Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

###### Институт развития образования

###### Магистерская программа «Управление образованием»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему **«Исследование влияния НСОТ на мотивацию педагогического персонала»**

Студент группы №803-м

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Путятицкая Н.А.

Научный руководитель

директор Института развития образования Института  образования НИУВШЭ (ИРО ИнОбр), к. э. н., профессор,

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Абанкина И.В.

Москва, 2013 г.

Оглавление

Введение…………………………………………………………………………...3

Глава 1. Мотивация и стимулирование как факторы эффективного управления персоналом…………………………………………………………..6

1.1. Мировой опыт стимулирования труда и мотивации работников.………...7

1.2. Переход на модель оплаты труда за качество и результат (payment for guality and performance a pay)……………………………………………………14

Глава 2. Разработка методики стимулирования педагогического персонала к повышению качества обученности, результативности в образовательном учреждении (на примере ГБОУ ЦО № 1601)………………………………….16

2.1. Формы нематериальной мотивации……………………………………….17

2.2. Формы материальной мотивации………………………………………….22

2.3. Результаты исследования влияния НСОТ на мотивацию педагогического персонала ГБОУ ЦО № 1601…………………………………………………....33

Заключение……………………………………………………………………….41

Список литературы…………………...………………………………………….43

Приложения

Приложение А. Результаты анкетирования работников ГБОУ ЦО № 1601……………...………………………………………………………………..49

Приложение Б. Кадровый состав. Достижения работников ГБОУ ЦО № 1601………………………………………………………………………………50

Приложение В. Расчетный лист работника ГБОУ ЦО № 1601 ……………...52

Приложение Г. Сводный анализ стимулирующих выплат за март 2013 года, представленный секретарем Управляющего совета на производственном совещании работников ГБОУ ЦО № 1601…………………………………….55

Приложение Д. Результаты анкетирования работников ГБОУ ЦО № 1601 по адаптированной методике измерения лояльного отношения сотрудника к организации на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна………………...………………………………………………………56

Приложение Е. Оценочный лист мотивационного потенциала своей работы…………………………………………………………………………….61

**Введение**

В последние годы развитие системы образования шло в нескольких направлениях: внедрение новых механизмов оценки качества обучения, ФГОС, изменение условий финансирования образовательных учреждений: введение нормативно-подушевого финансирования, работа над созданием условий для доступности обучения, определение путей социально-справедливого распределения различных ресурсов с учетом вклада образовательного учреждения, педагогических кадров, в частности, в результативность обучения школьников.

В период социально-экономических реформ, происходящих в обществе, образовательная политика направлена на рациональное и эффективное использование ресурсов: кадровых, финансовых, материальных и информационных. Особую значимость приобретает оптимизация управления кадрами, так как педагогические кадры - значимый ресурс образования. Изменения в системе образования всегда вызывают настороженность педагогического сообщества, так как значительная его часть консервативна, а когда речь  идет об изменениях в системе оплаты труда, особенно.

В современных условиях меняются мотивы педагогов, их реакции, уровень лояльности по отношению к организации, уровень мобильности и пр. В быстроменяющихся условиях особо выделяется проблема повышения эффективности решения стратегических задач управления школой как задач, направленных на перевод ее в новое качественное состояние.

Одним из направлений модернизации образования является переход на новую систему оплаты труда педагогов. Введение данного новшества порождает значимые изменения в социальной практике, что требует учета человеческого фактора, изучения готовности к подобным нововведениям в педагогической среде. Более того, именно психологическая готовность к принятию и реализации этого нововведения будет являться наиболее значимым условием успешности перехода на подобную систему оплаты труда педагога [14].

Переход на новую систему оплаты труда в России осуществлялся поэтапно: разработаны методические рекомендации, модельные и иные методики оплаты труда на федеральном и региональном уровнях. «Новая система оплаты труда изменяет социальный статус учителя и его мотивацию; поддерживает лидеров, способствует внедрению конкурентных начал в образование…» [2, c.153].

В нашей работе новая система оплаты труда рассматривается как механизм стимулирования в целях управления качеством образования, в частности, для общества, системы образования в целом, для учреждения.

Актуальность исследования трудовой мотивации учителей, степени их удовлетворенности социальным положением и статусом, оценка перспектив саморазвития и профессионального роста рассмотрена в работах И.В.Абанкиной. «Мы имеем явную деформацию в трудовой мотивации, один из самых высоких уровней недовольства учителей (судя по результатам сравнительного международного исследования CITES – comparative IT education study) и практические отсутствие в учительской среде индивидуальных планов саморазвития и продуманной стратегии профессионального роста»[26, с.16].

Объект исследования – новая система оплаты труда педагогических работников.

Предметом исследования выступает изменение мотивации педагогического персонала под влиянием НСОТ.

Целью исследования является определение особенностей влияния НСОТ на мотивацию педагогов.

В соответствии с целью исследования можно выделить следующие задачи:

1. Изучить нормативно-правовые документы по повышению профессиональной мотивации педагогов средствами оплаты труда.
2. Провести социологическое исследование путем углубленных интервью мнения педагогических работников об эффективности новой системы оплаты труда, их мотивационных установках, определение степени удовлетворенности сотрудников НСОТ.
3. Выяснить степень влияния различных мотивационных факторов на результаты трудовой деятельности педагогического персонала.
4. Определить степень влияния материальных стимулов как фактора мотивации педагогов к труду.
5. Разработать предложения по формированию кадровой политики руководителям образовательных учреждений.

