы стимулирующая часть фонда оплаты труда руководителя образовательного учреждения по согласованию с Советом школы и с учетом мнения профсоюзной организации.

В целях обеспечения финансовой поддержки а период становления молодого педагога первые три года выплачивается ежемесячная

поощрительная надбавка определяемая образовательным учреждением самостоятельно, но не менее 500 рублей.

Для впервые поступивших на работу после окончания учреждения высшего или среднего профессионального образования выплачивать ежемесячную стимулирующую надбавку к должностному окладу:

1 год работы – 30%

2 год работы – 20%

3 год работы – 10%

Надбавка определяется как добавление среднего стимулирующего бала по учреждению к стимулирующей части молодого педагога.

Оплата труда педагогических работников, программы дошкольного образования, учебно–вспомогательного, младшего обслуживающего персонала до утверждения базовых окладов (базовых должностных окладов) осуществляется на основе единой тарифной сетки с учетом повышений заработной платы и выплат компенсационного характера.

Стимулирующие выплаты для данных категорий работников осуществляются в размерах и в последовательности с локальными актами образовательного учреждения и (или) коллективными договорами.

В случае недостаточности средств базовой части фонда оплаты труда на выплату окладов педагогическим работникам, отправляются в учебный процесс в связи с увеличением численности обучающихся на дому, на эти цели средства из стимулирующей части фонда оплаты труда

Увеличение стимулирующих выплат работникам, связанное с повышением заработной платы, осуществлять в пределах средств, предусмотренных в бюджете на текущий год. В случае образования экономии фонда оплаты труда в образовательном учреждении, сэкономленные средства направляются на увеличение стимулирующей части фонда оплаты труда.

В тех случаях, когда оплата труда работника в соответствии с новой системой оплаты труда (без учета премий и иных стимулирующих выплат) оказывается ниже размера оплаты труда, действовавшего по Единой тарифной сетке по оплате труда работников муниципальных учреждений (без учета премий и иных стимулирующих выплат), ему выплачивается соответствующая разница в заработной плате – персонифицированная доплата. Персонифицированная доплата выплачивается при условии сохранения объема учебной нагрузки, объема должностных обязанностей работника и выполнения им работ той же квалификации.

Расчет средней заработной платы учителей, прямо осуществляющих учебный процесс, заработной платы директоров и замов директоров соответственно производится два раза в год на 1 сентября и 1 января согласно штатному расписанию (приложение Б)

Зарплата персонала общеобразовательных учреждений не может быть ниже установленных Правительством Российской Федерации базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп работников.

### **3 Совершенствование системы вознаграждения персонала бюджетного учреждения на основе комплексной оценке его деятельности**

#### **3.1 Основные направления оптимизации существующей системы оплаты труда**

В целях дальнейшей оптимизации существующей системы оплаты труда необходимо определить основные проблемные зоны, которые мешают оптимальному функционированию системы. Рассмотрим более подробно, расчет заработной платы.

Для определения величины гарантированной минимальной заработной платы для педагогических работников аудиторную занятость условная единица «стоимость 1 ученико–часа будет введена».

Стоимость 1 ученико–часа – стоимость бюджетной образовательной услуги, состоящий из 1 расчетный час учебной работы с 1 расчетные студентов в соответствии с учебным планом.

Стоимость 1 ученико-часа (руб./ученико-час) рассчитывается по формуле:

$$\text{СТП} = \frac{\text{ФОТаз} \times}{(a1 \times v1 + a2 \times v2 + a3 \times v3 + \dots + a10 \times v10 + a11 \times v11) \times 52};$$

где:

СТп – стоимость 1 ученико–часа;

34 – количество недель в учебном году;

52 – количество недель в календарном году;

ФОТаз – часть фонда оплаты труда, отведённая на оплату часов аудиторной занятости педагогического персонала, непосредственно осуществляющего учебный процесс;

a1 – количество обучающихся в первых классах;

a2 – количество обучающихся во вторых классах;

a3 – количество обучающихся в третьих классах;

a11 – количество обучающихся в одиннадцатых классах;

v1 – годовое количество часов по учебному плану в первом классе;

v2 – годовое количество часов по учебному плану во втором классе;

v3 – годовое количество часов по учебному плану в третьем классе;

v11 – годовое количество часов по учебному плану в одиннадцатом классе.

При установлении надбавок, доплат педагогическим работникам за классное руководство и работу с родителями используются следующие критерии:

Таблица 6. Критерии при установлении надбавок.

Показатель	Критерий	Рейтинговая оценка
Ведение планов воспитательной работы	- анализ работы - характеристика класса - задачи на новый учебный год - дела класса - работа с родителями	0-1 баллов 0-1 баллов 0-1 баллов
Диагностико-аналитическая работа	- работа с учителями-предметниками - работа с классным ученическим самоуправлением - дневник классного руководителя	0-3 баллов 0-3 баллов 0-2 баллов 0-1 баллов 0-1 баллов
Участие в общешкольных мероприятиях	- участие - призовые места	0-4 баллов за каждое 1-3 баллов за каждое
Проведение классных мероприятий (спортивного, художественно-эстетического, патриотического, нравственного направлений)	- 2 раза в месяц	1 бал за каждое
Ведение необходимой документации (личные дела, классные, электронные журналы, отчеты)	Соблюдение сроков и отсутствие замечаний	0-3 баллов

Проанализируем фонд заработной платы по категориям в таблице 7.

Таблица 7 – Фонд заработной платы за февраль 2016года по категориям работников

Показатель	Категория персонала				Итого
	Административный	Педагогический	Учебно-вспомогательный	МОП	
Численность работников, чел.	10	47	4	19	80
	Расчет ФЗП				
Оплата по окладу, руб.	140091,92	–	21248,43	38541,00	199881,35
Доплата до МРОТ	–	–	6906,00	64709,00	71615,00
ПедЗарплата, руб.	–	528736,40	–	–	528736,40
Стимулирующие выплаты	6240,00	52454,00	–	–	58694,00
Методическое пособие	–	4700	–	–	4700,00
Классное руководство	–	33600	–	–	33600,00
Премия - стимул	17000,00	18000,00	4000,00	7000,00	46000,00
Районный коэффициент	24499,78	95623,56	4823,16	16537,50	141484,01
Итого:	187831,71	733113,96	36977,59	126787,50	1084710,76
Средняя заработная плата 1 работника, руб.	18783,17	15598,16	9244,40	6673,02	13558,88

Данные таблицы 6 показывают, что средняя заработная плата по учреждению равен 13558,88 руб. Педагогический персонал составляет большую часть работников учреждения, их средняя зарплата равна 15598,16 руб., что выше, чем средняя заработная плата по учреждению на 2039,28 руб. Следующая по численности

работников – МОП. Средний заработок составляет 6673,02 руб., что ниже среднего по учреждению на 6885,86 руб., так же ниже среднего у учебно – вспомогательного персонала на 4314,48 руб.