Гипотеза. Реализация структуры заработной платы в пропорции 70:30 (отношения базовой и стимулирующих частей) наиболее способствует усилению мотивационного потенциала педагогической работы.

Предполагается в работе ответить на следующие исследовательские вопросы:

1. Влияет ли НСОТ на социальный статус учителя и его мотивацию, способствует ли внедрению конкурентных начал в образование?
2. Определить характер влияния финансовых стимулов на изменение мотивации педагогического персонала?

 При выполнении курсовой работы использовались социологические методы: контент-анализ документов, анкетирование и углубленное интервью.

Исследование проведено в формате case-study - ГБОУ ЦО № 1601.

 Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

**Глава 1. Мотивация и стимулирование как факторы эффективного управления персоналом**

В современном менеджменте особое внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования. Известно, что существуют две основные формы мотивации: внешняя и внутренняя. Следует отметить, что мотивация – это психологический механизм достижения профессионально значимых результатов деятельности. Для запуска данного механизма необходимо создать благоприятные внешние условия. Основная функция менеджмента состоит в том, чтобы эти условия (мотиваторы) создать, а также нейтрализовать то, что им противоречит (демотиваторы), чтобы обеспечить производительность труда, создать позитивный эмоциональный настрой на работу. Для выполнения данной функции менеджмент имеет ряд инструментов стимулирования труда. К ним относится широкий спектр способов как материальных (оплата труда, создание комфортных условий для работы), так и морально-психологических (демонстрация уважения к работникам, создание благоприятного климата) [24].



Рисунок 1 Мотивационные факторы

Под мотивацией понимают внешние и внутренние силы человека, возбуждающие в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий.

* 1. **Мировой опыт стимулирования труда и мотивации работников**

«При изучении мирового опыта организации стимулирования труда можно выделить три модели: американскую, японскую и западноевропейскую» [35], каждая из которых уникальна, имеет свою специфику и может быть использована той или иной организацией при разработке собственной системы организации и оплаты труда. В условиях роста международной конкуренции, риска в бизнесе меняется и ситуация на рынке труда, происходит интеграция некоторых частей традиционных моделей занятости в единую за счет эффекта целостности, характерной для данной организации. Одним из критериев экономики, повышением ее эффективности становится гибкость рынка труда.

Принципы построения систем оплаты труда в разных странах имеют отличительные особенности и характеристики. В Швеции - солидарная заработная плата, в США – оплата за квалификацию, в Японии – за рационализаторство и стаж, в Германии – стимулируют рост производительности, во Франции – индивидуализация зарплаты, в Италии – выплата к отраслевой тарифной ставке индивидуальных и коллективных надбавок, а также надбавок, включающих рост стоимости жизни, в Великобритании – индивидуальные контракты. Объединяет все системы оплаты труда их нацеленность на повышение эффективности производства» [28].

Вопросы мотивации и стимулирования труда, повышения эффективности работы организации изучались создателями школы научного управления Ф. Тейлором, Л. Гилбертом, Г. Ганттом, а также представителями административной школы управления М. Вебером, А. Файолем.



Рисунок 2. Концептуальные основы построения моделей мотивации трудовой деятельности[[1]](#footnote-1)

По мнению В.Герчикова «работник - самый эффективный ресурс компании» [21]. Осознание того, что человеческий фактор является основным элементом эффективности организации привели к созданию школы человеческих отношений и её направлений. В настоящее время остаются актуальны теория справедливости (равенства) Дж.С. Адамса, теория ожидания В. Врума, двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, теория поля К. Левина, теория мотивации к достижению Д. МакКлелланда, теория усиления мотивации К. Скиннера, теория равновесия Ф. Хайдера и др.

В своей статье, подготовленной по материалам зарубежных изданий, А.Гарин пишет о том, что каждый из нас пытается найти оптимальный баланс между тем, что мы вкладываем в нашу работу, и что мы от нее получаем. Но как мы можем решить, что является этим справедливым балансом? [43]. Равновесие (баланс) – это величина «динамичная», т.е. подвижная. Химическое равновесие можно сместить согласно принципу Ле Шателье, если на систему, находящуюся в устойчивом равновесии, воздействовать извне, изменяя какое-либо из условий равновесия, то в системе усиливаются процессы, направленные на компенсацию внешнего воздействия. Формулировка принципа Ле Шателье довольно точно отражает проблему «сопротивления персонала изменениям». Наукой точно установлено, что на смещение химического равновесия влияют такие факторы как температура, давление и концентрация. А какие факторы влияют на смещение «равновесия», в котором часто находятся школы? Что необходимо предпринять для того, чтобы уменьшить сопротивление персонала изменениям?

 Одним из базовых понятий человеческой куль­туры является справедливость. Идеальную формы социального взаимодействия характеризует именно понятие справедливости.

Теория справедливости помогает понять почему заработная плата и условия труда не определяют в полной мере мотивацию. Теория справедливости Адамса во главу угла ставит сравнение себя с референтными «другими». Личным вложениям и получаемым результатам эта теория дала названия соответственно «входы» и «выходы» можно представить в виде таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Входы** | **Баланс**зависит от сравнения собственного соотношения входов/выходов с соответствующим соотношением референтных других | **Выходы** |
| Наиболее типичные входы: умения, трудолюбие, целеустремленность, усилия, способность к адаптации, вера в руководителя, лояльность, гибкость, поддержка коллег, терпимость, решимость, энтузиазм, сердце и душа, ,личные жертвы и т.д. | Людям важно чувствовать существование справедливого равновесия между входами и выходами путем сравнения собственного баланса между входами и выходами с соотношением такого баланса референтных других. | Наиболее типичные выходы: зарплата, льготы, пенсионное обеспечение, пособия, бонус, и другие финансовые вознаграждения; репутация, признание, стимулирование, поощрения, похвала, благодарность, обучение, развитие, чувство достижения и продвижения и прочие нематериальные активы |

Из теории справедливости Адамса следует, что, если входы по сравнению с выходамивознаграждаютсясправедливо, то человек счастливее в своей работе и более мотивирован для продолжения вкладывания на этом же уровне. Если же человек чувствует, что соотношение входов и выходов менее выгодно, чем соотношение референтных других, он начинает терять мотивацию по отношению к своей работе и работодателю. Реакция людей на чувство несправедливости различна.

Ощущаемое по сравнению с соотношением других неравенство пропорционально степени мотивации, но для отдельных людей даже незначительное негативное неравенство может быть достаточным для разочарования и зарождения чувства несправедливости, а в результате может возникнуть демотивация и даже открытая враждебность. Некоторые работники, снизив усилия и вложения, становятся внутренне недовольными или внешне трудными, а порой и разрушительными. Другие, стремясь улучшить ситуацию, претендуют на большее вознаграждение, либо отправляются на поиски новой работы. Именно следование теории справедливости, ее центральному сравнительному аспекту помогает руководителям понять, что улучшение условий для одного человека может изменить восприятие других людей, а может нарушить равновесие и создать проблемы.



Рисунок 3. Варианты сравнений в теории справедливости Адамса

Приведенный рисунок (рис.3)[[2]](#footnote-2) объясняет, как теория справедливости Адамса может быть применена в различных форматах. Сравнение соотношения вход / выход - это способ, основание построения системы оценивания качества труда на основе определения баланса равновесия в трудовом коллективе.

Важным фактором развития предприятия является соотношение цены и качества товара. В конкурирующих организациях при одинаковой сырьевой базе,  оборудовании, технологическом производстве все решают человеческие ресурсы, способные к творчеству и рационализации, оптимизации издержек производства, выработке нестандартных подходов к решению вопросов и построению новых схем функционирования предприятия.

Трудовая мотивация работника проявляется в заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и в степени приверженности, то есть преданности работника целям и интересам своей организации (рис. 4). Настрой на высокую самоотдачу в труде - сложное психологическое образование, формирующееся под воздействием большого набора факторов окружающей среды. [25, с. 20]

Рисунок 4. Ключевые индикаторы трудовой мотивации[[3]](#footnote-3)

По модели Хэкмана-Олдхема, высокую трудовую мотивацию определяют: осознание смысла работы, чувство ответственности, осведомленность о результатах. Если работа рассматривается какважная, разнообразная и осмысленная, то она будет восприниматься как значимая. Работа учителя высоко значима, так как учитель имеет разнообразные навыки и способности, высокую степень самостоятельности, четкую и непосредственную обратную связь от учеников, родителей и коллег.

Основные характеристики рабочего процесса

Основные психологические состояния

Рабочие результаты

- Разнообразие навыков

- Завершенность задания

- Значимость задания

- Высокая внутренняя мотивация

- Высокое качество выполняемой работы

- Высокая удовлетворенность работой

- Низкий уровень прогулов и текучести кадров

Ощущение значимость работы

Ответственность за результаты работы

Самостоятельность

Знание реальных результатов работы

Обратная связь

Потребность работников в работе

Рисунок 5. Модель ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема[[4]](#footnote-4)

Мотивацию, качество работы, позитивные результаты, удовлетворенность трудом определяют значимость, ответственность за результаты работы, знание результатов и обратная связь. Человек высоко мотивирован и удовлетворен своей работой, если его работа предполагает высокий уровень всех пяти ключевых характеристик: разнообразие работы, целостность и законченность работы; значимость работы, самостоятельность, обратная связь [25, с. 117]

Стимулирование труда — это трудовая ситуация, влияющая на поведение человека в сфере труда, материальная составляющая мотивации персонала. Стимулирование труда выражается и нематериальными способами влияния на результаты и качество деятельности, позволяющими работнику реализовать себя в личностно-профессиональном пространстве. Стимулирование выполняет несколько функций: экономическую, социальную, нравственную, психологическую.

Нравственная функция состоит в формировании активной жизненной позиции, конструктивного, социально востребованного поведения и соответствующего ему социально-психологического климата в учреждении и в обществе в целом.

Эффективное управление людьми в любой организации невозможно без управления мотивацией персонала, без создания условий, повышающих приверженность работников своей организации и их готовности напряженно работать в ее интересах.

* 1. **Переход на модель оплаты труда за качество и результат (payment for guality and performance a pay)**

Вопрос о недостаточном уровне оплаты труда в последнее время рассматривается на государственном уровне. 5 сентября 2005 года на встрече с членами Правительства, президиума Государственного совета, Федерального Собрания Президент РФ В.В. Путин охарактеризовал низкую зарплату педагогов как ключевую проблему российской школы. Тогда же была поставлена задача перехода на новую систему платы труда педагогических работников, при этом в основе должно лежать качество работы и устранен почасовой принцип оплаты их труда.