Самая низкая заработная плата у МОП. Рассмотрим более подробно в таблице 8.

Таблица 8 – Оплата труда МОП

Должность	Оплата по окладу (руб.)	Доплата до МРОТ (руб.)	Доплата за работу в ночные часы(руб.)	Районный коэффициент (руб.)	Итого (руб.)
Уборщица	2030,00	3365,00		809,25	6204,25
Дворник	2030,00	3365,00		809,25	6204,25
Сторож	1951,68	2867,29	576,03	809,25	6204,25
Рабочий по обслуживанию здания	2030,00	3365,00		809,25	6204,25

Данные таблицы 8 наглядно показывают то, что очень маленький оклад и приходится доплачивать до МРОТ, а это значит забирать со стимулирующей части учителей.

ФИО	Оплата по окладу (руб.)	Доплата до МРОТ (руб.)	Районный коэффициент (руб.)	Итого (руб.)
Батаева Н.И.	2030,00	3365,00	809,25	6204,25
Сычева В.Н.	2030,00	3365,00	809,25	6204,25
Черепанов М.В.	2030,00	3365,00	809,25	6204,25

Наглядная структура составляющих заработной платы МОП рисунок 16:

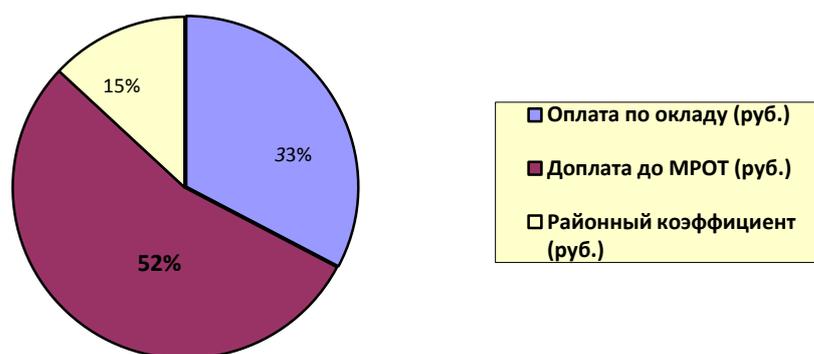


Рисунок 16 – Структура составляющих заработной платы МОП

Прожиточный минимум в Алтайском крае 9542,00 руб. Оплата труда МОП 6204,25 руб., разница в пользу прожиточного минимума 53,7% отсюда следует, что не обеспечивается воспроизводительная функция заработной платы.

Рассмотрим более подробно базовую часть фонда оплаты труда педагогического персонала который состоит из общей и специальных частей.

Общая часть (аудиторная занятость):

среднее месячное количество  $x$  стоимость ученика – час

Стоимость 1 ученика – часа по учреждению равен 2,47 руб.

В свою очередь специальная часть это – оплата за категорию, звание, стаж, неаудиторную занятость.

Выборочно рассмотрим более подробно оплату труда педагогических работников в таблицах 9 и 10:

Хабарова Т. В. – учитель начальных классов, категория высшая – коэффициент категории - 1,3; 1 класс - коэффициент приоритетности - 1,15; стаж 21 год – оплата 15%

Таблица 9 – Оплата труда по тарификации Хабаровой Т.В.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Сред .мес. кол-во часов	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	1А	29	21,67	1552,22	232,83	768,36	–	383,01	2936,42
Матем.	1А	29	17,33	1241,35	168,20	614,47	–	306,30	2348,32
Нач.кл.	1А	29	34,67	2483,41	372,51	1229,28	–	612,78	4697,78
Нач.кл.	1А	29	–	–	–	–	1029,02	154,35	1183,37
Итого	–	–	73,67	5276,98	791,54	2612,10	1029,02	1456,44	11166,08

Мараховская Лариса Геннадиевна – учитель начальных классов, категория высшая – коэффициент категории – 1,3; 2 класс – коэффициент приоритетности – 1,1; стаж – 16 – 15% за стаж.

Таблица 10 – Оплата труда по тарификации Мараховской Л.Г.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Сред .мес. кол-во часов	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	2Г	29	21,67	1552,22	232,83	667,45	–	367,88	2820,37
Матем.	2Г	29	17,33	1241,35	168,20	533,78	–	291,50	2334,82
Нач. 2-4	2Г	29	34,67	2483,41	372,51	1067,86	–	558,56	4512,34
Нач.2-4	2Г	29	–	–	–	–	1029,02	154,35	1183,37
Итого	–	–	73,67	5276,98	791,54	2269,09	1029,02	1404,99	10771,62

Сравнив таблицы 9 и 10 можем сделать выводы, что в начальной школе при одинаковом количестве детей и средне месячном количестве часов, стаже, неаудиторной занятости, но разных коэффициентах приоритетности разница между спец частью на 343,01 руб., с районным коэффициентом 394,46 руб. У Хабаровой на 3,6% заработная плата выше чем у Мараховской. Но это не означает, что учитель меньше работал с детьми или хуже давал знания.

Добавим стимулирующую часть и остальные доплаты таблица 11 и 12.

Таблица 11 – Расчет заработной платы Хабаровой Т. В.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	1А	29	1552,22	232,83	768,36							383,01	2936,42
Матем.	1А	29	1241,35	168,20	614,47							306,30	2348,32
Нач.кл.	1А	29	2483,41	372,51	1229,28							612,78	4697,78
Итого			5276,98	791,54	2612,10	1029,02		100	1584,00		1000,00	1859,04	13102,69

Таблица 12 – Расчет заработной платы Мараховской Л.Г.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	2Г	29	1552,22	232,83	667,45							367,88	2820,37
Матем.	2Г	29	1241,35	168,20	533,78							291,50	2348,32
Нач. 2-4	2Г	29	2483,41	372,51	1067,86							612,78	4512,34
Итого			5276,98	791,54	2269,09	1029,02		100	2592,00	-	1000,00	1958,79	15017,42

За счет стимулирующей надбавки существенно возросла заработная плата на 14,6% руб. у Мараховской Л.Г.

Рассмотрим расчет заработной платы у среднего звена 5 – 9 классы в таблицах 13, 14, 15.

Виноградова О.В. – учитель русского языка и литературы, категория высшая – коэффициент категории – 1,3; 5 – 9 классы – коэффициент приоритетности – 1,15; стаж 29 лет – 15% за стаж. Среднее месячное количество часов 99,66. Классное руководство 9Б – 24 чел.