**Введение НСОТ направлено на**  экономическое стимулирование качества и продуктивности педагогического труда, роста профессионализма; всеобъемлющий учет квалификации педагогов, развитие инновационной деятельности и творческой инициативы.

**Главным критерием** эффективности работы школы является уровень и качество образования конкретных учеников. И потому стремление педагогов работать продуктивно становится ключевым фактором обеспечения современного качества образования. Личная заинтересованность и ответственность педагога становится одним из условий получения качественных результатов.

В этих условиях необходимо освоить новую систему оплаты труда, включающую адекватное материальное вознаграждение педагогических работников, достигающих высоких результатов в труде и активно участвующих в организационно-педагогической, инновационной, опытно-экспериментальной деятельности.

НСОТ ставит целью нормировать труд учителя и оплатить все его усилия. Система создает внутри коллектива коллективы конкурентной среды. Система оплаты абсолютно рыночная, но ее смело применяют в бюджетных нерыночных организациях. Направленная на улучшение индивидуальных результатов, создание внутри организации конкурентной среды, данная система оплаты труда, на первый взгляд, выглядит как явление положительное. Однако мирового опыта такой оплаты педагогического труда нет. Педагоги не приемлют конкурентных отношений.

«Сохраняется ли влияние этих факторов при введении НСОТ или более значимыми становятся факторы результативности и качества. Именно эти вопросы должны стать ключевыми при исследовании социального статуса. Статус должен увязываться с личными достижениями, а не видом учебного заведения, в противном случае НСОТ не достигает намеченных целей». [2]

Введение новой системы оплаты труда и нормативного подушевого финансирования впервые в России создали конкуренцию и конкурентоспособность общеобразовательных учреждений.

**Глава 2. Разработка методики стимулирования педагогического персонала к повышению обученности, результативности в образовательном учреждении (на примере ГБОУ ЦО № 1601)**

Эффективная деятельность, развитие учреждения зависят от мотивированности каждого работника, качественное выполнение работником его обязанностей, личной заинтересованнности в результатах труда. Создание условий для положительной мотивации сотрудников на достижение целей – одна из основных задач современного руководителя.

В ГБОУ ЦО № 1601 такие гигиенические факторы, как благоприятные условия труда, гарантированная оплата труда, обеспечение безопасности, доброжелательное и уважительное отношение формировались на протяжении многих лет. Однако данные факторы, избавляя человека от отрицательных эмоций, не мотивируют к более высоким результатам.

Уровень удовлетворения трудом определяется мотиваторами: потребностями высших уровней, включая личные достижения, признание и возможности для роста.

Система стимулирования работников учреждения устанавливает регламентацию показателей и условия выплаты поощрения, связь достижений учреждения и каждого конкретного работника.

В соответствии с НСОТ заработная плата сотрудников складывается из базовой, специальной и стимулирующей частей. Для выплат стимулирующей части оплаты труда в каждом подразделении нашего образовательного учреждения разработаны соответствующие критерии. Итоги подводятся ежемесячно и обсуждаются на Комиссии по оценке качества труда и стимулированию работников, на Управляющем совете. С одной стороны, стимулирующая часть оплаты труда используется как способ мотивации высокопроизводительной деятельности, но, с другой стороны, она имеет дополнительный эффект, если дополняется мотиваторами.

Д.И.Менделеев считал, что «теория, не проверяемая опытом, при всей красоте концепции теряет вес, не признается; практика, не опирающаяся на взвешенную теорию, оказывается в проигрыше и убытке». Вернемся к вопросу справедливости. Социальная справедливость, в чем она выражается?

1. В общественном договоре о качестве образования в масштабах государства.

2. В общественном договоре с участниками образования.

3. Система управления качеством, т.е. менеджмент педагогической системы.

4. Увеличение доли платных образовательных услуг, приводящих к повышению доходов педагога за счет высококвалифицированного труда, а также увеличение объема труда, связанного с увеличением спроса на его услуги.

5. Методика разработки критериев определения качества образования: условий, процесса, результата.

**2.1. Формы нематериальной мотивации**

Нематериальные стимулы делятся на 3 группы: социальные, моральные, творческие.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нематериальные стимулы | Сущность | Как реализуется в ГБОУ ЦО № 1601 | Результаты анкетирования работников ГБОУ ЦО № 1601*(см. Приложение А)* |
| Социальные | Престижность труда, возможность профессионального и служебного роста | Центр образования ежегодно направляет сотрудников на курсы повышению квалификации не только по своему предмету, но и с целью повышения ИКТ -компетентности, освоения смежной специальности, в том числе и управленческой. | 78,4% работников уверенно чувствуют себя на рабочем месте59,5% работников считают, что могут влиять на развитие своей карьеры79,7% работников удовлетворены возможностью получать новые знания |
| Моральные  | Уважение окружающих, награды | Представление сотрудников по итогам многолетнего труда, при достижении высоких результатов в области обучения и воспитания учащихся к государственным наградам: «Заслуженный учитель», «Почетный работник образования», награждение Почетной грамотой Минобрнауки, награждение грамотами Департамента образования города Москвы, СОУО. Награждение, как правило, происходит в торжественной обстановке в присутствии коллектива.Информация о достижениях работников центра образования размещается на официальном сайте ГБОУ ЦО № 1601. | 54% работников считают, что в школе ценят и признают их заслуги74,3% работников считают, что полезны школе, в школе приятно работать*(см. Приложение Б)* |
| Творческие | Возможность самосовершенствования и самореализации | Образовательное учреждение способствует участию сотрудников в профессиональных конкурсах с целью повышения квалификации, трансляции своего опыта  | 66,2% работников считают, что у них много возможностей заняться новыми творческими делами |

Из 57 учителей подготовили победителей и призеров различного уровня олимпиад, интеллектуальных и творческих конкурсов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  | Количество учителей, подготовивших победителей и призёров | Процент учителей, подготовивших победителей и призёров |
| Московская олимпиада школьников, Всероссийская олимпиада школьников на городском уровне | 12 | 21% |
| Всероссийская олимпиада школьников (окружной этап) | 16 | 28% |
| Дистанционные олимпиады | 23 | 40% |
| Творческие конкурсы | 26 | 45% |
| Всего от общего количества | 46 | 81% |

ГБОУ ЦО № 1601 - победитель Приоритетного национального проекта «Образование» среди образовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы (2006, 2008 гг.), Лауреат премии города Москвы за создание и реализацию инновационных проектов в области художественно-эстетического воспитания школьников (2011 г.), победитель Всероссийского конкурса «Школа вместе с Intel» (2010 г.),

По итогам 2012-2013 учебного года ГБОУ ЦО № 1601 вошло в число 400 школ Москвы, показавших высокие академические результаты и внесших наибольший вклад в обеспечение качественного образования детей жителей города, образовательное учреждение занимает 181 место (по итогам 2011-2012 учебного года – 417 место).

Второй год подряд ГБОУ ЦО № 1601 является Лауреатом гранта Мэра Москвы в сфере образования за лучшие достижения в создании развивающей среды для обучающихся, воспитанников и студентов, обеспечивающей возможности их социализации и творческого развития: в 2012 в номинации «Инструментальное исполнительство», в 2013 – «Лучший научно-технический проект, представленный учреждением, реализующим программы общего образования».

Анализ штатного расписания учреждения за последние два года показал, что оптимизирована штатная структура, численность работников учреждения, что отражает представленная диаграмма

Приведенные данные говорят о влиянии, в том числе и НСОТ, на мотивацию труда и стратегию профессионального саморазвития учителя.

Оценка результативности нематериальной мотивации может выражаться также и в увеличении численности контингента обучающихся, повышения качества их успеваемости, устойчивой положительной оценке деятельности образовательного учреждения со стороны детей, их родителей, социума.

Оценки и отзывы потребителей образовательных услуг

Результаты анкетирования родителей (май 2013 г.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление деятельности | Удовлетворены | % «отлично» и «хорошо»2010-2011 | % «отлично» и «хорошо»2011-2012 | % «отлично» и «хорошо» 2012-2013 |
| Обучение школьников | 100% | 96% | 93% | 95,7% |
| Воспитание школьников | 95% | 92% | 94,7% |
| Дополнительное образование | 94% | 86% | 87,8% |
| Организация питания | 78% | 57% | 68,9% |
| Санитарно-гигиеническое состояние | 95% | 90% | 97,5% |
| Использование информационных технологий |  | 92% | 94,9% |
| Безопасность детей | 97% | 98% |
| Физкультура и спорт | 92% | 94% |
| Дополнительные платные услуги | 71% | 70,6% |
| Среднее значение | 100% | 92% | 85,6% | 89% |

Оценивая деятельность ГБОУ ЦО № 1601, родители школьников зафиксировали 100% удовлетворенность условиями организации обучения, созданными в образовательном учреждении. В следующем учебном году запланирована специальная работа по повышению качества организации питания и дополнительных платных услуг.

При выборе нашего образовательного учреждения родители отмечают такие наиболее значимые для них факторы как близость к дому, квалифицированный педагогический персонал, положительный имидж образовательного учреждения, широкий спектр системы объединений дополнительного образования, программы обучения, материально-техническое обеспечение, безопасность.

Используя многочисленные нематериальные стимулы в комплексе можно добиться высокой эффективности.

* 1. **Формы материальной мотивации**

С 1 июля 2011 года ГБОУ ЦО № 1601 входит в число образовательных учреждений, участвующих в пилотном проекте по модернизации общего образования в городе Москве. Результаты участия обсуждались на TV канале «Доверие» САО; круглом столе, организованном «Комсомольской правдой» в Доме учителя; в «Учительской газете. Москва», в комиссии Мосгордумы; на стажировочной площадке на базе нашего учреждения. На базе ГБОУ ЦО № 1601 в течение года проводились селекторные совещания СОУО, участниками которых были руководители ОУ Савеловского района.

Выплаты стимулирующего характера, их размеры и условия реализации в учреждении устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

При разработке системы стимулирования учитывается Перечень выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях[[5]](#footnote-5): за качество выполняемых работ, за интенсивность и высокие результаты работы, за стаж непрерывной работы, за выслугу лет, премиальные по итогам работы.

Учреждения вправе самостоятельно определять виды и размер выплат стимулирующего характера в пределах соответствующих бюджетных ассигнований, при этом установление выплат стимулирующего характера производится с учетом показателей результатов труда, утвержденных локальными нормативными актами учреждения с учетом мнения представительного органа работников или коллективным договором. К таким локальным актам относятся Положение об оплате труда сотрудников ОУ, Положение о стимулировании работников ОУ, Положение об установлении надбавок и премировании работников ОУ [41].