Таблица 13 – Расчет заработной платы Виноградовой О.В.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	9Б	24	513,96	77,09	392,83							132,58	1016,46
Рус. Яз	7В	28	1198,54	179,78	682,87							309,18	2370,39
Рус яз	7В	28	299,46	44,92	170,63							77,25	592,26
Лит-ра	9Б	24	770,64	115,60	386,47							190,90	1463,61
Риторика	9Б	24	256,68	38,50	93,69							58,32	447,19
Риторика	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Риторика	9Г	27	288,77	43,42	105,40							65,62	503,11
Искусство	9Б	24	256,68	38,50	93,68							58,32	447,19
Электив	9Б	24	256,68	38,50	93,68							58,32	447,19
Рус яз	9В	30	642,45	96,37	366,04							165,72	1270,59
Рус яз	9Г	27	578,30	86,76	329,43							149,15	1143,54
Искусство	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Искусство	9Г	24	288,77	43,32	105,40							65,62	503,11
Электив	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Электив	9Г	27	288,77	43,32	105,40							65,62	503,11
Итого			6602,15	791,54	2612,10	1067,34		100	1920,00		960,00	1972,97	17093,44

Недоимкина А.Л. - учитель русского языка и литературы, категория высшая – коэффициент категории – 1,3; 5 – 9 классы – коэффициент приоритетности – 1,15; стаж 30 лет – 15% за стаж. Среднее месячное количество часов 99,66. Классное руководство 6В – 23 чел.

Таблица 14 – Расчет заработной платы Недоимкина А.Л.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	6В	23	1477,06	221,56	731,15							364,47	2794,23
Рус. Яз	8А	19	610,09	91,51	302,00							150,54	1154,14
Рус яз	8В	19	610,09	91,51	302,00							150,54	1154,14
Литература	6В	23	492,45	73,88	211,79							116,72	894,84
Литература	8А	19	406,88	61,03	174,95							96,43	739,29
Литература	8В	19	406,88	61,03	174,95							96,43	739,29
Риторика	6В	23	245,99	36,90	73,80							53,50	410,19
Практикум	8А	19	203,21	30,48	60,96							44,20	338,85
Практикум	8В	19	203,21	30,48	60,96							44,20	338,85
Искусство	8А	19	203,21	30,48	60,96							44,20	338,85
Искусство	8В	19	203,21	30,48	60,96							44,20	338,85
Итого			5062,37	759,34	2214,48	734,00		100	900,00		920,00	1717,42	13166,96

Бакшеева И.К. – учитель математики, категория высшая – коэффициент категории – 1,3; 5 – 9 классы – коэффициент приоритетности – 1,15; стаж 19 лет – 15% за стаж. Среднее месячное количество часов 104. Классное руководство 7В – 28 чел.

Таблица 15 – Расчет заработной платы за февраль 2016 года Бакшеевой И.К.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Математика	7А	28	1498,70	244,81	741,86							372,81	2858,18
Математика	7А	28	299,46	44,92	148,24							73,89	566,51
Математика	7Б	26	1391,65	208,75	688,87							343,39	2632,66
Математика	7Б	26	278,07	41,71	137,64							68,61	526,03
Математика	7В	28	1498,70	224,81	741,86							369,81	2835,18
Математика	7В	28	299,46	44,92	148,24							73,89	566,51
Математика	5В	24	1284,60	192,69	635,88							316,98	2430,15
Практикум	5В	24	256,68	38,50	127,05							63,34	485,56
Итого			6807,32	1021,11	3369,64	1379,33		100	900,00	-	1000,00	2186,61	16764,01

Сравнив таблицы видим, что оплата труда напрямую зависит от количества учащихся в классе. Классное руководство оплачивается по среднему 1000,00 руб. за 25 человек, если обучающихся в классе более 25 оплата остается 1000,00 руб., если менее то, 1000,00 делится на 25 и умножается количество обучающихся в классе. Просмотрев, все составляющие заработной платы, в данных случаях не начисляется премия.

### 3.2 Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда персонала на основе комплексной оценки его деятельности

В качестве решения по совершенствованию организации оплаты труда персонала в учреждении предлагается ряд мероприятий по выявленным недостаткам.

Для повышения мотивации и заинтересованности, и обеспечения воспроизводительной функции разработать систему выплат стимулирующего характера для работников МОП премию – стимул. Стимулирующие выплаты могут устанавливаться в процентном соотношении к должностному окладу, и в абсолютном значении.

Таблица 16 – Условия и размер стимулирующих выплат

Должность	Критерии установления премии – стимул	Размер в рублях
Дворник	– Объем и качество выполняемой работы	2000,00
	– За отсутствие или оперативное выполнение предписаний.	1000,00
	– За образцовую работу по контролю и обеспечению сохранности имущества, а также выполнение работы, связанной с неблагоприятными условиями труда	1000,00
	– За активное участие в общественных мероприятиях (субботники, ремонт).	2000,00
	– Соблюдение этики по отношению к ученикам, родителям, коллегам	500,00
Сторож	– За образцовую работу по контролю и обеспечению сохранности имущества школы, а также выполнение работы, связанной с неблагоприятными условиями труда.	2000,00
	– За активное участие в общественных мероприятиях (субботники, ремонт).	1000,00
	– Выполнение особо важных заданий не предусмотренными должностными инструкциями.	2000,00
	– Соблюдение этики по отношению к ученикам, родителям, коллегам.	1000,00
		500,00

Уборщица	– Объем и качество выполняемой работы	2000,00
	– За отсутствие или оперативное выполнение предписаний.	1000,00
	– За содержание помещения в строгом соответствии с СанПиН.	1000,00
	– За активное участие в общественных мероприятиях (субботники, ремонт).	2000,00
	– Соблюдение этики по отношению к ученикам, родителям, коллегам	500,00
Рабочий по обслуживанию здания	– Объем и качество выполняемой работы	2000,00
	– За оперативность и качество выполнения заявок.	1000,00
	- Обеспечение бесперебойной работы системы отопления, электроснабжения, канализации.	1000,00
	– Отсутствие замечаний в актах и предписаниях.	1000,00
	– Выполнение особо важных заданий не предусмотренными должностными инструкциями.	1000,00
	– Соблюдение этики по отношению к ученикам, родителям, коллегам	500,00

Если все критерии будут выполняться, доплата до МРОТ как составная заработной платы использоваться не будет, а заменится на премию – стимул как в таблице 17.

Таблица 17 – Оплата труда МОП с премией – стимул

ФИО	Оплата по окладу (руб.)	Премия стимул (руб.)	Районный коэффициент (руб.)	Итого (руб.)
Батаева Н.И.	2030,00	6500,00	1279,50	9809,50
Сычева В.Н.	2030,00	6500,00	1279,50	9809,50
Черепанов М.В.	2030,00	6500,00	1279,50	9809,50

Исходя, из таблицы 17 видим, средняя заработная плата увеличилась до 9809,50 руб., это выше прожиточного уровня. Повышение на 58,7% по отношению к заработной плате без премии – стимул.