 В ГБОУ ЦО № 1601 определен регламент, который разработан в целях упорядочения деятельности и рациональной организации рабочего времени ответственных лиц по подготовке документов, необходимых для исчисления заработной платы за истекший месяц.

 В регламент могут вноситься изменения по мере перехода трудового коллектива к новой системе оплаты труда. В случае, если на указанное в Регламенте число приходится выходной день, то работа выполняется до наступления этой даты.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№п/п | Календарные сроки | Вид деятельности | Объект проверок | Ответственный |
| 1 | Последний рабочий день месяца | Проверка исполнения учебного плана | Классный журнал | Зам. директора по УВР |
| 2 | Второе число месяца | Сверка изменений кадрового исполнения учебного плана (замены, больничные листы) | Издание приказов, учет больничных листов, журнал замены отсутствующих работников, классный журнал | Зам. директора по УВР, ВР, главный специалист по кадрам, гл.бухгалтер |
| 3 | 27-28 число каждого месяца | Подведение итогов результативности труда работников | Сводные таблицы, рейтинг результативности работников | Зам. директора по направлениям, ответственные работники |
| 4 | 29-30 число месяца | Заседание комиссии по стимулирующим выплатам, решение комиссии по стимулирующим выплатам, оформление протокола | Определение размера стимулирующих выплат на основании Положения о системе оплаты труда, коллективного договора, Положения об установлении надбавок и премировании, оформление решения  | Председатель комиссии по стимулирующим выплатам |
| 5 | Решение заседания комиссии по стимулирующим выплатам | Протокол заседания комиссии по стимулирующим выплатам | Председатель комиссии по стимулирующим выплатам |
| 6 |  | Рассмотрение протокола заседания комиссии по стимулирующим выплатам директором ГБОУ ЦО № 1601 |  | Директор ГБОУ ЦО № 1601 |
| 7 | Исчисление заработной платы | Сводная ведомость по заработной плате | Гл.бухгалтер |
| 8 | 1 число месяца | Заседание Управляющего совета по стимулирующим выплатам, оформление протокола | Протокол заседания Управляющего совета | Председатель Управляющего совета |
| 9 | 2 число месяца | Рассмотрение протокола заседания Управляющего совета | Приказ по стимулирующим выплатам | Директор ГБОУ ЦО № 1601 |
| 10 | 3 число месяца | Внесение в сводную ведомость стимулирующих выплат | Уточненная сводная ведомость | Гл.бухгалтер |
| 11 | 4 число месяца | Оформление бухгалтерских документов | Расчетные ведомости, платежные поручения | Гл.бухгалтер |

При ежемесячном подведении итогов и выплате стимулирующей части ФОТ повышается эффективность работы, так как сотрудники работают в системе, результат не отсрочен.

В новой системе оплаты мы труда стремимся учесть оптимальное количество аспектов трудовой деятельности, увязывая и квалификацию, и отработанное время, и эффективность основного и обеспечивающего процессов, а так же достигнутые результаты.

Результирующими показателями роста имиджа школы можно считать такие внешние параметры как: рост числа заявлений о приеме и переводе в школу, уменьшение вакансий в школе и рациональная расстановка (уменьшение совместительства, учебных нагрузок сверх ставки и т.д.), увеличение числа статей и упоминаний о школе и школьной жизни, расширение договорного взаимодействия школы с другими организациями, увеличение числа социальных партнеров, увеличение числа авторских работ и публикаций работников школы, расширение использования методических разработок школы, расширение сотрудничества в области методики и обучения с другими ОУ и т.п. и др.

Усиление стимулирующей роли оплаты труда за качество и результаты работы рассматривается как институциональное изменение, которое происходит в системе оплаты труда в результате реализации комплексного проекта модернизации общего образования. Этот эффект достигается путем закрепления нормативными правовыми актами на региональном, муниципальном и школьном уровнях:

* выделения стимулирующей части в фонде оплаты труда с последующим увеличением в нем доли стимулирующих выплат;
* порядка участия общественных структур в распределении стимулирующей части оплаты труда;
* критериев и показателей качества и результативности труда педагогических работников.

**ФОТ –**

совокупность начисленных  Учреждением сумм оплаты труда работников в денежной форме за отработанное и неотработанное время, стимулирующие  доплаты и надбавки, компенсационные  выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, носящие регулярный характер

**Стимулирующая часть**  - часть фонда оплаты труда, направляемая на поощрительные выплаты работникам Учреждения по результатам труда**. (30%)**

**Базовая часть оплаты труда**  - часть фонда оплаты труда, обеспечивающая гарантированную заработную плату работников Учреждения**. (70%)**

70%

**Специальной части** – представляет собой выплаты компенсационного характера, предусмотренные ТК РФ, повышающие коэффициенты, доплаты за наличие почетного звания и государственных и отраслевых наград.

**Общей части** – представляет собой оплату за исполнение трудовых (должностных)

обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Информация о вознаграждении и его величине должна быть доступна всем работникам, потому как восприятие справедливости субъективно. В комплексной оценке вознаграждения оплата труда играет, хотя важную, но не единственную роль. Доказано, что равенство играет мотивирующую роль лишь в организациях с высоким исполнительским уровнем работы, в организациях с низким уровнем у равенства роль скорее демотивирующая.

Каждый работник ГБОУ ЦО № 1601 ежемесячно получает расчетный лист, в котором указана как базовая часть, так и стимулирующая часть ФОТ,

Утвержденный руководителем, согласованный с председателем профсоюзного комитета. Работники с формой расчетного листа были ознакомлены на собрании работников 31.08.2012 г. *(См. Приложение В).*

Секретарь Управляющего совета на производственном совещании доводит до сведения работников следующую информацию (См. Приложение Г).