В целях усиления заинтересованности в проявлении творческой активности и инициативы при решении актуальных задач модернизации образования, создании современных условий для успешной реализации образовательной программы, достижения оптимального качества

образовательных результатов нужно разработать положение о премии – стимул для персонала учителей.

Премии – это дополнительная часть оплаты труда. Премирование производится по достижению определенных результатов, а также по результатам работы за установленный период. Индивидуальное премирование, отмечающее особую роль отдельных работников, достигших высоких количественных и качественных результатов и коллективное премирование, направленное на мотивацию работников учреждения. Премирование производится за качественное и добросовестное исполнение должностных обязанностей и выполнение установленных показателей премирования по категориям работников.

Сумму на премии рассчитывается бухгалтерией и определяется наличием финансовой возможности.

Премияльный фонд распределить по следующим показателям:

- Разработка и реализация новых педагогических технологий, постоянный творческий поиск, новаторство в педагогической деятельности.
- Мастер классы на совещаниях, семинарах, за мероприятия по распространению опыта работы.
- Успех в экспериментальной работе, связь с наукой.
- Положительная динамика успеваемости.
- Личный творческий вклад в оснащение образовательного процесса
- В связи с юбилеями и праздничными датами.
- Проведение уроков вне школы (библиотеки, музеи, планетарии).
- Работа с одаренными детьми по индивидуальной программе.
- Сотрудничество с родителями.
- Наличие публикаций работ в периодических изданиях сборниках.
- Презентации для родителей, общественности.
- Положительные результаты летней оздоровительной работы.

- Активное участие в качественной подготовке школы, класса к новому учебному году.

Произведём расчет нового ФЗП в таблице 18.

Таблица 18 – Фонд заработной платы после совершенствования оплаты труда

Показатель	Категория персонала				Итого
	Административный	Педагогический	Учебно-вспомогательный	МОП	
Численность работников, чел.	10	47	4	19	80
	Расчет ФЗП				
Оплата по окладу, руб.	140091,92	–	21248,43	38541,00	199881,35
ПедЗарплата, руб.	–	528736,40	–	–	528736,40
Стимулирующие выплаты	6240,00	52454,00	10000,00	–	68694,00
Методическое пособие	–	4700	–	–	4700,00
Классное руководство	–	33600	–	–	33600,00
Премия - стимул	27000,00	112000,00	10000,00	120000,00	269500,00
Районный коэффициент	25999,78	109723,56	6187,26	23781,15	165766,76
Итого:	199331,70	841213,96	47435,70	182322,15	1270878,51
Средняя заработная плата 1 работника, руб.	19933,17	17898,17	11858,62	9595,90	15885,98

Исходя из таблиц 7 и 18 видим, что средняя заработная плата стала 15885,98 руб. – увеличение на 2327,10 руб., что составляет 17%. Существенно поднялась оплата труда МОП с 6673,02руб. до 9595,90 руб., увеличение на 43,8%. Всего увеличилась премия – стимул на 223500,00 руб.

Произведём сравнительный анализ в таблице 18.

Таблица 19 – Сравнительный анализ по категориям работников до и после внедрения совершенствования оплаты труда.

Персонал	Средняя ЗП до совершенствования	Средняя ЗП после совершенствования	Прирост ЗП в процентах
Административный	18783,17	19933,17	6,1%
Педагогический	15598,16	17898,17	14,7%
Учебно–вспомогательный	9244,40	11858,62	28,3%
МОП	6673,02	9595,90	43,8%
Общая ЗП	13558,88	15885,98	17%

Средняя общая заработная плата выросла на 17%. Значительно выросла ЗП МОП – 43,8%. Результаты таблицы 19 подтверждают, что проведенные мероприятия по совершенствованию оплаты труда оправдали себя. Смело можем утверждать, что система совершенствования вознаграждения персонала ориентирована на прожиточный уровень. Таким образом, будут соблюдены все функции заработной платы, нацеленность на результат, удовлетворенность.

Рассмотрим заработную плату учителей с премией в таблицах 20, 21, 22, 23.

Директор учреждения издал приказ о премировании учителей:

Мараховская Л.Г - 2000,00 руб., за проведение общешкольного родительского собрания будущих первоклассников.

Виноградова О.В. – 3000,00 руб. в связи с юбилеем.

Недоимкина А.Л. – 2000,00 руб., за положительную динамику успеваемости.

Бакшеева И.К. – 5000,00 руб., за разработку реализацию программы жизнестойкости учащихся.

Таблица 20 – Расчет заработной платы Мараховской Л.Г. с премией.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	2Г	29	1552,22	232,83	667,45							367,88	2820,37
Матем.	2Г	29	1241,35	168,20	533,78							291,50	2348,32
Нач. 2-4	2Г	29	2483,41	372,51	1067,86							612,78	4512,34
Итого			5276,98	791,54	2269,09	1029,02	-	100,00	2592,00		1000,00	1958,79	15017,42
ИТОГО			5276,98	791,54	2269,09	1029,02	-	100,00	2592,00	2000,00	1000,00	2258,79	17317,42

Таким образом анализ таблиц и 12 и 20 показывает прирост заработной платы на 15,3%.

Таблица 21 – Расчет заработной платы Виноградовой О.В. с премией.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	9Б	24	513,96	77,09	392,83							132,58	1016,46
Рус. Яз	7В	28	1198,54	179,78	682,87							309,18	2370,39
Рус яз	7В	28	299,46	44,92	170,63							77,25	592,26
Лит-ра	9Б	24	770,64	115,60	386,47							190,90	1463,61
Риторика	9Б	24	256,68	38,50	93,69							58,32	447,19
Риторика	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Риторика	9Г	27	288,77	43,42	105,40							65,62	503,11
Искусство	9Б	24	256,68	38,50	93,68							58,32	447,19
Электив	9Б	24	256,68	38,50	93,68							58,32	447,19
Рус яз	9В	30	642,45	96,37	366,04							165,72	1270,59
Рус яз	9Г	27	578,30	86,76	329,43							149,15	1143,54
Искусство	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Искусство	9Г	24	288,77	43,32	105,40							65,62	503,11
Электив	9В	30	320,85	48,13	117,12							72,91	559,01
Электив	9Г	27	288,77	43,32	105,40							65,62	503,11
Итого			6602,15	791,54	2612,10	1067,34		100,00	1920,00		960,00	1972,97	17093,44
ИТОГО			6602,15	791,54	2612,10	1067,34		100,00	1920,00	3000,00	960,00	2557,97	19611,10

Анализ таблиц 13 и 21 показывает прирост заработной платы на 14,7%.