Интерес представляют результаты анкетирования работников ГБОУ ЦО № 1601 (апрель, 2013 г.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | да | нет | Затрудняюсь ответить |
| Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | % |
| Принимали ли Вы участие в разработке данного проекта (НСОТ)? | 23 | 31,1% | 46 | 62,2% | 5 | 6,8% |
| Готовы ли Вы работать по принципу «деньги взамен на обязательства»? | 43 | 58,1% | 22 | 29,7% | 9 | 12,2% |
| Готов ли коллектив к разноуровневой оплате труда с учетом введения стимулирующих? | 57 | 77% | 10 | 13,5% | 7 | 9,5% |

Данные, приведенные в таблице, свидетельствуют о готовности большинства педагогических работников ГБОУ ЦО № 1601 к инновациям, о доверии членов коллектива общественности учреждения.

Усиление стимулирующей роли оплаты труда за качество и результаты работы рассматривается как институциональное изменение, которое происходит в системе оплаты труда в результате реализации комплексного проекта модернизации общего образования. Этот эффект достигается путем закрепления нормативными правовыми актами на региональном, муниципальном и школьном уровнях:

* выделения стимулирующей части в фонде оплаты труда с последующим увеличением в нем доли стимулирующих выплат;
* порядка участия общественных структур в распределении стимулирующей части оплаты труда;
* критериев и показателей качества и результативности труда педагогических работников.

Стимулирующие выплаты педагогическим работникам производятся на основании Положения о распределении стимулирующей части ФОТ образовательного учреждения. В Положении отражены критерии и показатели качества и результативности труда работников, лежащие в основе определения размера стимулирующей надбавки, порядок расчета и выплаты стимулирующих надбавок. На основании Положения каждый работник образовательного учреждения имеет право на получение стимулирующих выплат по результатам своего труда. Значение этого документа гораздо шире простого основания для распределения стимулирующей части фонда оплаты труда, фактически – это согласованная с органом общественного управления декларация о том, что считается качественным результатом предоставления образовательных услуг в образовательном учреждении.

Цель стимулирующих выплат — стимулировать работников к повышению профессионального уровня, результатов их деятельности, привлечь необходимых специалистов высокой квалификации.

Максимально полное вовлечение в процесс назначения стимулирующих выплат представителей работников, родителей обучающихся, других субъектов, равно как и коллегиальный характер принятия решений о назначении стимулирующих выплат конкретным работникам, обеспечивают

защиту от возможных претензий относительно субъективности в принятии соответствующих решений.

Качество труда педагогического работника рассматривается как соответствие системе требований или стандартов, предъявляемых к работникам. Требования даны в виде функциональных обязанностей и предлагаемых показателей деятельности работника.
Итоговый коэффициент стимулирующих выплат определяется с учетом общего количества набранных баллов. Полученный работником по таблице индикаторов по какой-либо штатной единице первичный балл переводится в итоговый (максимальный итоговый балл – «5»).

Нормы оценки деятельности педагогов (зависимость количества начисляемых баллов от достигнутого результата), а также минимальная сумма баллов, начиная с которой осуществляется начисление стимулирующих выплат, определяются образовательным учреждением самостоятельно в зависимости от сложившихся условий и специфики деятельности учреждения.

Алгоритм определения стимулирующих выплат работникам.

Целью создания алгоритма - макротаблицы расчета стимулирующих выплат педагогическим работникам, обслуживающему персоналу и прочим - являются:

1. Минимизация оценивания результатов руководителями подразделений.

2. Главная задача стимулирования - повышение интенсивности и качества труда.

3. Соотнесение размера стимулирующей выплаты с размером оплаты труда работника за совокупность выполняемых функций.

4. Каждый руководитель группы оцениваемых им работников вносится непосредственно в соответствующую группу в целях прямого влияния результатов оценивания на размер собственной стимулирующей выплаты.

5. Наименование и значение столбцов таблицы расчета стимулирующих выплат.

Структура макротаблицы

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование столбца | Содержание |
| Столбец **«N»** | Отражает количество сотрудников подразделения вместе с руководителем соответствующего подразделения. |
| Столбец «ФИО»  | ФИО работника. |
| Столбец «Руководитель, проводящий оценку качества работы» | Содержит ФИО непосредственного руководителя работника. |
| Столбец «должность» | Отражает должность работника, по которой проводится оценка его деятельности. |
| Столбец «итоговый балл качества» | Содержит балл качества, следующий из критериальной оценки деятельности работника за конкретную должность. В строке «Средний арифметический индикатор оценки качеств работы подчиненных»,следующей под всеми сотрудниками и руководителем подразделения, отражается среднеарифметический балл оценки качества всего подразделения вместе с руководителем подразделения.  Средний арифметический индикатор оценки качества по учреждению рассчитывается по всему учреждению и является ключевым при проведении последующих расчетов.  |
| Столбец «Должность» | Указывает оцениваемую должность сотрудника. |
| Столбец «Переведенный балл оценки качества» | Содержит балл оценки качества, вычисленный путем простой пропорции: он так относится к «среднему арифметическому индикатору оценки качества по учреждению», как «балл оценки качества» относится к «Среднему арифметическому индикатору оценки качества вверенных работников». Таким образом, достигается выполнение цели создания таблицы. При сохранении внутренних в подразделении девиаций относительно среднего балла по подразделению значение каждого балла оценки для каждого работника колеблется относительно среднего балла по учреждению. В случае массового завышения или занижения оценок, допущенного конкретным руководителем, нивелируются исключительно для данного подразделения и для данного руководителя. В силу нахождения руководителя подразделения вместе со своими подчиненными в одном подразделе такой алгоритм расчета способствует заинтересованности руководителя подразделения в эффективном образовательном менеджменте. |
| Столбец «Уровень оплаты за выделенную функцию, руб.» | Указывает в денежном исчислении уровень оплаты за выполнение оцениваемых функций в рублях (должностной оклад). |
| Столбец «Интегрированный балл качества» | Вычисляется путем простого умножения величин переведенного балла оценки качества и должностного оклада за выделенную функцию. Сумма интегрированных баллов качества дает возможность вычислить значение итоговой стимулирующей выплаты в рублях для каждого сотрудника путем простой пропорции, учитывающей сумму, выделенную на стимулирование, и значение интегрированного балла качества для каждого работника. |