Таблица 22 – Расчет заработной платы Недоимкиной А.Л. с премией.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Рус.яз.	6В	23	1477,06	221,56	731,15	-	-	-	-	-	-	364,47	2794,23
Рус. Яз	8А	19	610,09	91,51	302,00	-	-	-	-	-	-	150,54	1154,14
Рус яз	8В	19	610,09	91,51	302,00	-	-	-	-	-	-	150,54	1154,14
Литература	6В	23	492,45	73,88	211,79	-	-	-	-	-	-	116,72	894,84
Литература	8А	19	406,88	61,03	174,95	-	-	-	-	-	-	96,43	739,29
Литература	8В	19	406,88	61,03	174,95	-	-	-	-	-	-	96,43	739,29
Риторика	6В	23	245,99	36,90	73,80	-	-	-	-	-	-	53,50	410,19
Практикум	8А	19	203,21	30,48	60,96	-	-	-	-	-	-	44,20	338,85
Практикум	8В	19	203,21	30,48	60,96	-	-	-	-	-	-	44,20	338,85
Искусство	8А	19	203,21	30,48	60,96	-	-	-	-	-	-	44,20	338,85
Искусство	8В	19	203,21	30,48	60,96	-	-	-	-	-	-	44,20	338,85
Итого			5062,37	759,34	2214,48	734,00	-	100,00	900,00	-	920,00	1603,52	12293,71
ИТОГО			5062,37	759,34	2214,48	734,00	-	100,00	900,00	2000,00	920,00	1903,52	14593,71

Анализ таблиц 14 и 22 показывает прирост заработной платы на 10,8%.

Таблица 23 – Расчет заработной платы Бакшеевой И.К. с премией.

Предмет	Класс	Кол-во детей	Аудиторная занятость	Стимулирующая за стаж	Спец часть	Неаудиторная занятость	Внеурочная деятельность	Методическая литература	Стимулирующая надбавка	Премия стимул	Классное руководство	Районный коэффициент	Итого
Математика	7А	28	1498,70	244,81	741,86	-	-	-	-	-	-	372,81	2858,18
Математика	7А	28	299,46	44,92	148,24	-	-	-	-	-	-	73,89	566,51
Математика	7Б	26	1391,65	208,75	688,87	-	-	-	-	-	-	343,39	2632,66
Математика	7Б	26	278,07	41,71	137,64	-	-	-	-	-	-	68,61	526,03
Математика	7В	28	1498,70	224,81	741,86	-	-	-	-	-	-	369,81	2835,18
Математика	7В	28	299,46	44,92	148,24	-	-	-	-	-	-	73,89	566,51
Математика	5В	24	1284,60	192,69	635,88	-	-	-	-	-	-	316,98	2430,15
Практикум	5В	24	256,68	38,50	127,05	-	-	-	-	-	-	63,34	485,56
Итого			6807,32	1021,11	3369,64	1379,33	-	100,00	900,00	-	1000,00	2186,61	16764,01
ИТОГО			6807,32	1021,11	3369,64	1379,33	-	100,00	900,00	5000,00	1000,00	2936,61	22514,01

Анализ таблиц 15 и 23 показывает прирост заработной платы на 34,2%.

## 4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – концепция, в которой заключаются со стороны компании интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на предприятиях и другие заинтересованные стороны общественной сферы, которые выходят за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство

Развивая представление о корпоративной социальной ответственности, Кэрролл описывает пирамиду КСО. Он выделяет четыре компонента КСО: экономические обязательства (производить товары и обеспечивать прибыль), юридические (соблюдать законы, установленные государством), а также этические (действовать в соответствии с принятыми в обществе нормами и правилами) и филантропические (поддерживать искусство, образование, местные сообщества).

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

- Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

- GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет,

раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

– SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

#### Анализ КСО МБОУ «СОШ № 18

1. Безопасность труда: в учреждении охрана труда и здоровья работников предприятия является важнейшим направлением деятельности. В организации работает Комиссия по охране труда, созданная в соответствии со ст. 218 Трудового кодекса РФ.

2. Стабильность в заработной плате в исследуемой организации, системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Заработная плата работникам выплачивается два раза в месяц, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором. В случае задержки выплаты заработной платы в установленные сроки работодатели несут ответственность в соответствии с административным и уголовным законодательством Российской Федерации.

3. Поддержание социально значимой заработной платы: месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не

может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного на федеральном уровне.

#### 4. Медицинское и социальное страхование сотрудников:

МБОУ «СОШ № 18» осуществляет обязательное медицинское страхование в порядке, установленном федеральными законами.

5 Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации: в целях профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников МБОУ «СОШ № 18» организует индивидуальные, курсовые и другие формы профессионального обучения за счет средств местного и федерального бюджетов.

МБОУ «СОШ № 18» обязуется предоставить за счет местного и федерального бюджетов работникам:

- медицинский осмотр работникам, 1 раз в год;
- новогодние подарки детям работников организации;
- 3 дня с сохранением заработной платы на похороны родственников.

Факторы внешней социальной ответственности предприятия:

1. Спонсорством и благотворительностью учреждение не занимается, а наоборот нуждается.

2. Содействие охране окружающей среды.

Ежегодно учреждение награждается почетными грамотами и благодарственными письмами Управления природных ресурсов и охраны окружающей среды Алтайского края за высокий уровень организации экологического образования детей.

3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

Между МБОУ «СОШ № 18» и органами власти существует взаимодействие, которое осуществляется путем обмена документами и

информацией, необходимыми для предоставления социальных услуг гражданам и социального сопровождения.

4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях;

МБОУ «СОШ № 18» в случае возникновения кризисных ситуаций будет вовлечено в решение наступивших проблем.

Исследуемое учреждение относится к бюджетным учреждениям, и постоянно взаимодействует с прямыми стейкхолдерами – учредителями, родителями, которые формируют репутацию школы. В тоже время существенно влияние косвенных стейкхолдеров – органов местного самоуправления. В рамках взаимодействия с данной категорией стейкхолдеров учреждение обеспечивает формирование благоприятной социальной среды для учеников, а также проводит мероприятия по благоустройству.

Таблица 24. Стейкхолдеры МБОУ «СОШ № 18»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Учредители	1. Органы местного самоуправления
2. Сотрудники	2. Жители города
3. Благотворители	3. Конкуренты
4. Родители, дети	4. СМИ

Из таблицы 24 видно, что основными прямыми стейкхолдерами МБОУ «СОШ № 18» являются сотрудники, благотворители, учредители а также родители и дети которые заинтересованы в получении услуги. Перечисленные стороны напрямую заинтересованы в том, что бы данная организация успешно функционировала.

Среди косвенных стейкхолдеров можно отметить жителей города, местные органы власти, которые способны косвенно оказывать влияние на учреждение решая вопросы входящие в их компетенцию. Конкуренты так же

отнесены к косвенным стейкхолдерам, поскольку могут оказывать влияние на количество учеников в учреждении. СМИ бесплатная реклама.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а следовательно, и структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены эти программы. Структура программ КСО представлена в таблице 24.

Таблица 25. Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятий	Ожидаемый результат от мероприятия
Денежное стимулирование результатов работы	Премии по результатам работы	Сотрудники	Раз в полгода	Повышение качества услуги
Социально-ответственное поведение	Социальные инвестиции	Сотрудники	По мере необходимости	Повышение квалификации

По данным таблицы 25 видно, что основные программы КСО направлены на прямых стейкхолдеров – сотрудники учреждения. Несмотря на то, что исследуемая организация является достаточно крупной со значительным уровнем чистой прибыли, вся она направляется на строительство новых магазинов, привлечение новых клиентов, повышение уровня чистого дохода.

Таблица 26. Затраты на программы КСО в 2015 г.

Наименование мероприятия	Цена(руб.)	Стоимость (руб.)
Поздравления работников к праздничным датам (8 марта, новый год, дни рождения).	500 * 80*3	120000,00
Новогодние подарки детям сотрудников.	350 * 43	15050,00
Обучение персонала	25 000*10	250000,00
Медицинские осмотры	420*80	33600,00
Итого:		418650,00

Все проводимые мероприятия соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций:

1. Программа КСО соответствует целям организации;
2. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров;

3. Реализуя программы КСО, организация получает:

Социально-ответственное поведение – руководство организации заботится о своих сотрудниках, что позволяет формировать у них уровень лояльности к месту работы, работники ценят занимаемую должность и не планируют смену места работы;

Учреждение несет незначительные затраты на мероприятия КСО, результаты стоят потраченных средств.

Рекомендации:

Рассмотреть мероприятия, которые позволят повысить сплоченность коллектива, в частности, возможно ввести в практику проведение корпоративных мероприятий;

## **Заключение**

В современном мире показатель оплаты труда (заработной платы) - это основной фактор социально-экономического развития государства, персонала компании, индивидуума. Система стимулирования трудовой деятельности так же отводит данному понятию одно ведущих мест. Это обосновано тем, что сегодня заработная плата – это 30-70% доходов трудящегося сотрудника, что является главным источником повышения его благосостояния.

Согласно ст. 129 ТК РФ, заработная плата (оплата труда сотрудника) является комплексом, сформированным вознаграждением за трудовую деятельность, компенсационными выплатами и стимулирующими выплатами.

На сегодняшний день заработная плата того или иного сотрудника той или иной организации не только призвана воспроизводить, регулировать, стимулировать рыночные отношения, но и выполнять социальную и статусную функцию, как для каждого сотрудника в отдельности, так и для всей организации и даже государства в целом.

Можно выделить, что заработная плата сотрудников бюджетных учреждений согласно новой системе оплаты труда, строится на основании: должностного оклада; компенсационных выплат; стимулирующих выплат.

Что же касается процесса установления окладов и ставок заработной платы по профессиональным квалифицированным группам, то здесь стоит отметить, что первой составляющей, из которой состоит заработная плата педагогических сотрудников, является фиксированный должностной оклад. Положение об оплате трудовой деятельности сотрудников образовательных учреждений предусматривает установление повышающего коэффициента к окладам (должностным окладам), ставкам сотрудников на основании

наличия ученой степени (кандидат, доктор наук), ученого звания (доцент, профессор), а также персонального повышающего коэффициента. Данный вопрос целиком и полностью регулируется и решается руководством образовательного учреждения.

Третьей составляющей заработной платы педагога по НСОТ является ряд стимулирующих выплат. Они не выплачиваются каждому сотруднику, а только тем, кто достиг в профессиональной деятельности показателей и результатов, которые определены нормативными документами, действующими у работодателя (локальные нормативные акты, коллективные договоры, соглашения).

Проведенные исследования организации системы оплаты труда в МБОУ «СОШ №18» показали:

Кадровое обеспечение учреждения в целом соответствует требованиям, предъявляемым к образовательным учреждениям. Подбор и расстановка кадров осуществляется в соответствии с принципами преемственности, целесообразности, уровня квалификации и педагогической компетентности, соответствуют целям и задачам школы и позволяют реализовывать выбранные учебные программы. Основную часть педагогического коллектива составляют опытные учителя с большим стажем работы, обладающие высоким профессиональным мастерством, имеющие высшую и первую квалификационные категории.

Система оплаты труда работников МБОУ «СОШ № 18» устанавливается коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Алтайского края, нормативными правовыми актами Администрации города Бийска, МКУ «Управление образования Администрации города Бийска»[21].

Заработная плата работников общеобразовательных учреждений не может быть ниже установленных Правительством Российской Федерации базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп работников. Расчет средней заработной платы производится два раза в год 1 января и 1 сентября.

Так же были выявлены недостатки. Существенным пробелом является отсутствие положений о выплатах стимулирующего характера для категорий работников МОП и учебно – вспомогательного персонала. Не разработана система премирования.

Совершенствование системы вознаграждения персонала направлено на разработку системы оплаты труда взаимосвязанной с конкретным результатом каждого работника и учреждения в целом.

Разработка совершенствования системы вознаграждения персонала включает:

- введение выплат стимулирующего характера премии – стимул для работников МОП;
- оптимизацию премирования по показателям.

Предложение о введении выплат стимулирующего (премии – стимул) характера для работников МОП позволит повысить мотивацию персонала, почувствовать социальную защищенность.

Предложение о премировании по показателям повысит рост профессионального мастерства персонала, инициативу, в целом повысит эффективность деятельности МБОУ «СОШ №18»

В целом предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала дали положительные результаты. Средняя заработная плата увеличилась на 17%. проведенные мероприятия по совершенствованию оплаты труда оправдали себя. Смело можем утверждать,

что система совершенствования вознаграждения персонала ориентирована на прожиточный уровень. Таким образом, будут соблюдены все функции заработной платы, нацеленность на результат, удовлетворенность

## Список использованных источников

1. Власов С.А. Исследование устойчивости государственных финансов России в краткосрочном и долгосрочном периодах / С.А. Власов, Е.Б. Дерюгина, Ю.А. Власова // Вопросы экономики, 2013. – № 3. – 33с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
3. Глазьев С. О стратегии устойчивого развития экономики России / С. Глазьев, Г. Фетисов. – М.: Экономист, 2013.– 10 с.
4. Шевелева Н. А. Бюджетная система России. Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2013. - 280 с.
5. Изабакаров И.Г., Ниналалова Ф. И. Бюджетная система Российской Федерации; Вузовский учебник, Инфра-М, 2013. - 272 с.
6. Сульженко В.С. Институциональные аспекты развития бюджетной системы: стратегия стабильности [Текст] / В.С. Сульженко // Вестник университета РГЭУ (РИНХ). Ростов н/Д, 2013. – №4
7. Ясин Е.П. Состоится ли новая модель экономического роста в России? / Е.П. Ясин [и др.] // Проблемы развития экономики и общества: доклад к XIV Апрельской международной научной конференции по 2–5 апреля 2013 г. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 32.
8. Хабаев С.Г. Развитие долгосрочного бюджетного планирования в РФ / С.Г. Хабаев // Бюджет, 2013. – № 6.
9. Основные направления бюджетной политики на 2014 г. и плановый период 2015 и 2016 гг. [Электронный ресурс].– Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). (дата обращения 22.05.2016 г.)
10. Письмо Минобрнауки РФ от 26.11.2007 № ИК-244/03 «О направлении модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов

Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования»

11. Письмо Минобрнауки РФ от 31.03.2008 № 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда».
12. Поляк Г.Б. Бюджетная система РФ. Учебник для бакалавров; М.: АИО Огонек- Москва, 2013. - 302 с.
13. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. N 583 "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" (с изменениями и дополнениями)
14. Приказ Минздравсоцразвития России от 5 мая 2008 г. N 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования»
15. Приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 217н «О профессиональных квалификационных группах должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования»
16. Информация Минфина РФ от 18.07.2013 «Основные направления бюджетной политики на 2014 г. и плановый период 2015 и 2016 гг.». – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70316412> (дата обращения 22.05.2016 г.)
17. Постановление Правительства РФ от 30.12.2005 № 850 «О вознаграждении педагогических работников федеральных государственных

общеобразовательных учреждений за выполнение функций классного руководителя»

18. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 822 «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях»
19. Сульженко В.С. Глобальное регулирование национальных финансово-бюджетных систем: восстановление стабильности [Текст] / В.С. Сульженко // Финансы и кредит. – М., 2014.
20. Официальный сайт МБОУ «СОШ № 18».- Режим доступа <http://bischool18.edu22.info/>, вход свободный
21. Афанасьев М.П. Модернизация государственных финансов / М.П. Афанасьев, И.В. Кривоногов. - М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. - 439с.;
22. Постановление 01. 07. 2008 №1204 г. Бийск Об утверждении Положения о формировании системы оплаты труда работников муниципальных общеобразовательных учреждений города.

**Приложение А Оценочный лист результативности профессиональной деятельности педагога за оцениваемый период**

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
1.	<p><b>Результативность участия педагогов образовательного учреждения в профессиональных конкурсах</b></p> <p><u>1.1.Федерального уровня:</u> Конкурс Лучших учителей ОУ (денежное поощрение в рамках ПНПО 200 тыс.руб.): -победитель – 10 баллов; -участник – 5 баллов.</p> <p><u>1.2.Краевого уровня:</u> Конкурс лучших пед.работников краевых государственных и муниципальных ОУ (денежное поощрение 30 тыс.руб): -победитель – 5 баллов; -участник – 2 балла. «Учитель года», «Вожатый года», «Самый классный классный» (очная форма участия): -победитель – 10 баллов; -участник – 5 баллов.</p> <p><u>1.3.Муниципального уровня:</u></p>				Ершова Т.А.

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	«Учитель года», «Вожатый года», «Самый классный классный» (очная форма участия): -победитель – 7 баллов; -участник – 3 балла.				
	Всего				
2	<b>Отсутствие письменных обоснованных жалоб</b> со стороны педагогов, обучающихся, родительской общественности – 2 балла.				Ершова Т.А. Жданова Ю.В.
	Всего				
3	<b>Обеспечение обязательности общего образования:</b> 3.1.Организация работы с обучающимися, систематически пропускающими учебные занятия по неуважительной причине (более 20 пропущенных уроков в неделю на одного учащегося): -Отсутствие данной категории обучающихся - 3 балла; -Наличие положительной динамики снижения количества обучающихся, систематически пропускающих учебные занятия по неуважительной причине - 2 балла; 3.2.Выбытие обучающихся по решению комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав: -Отсутствие обучающихся, выбывших из класса по				Корниенко Е.В.

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	решению комиссии по делам несовершеннолетних (основное общее образование)– 2 балл; -Выбыло 1-2 человека – 0 баллов.				
	Всего				
4	<b>Инновационная деятельность:</b> 4.4.Участие педагога в учебно-методических объединениях -краевого уровня – 2 балла; -муниципального уровня – 1 балл.				Ершова Т.А. Корниенко Е.В.
	Всего				

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
5	<p><b>Деятельность детской школьной организации</b></p> <p>5.1.Наличие: программы воспитательной работы – 3 балла;</p> <p>5.2.Участие в работе органов самоуправления - класса – 2 балла - школы – 3 балла</p> <p>5.3.Участие в мероприятиях - школы – 1 балл - муниципалитета - 2 балла</p> <p>5.4.Наличие призеров мероприятий - школьного уровня -2 балла - муниципального уровня -4 балла - регионального уровня – 6 баллов</p> <p>5.5 Наличие формы у обучающихся 100% класса- 5 баллов 50% класса – 2 балла</p>				Жданова Ю.В.
	Всего				
6.	<p><b>Охват обучающихся горячим питанием:</b> - 100% питание учащихся – 5 баллов - выше среднего по муниципалитету(94,5%) - 1 балл.</p>				Зайцева Н.И.
	Всего				
7.	<b>Организация отдыха детей:</b>				Жданова Ю.В.

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	<p>7.1.Процент обучающихся класса, занятых в лагере дневного пребывания детей в летний период (от количества учащихся 1-8 классов):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- свыше 35 % – 2 балла;</li> <li>- 30-35 % – 1 балл.</li> </ul> <p>7.2.Участие <u>команды обучающихся</u> класса в муниципальных и краевых профильных сменах в загородных оздоровительных лагерях - 5 баллов (за каждую).</p>				
	Всего				
8.	<p><b>Оценка качества образования</b> <b>Начальное общее образование:</b> 8.1.Качество (2-4 классы) выше среднего показателя по учреждению (качество – <u>58,5</u> %) - 2 балла</p> <p><b>8.2.Основное общее образование:</b> выше среднего показателя по учреждению (качество – <u>36,27</u>%) - 2 балла</p> <p><b>8.3.Результаты ГИА:</b> - выше среднего показателя по муниципалитету (качество по предмету <u>математика -52,6%</u> <u>русский язык -81,57 %</u>) - 4 балла за предмет;</p>		<p>успеваемость - __%</p> <p>качество – __%</p>		<p>Ершова Т.А. Корниенко Е.В. Ожогина Т.Н.</p>

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	<p>- сдали без «2» (за каждый предмет) - 2 балла.</p> <p><b>8.4.Среднее (полное) общее образование:</b></p> <p>- выше среднего показателя по учреждению (качество – <u>40</u> %) – 2 балла</p> <p><b>8.5.Результаты ЕГЭ:</b></p> <p>- выше среднего показателя по муниципалитету – 5 баллов за предмет; по краю – 8 баллов;</p> <p>- наличие обучающихся, набравших 100 баллов – 10 баллов за каждого.</p>				
	Всего				
9.	<p><b>Результативность участия обучающихся:</b></p> <p><u>9.1. Всероссийская олимпиада школьников (7-11 классы):</u></p> <p>- наличие победителей муниципального этапа (за каждого) – 2 балла, призеров – 1 балл;</p> <p>- наличие победителей регионального этапа (за каждого) – 4 балла, призеров - 3 балла;</p> <p>- наличие победителей/призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников - 6 баллов за каждого;</p> <p>- наличие победителей/призеров международных предметных олимпиад, утвержденных</p>				Ершова Т.А.

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	<p>Министерством образования и науки РФ - 8 баллов за каждого.</p> <p><u>9.2.Олимпиада по развивающему (РО) и личностно ориентированному обучению (ЛОО):</u></p> <p>- наличие победителей муниципального этапа (<u>командный тур</u>) – 2 балла, призеров - 1балл;</p> <p>- наличие победителей регионального этапа (за каждого) – 4 балла, призеров - 3 балла.</p>				
	Всего				
10.	<p><b>Привлечение внебюджетных средств</b> (в том числе за счёт выигранных грантов и программ):</p> <p>от 5 до 10 тыс. рублей – 1 балл;</p> <p>от 10 до 15 тыс. рублей – 3балла;</p> <p>от 15 до 20 тыс. рублей – 4 балла;</p> <p>свыше 25 тыс. рублей – 9 баллов.</p>				Ершова Т.А. Лисакова Л.А.
	Всего				
11.	<p><b>Научный потенциал педагога:</b></p> <p>Наличие личных публикаций</p> <p>-международного и всероссийского уровня – 3 балла;</p> <p>-краевого уровня – 2 балла;</p> <p>-муниципального уровня – 1 балл.</p> <p><b>Максимально – 6 баллов</b></p>				Ершова Т.А..

№	Критерий оценки	Самооценка в баллах (заполняется педагогом)	Примечания	Оценка в баллах (заполняется экспертной группой)	ФИО заместителя, курирующего оцениваемое направление Примечания
	Всего				
12	<b>Исполнительская дисциплина</b> Отсутствие замечаний по ведению, заполнению классных журналов (в том числе- электронный)– 10 б. Своевременное предоставление необходимой документации – 5 б.				Ершова Т.А. Жданова Ю.В.
	Всего				
13	Дополнительные значимые результаты до 20 баллов				
	Всего				
<b>ВСЕГО</b>					

Члены экспертной комиссии:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

С результатами оценки экспертной комиссии ознакомлен: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

дата

подпись

## Приложение Б Штатное расписание

**МБОУ "СОШ № 18"**

(наименование организации)

### ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на период 2015-2016 уч.год с "01" января  
2016 г.

Номер документа	Дата составления
2	#####

УТВЕРЖДЕНО

Приказом учреждения от "27" января 2016 г. № 17  
Штат в количестве 96,50 единиц

№ п/п	Наименование должностей	Категория/ соотв. занимаемой должности/ разряд	Количество штатных единиц	Должностной оклад, руб.	Денежная компенсация на приобретение книгоиздательской продукции и периодических изданий	Районный коэффицие нт	Доплата МРОТ до	Итого в месяц на штатную единицу, руб.	Всего в месяц на штатную численность с районным коэффициентом, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Общее образования (за счет средств краевого бюджета)</b>									
1	Директор	высшая категория	1,00	23 282,73	100,00	3 507,41		26 890,14	26 890,14
2	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	соотв.зан.долж.	2,50	15 521,82	100,00	2 343,27		17 965,09	44 912,73
3	Заместитель директора по воспитательной работе	соотв.зан.долж.	1,00	15 521,82	100,00	2 343,27		17 965,09	17 965,09
4	Заместитель директора по безопасности	соотв.зан.долж.	0,50	15 116,90		2 267,54		17 384,44	8 692,22
5	Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	соотв.зан.долж.	1,00	18 847,92		2 827,19		21 675,11	21 675,11
6	Главный бухгалтер		1,00	17 353,59		2 603,04		19 956,63	19 956,63
7	Социальный педагог		1,00	4 552,00	100,00	697,80	854,20	6 204,00	6 204,00
8	Педагог-психолог		1,00	4 552,00	100,00	697,80	854,20	6 204,00	6 204,00
9	Заведующий библиотекой		1,00	4 552,00		682,80	969,20	6 204,00	6 204,00
10	Бухгалтер		1,50	4 156,00		623,40	1 424,60	6 204,00	9 306,00
12	Специалист по кадрам		1,00	3 138,00		470,70	2 595,30	6 204,00	6 204,00
13	Секретарь руководителя		0,50	2 213,00		331,95	3 659,05	6 204,00	3 102,00
14	Инженер-электроник		1,00	3 788,00		568,20	1 847,80	6 204,00	6 204,00

15	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий		2,00	2 213,00		331,95	3 659,05	6 204,00	12 408,00
16	Гардеробщик		3,00	2 030,00		304,50	3 869,50	6 204,00	18 612,00
17	Дворник		2,00	2 030,00		304,50	3 869,50	6 204,00	12 408,00
18	Сторож		3,00	2 111,00		316,65	3 776,35	6 204,00	18 612,00
19	Уборщик служебных помещений		8,00	2 030,00		304,50	3 869,50	6 204,00	49 632,00
	<b>Итого АУП и прочий персонал:</b>		<b>32,00</b>				<b>31248,25</b>		<b>295 191,92</b>
Кроме того учителя (согласно тарификационному списку на 01.09.2015 г.):									
	1-4 класс		20,56						<b>495 244,65</b>
	5-9 класс		31,00						
	10-11 класс		7,94						
	<b>Итого учителя:</b>		<b>59,50</b>						
	<b>ИТОГО:</b>		<b>91,50</b>						<b>790 436,57</b>
<b>Внеурочная деятельность (за счет средств краевого бюджета)</b>									
	Учитель начальных классов (согласно тарификационному списку на 01.09.2015)								
	1-4 класс		4,17						20 687,41
	5-9 класс		0,83						4 280,15
	<b>ИТОГО:</b>		<b>5,00</b>						<b>24967,56</b>
	<b>ВСЕГО:</b>		<b>96,50</b>						<b>815404,13</b>

Директор МБОУ "СОШ № 18 "

(должность)

МП

(личная подпись)

С.И.Евдокимова

Главный бухгалтер МБОУ "СОШ № 18"

(должность)

(личная подпись)

Л.И.Сливкина