Значения максимальных и минимальных баллов в пределах учреждения для разных подразделений должны совпадать для корректной работы макротаблицы.

В новой системе оплаты мы труда стремимся учесть оптимальное количество аспектов трудовой деятельности, увязывая и квалификацию, и отработанное время, и эффективность основного и обеспечивающего процессов, а так же достигнутые результаты.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед учреждением, и включения соответствующих мотивов позволяет перейти на НСОТ.

Считается, что базовая часть оплаты труда должна быть достаточной, чтобы привлечь в учреждение работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником [39 ,c.114].

Таблица. % стимулирующей части заработной платы

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц | Стимулирующая часть |
| стимулирующая выплата по итогам работы за учетный период | Премия за качество работы по подготовке учащихся-победителей, призеров, лауреатов | Итого |
| Январь | 14,44% | 4,23% | 18,67% |
| Февраль | 12,26% | 7,98% | 20,24% |
| Март | 11,7% | 5,64% | 17,34% |
| Апрель | 17,37% | 8,26% | 25,63% |
| Май | 11,2% | 4,5% | 15,7% |

Стимулирование качества труда обусловлено результатами работы педагогического персонала и стабильностью достижений педагогов.

|  |  |
| --- | --- |
| Группы | % |
| Постоянно получающие стимулирующие выплаты | 58,53% |
| Периодически получающие стимулирующие выплаты | 41,47% |
| Не получающие стимулирующие выплаты | 0% |

**2.3 Результаты исследования влияния НСОТ на мотивацию педагогического персонала ГБОУ ЦО № 1601**

Исследование влияния НСОТ на социальные взаимодействия можно считать результирующими исследованиями. Они должны базировать на сочетании социологических исследований, проведении углубленных интервью и фокус-групп.

Среди работников ГБОУ ЦО № 1601 было проведено анкетирование, где участников просили вспомнить, что для них было важно при выборе работы, когда они устраивались на работу и что было бы важным для них, если бы они искали работу сейчас. Результаты получились следующие:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Было важно при устройстве на работу | Было важно сейчас |
| Кол-во | % | Кол-во | % |
| Близость к дому | 10 | 13,5% | 27 | 36,4% |
| Возможность карьерного роста | 19 | 25,7% | 21 | 28,4% |
| Удобный график работы | 13 | 17.6% | 28 | 37,8% |
| Возможность обучения собственных детей | 14 | 18,9% | 7 | 9,5% |
| Возможность совместительства | 3 | 4% | 7 | 9,5% |
| Возможность реализации своего творческого потенциала | 47 | 63,5% | 34 | 45,9% |
| Психологическая комфортность в коллективе | 18 | 24,3% | 33 | 44,6% |
| Стиль руководства | 18 | 24,3% | 27 | 36,5% |
| Достойная зарплата | 40 | 54% | 47 | 63,5% |
| Материальное вознаграждение за продуктивную творческую работу | 22 | 29.8% | 28 | 37,8% |

 А.Морита считал, что «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности».

Из данной диаграммы наиболее значимыми факторами для работников нашего образовательного учреждения являются: возможность реализации своего творческого потенциала и достойная заработная плата. Интересен тот факт, что фактор «возможность реализации своего творческого потенциала» снизился на 17,6%, а фактор «достойная зарплата» увеличился на 9,5%, а также увеличился на 8% фактор «материальное вознаграждение за продуктивную творческую работу».

Разрабатываемые системы оплаты труда учителей направлены на то, чтобы учитывать всю выполняемую ими работу, экономически стимулировать качество и результативность педагогического труда, развивать инновационную деятельность и творческую инициативу.

Новая система оплаты труда предполагает следующие характеристики деятельности педагогов: публичную оценку результатов педагогического труда, готовность педагогов к внешней оценке их деятельности, заинтересованность учителей в привлечении учеников в свою школу и в свой класс, активную мотивацию на саморазвитие и достижение высоких результатов деятельности. Рассмотрение проблемы перехода образовательного учреждения на новую систему оплаты труда с выше обозначенных позиций, требует осознания обращения к вопросу психологической готовности учителя к деятельности в условиях НСОТ.

На 20,2% увеличилось число работников, для которых актуален удобный график работы.

Стоит обратить внимание на то, что на 20,3% увеличилось число работников, для которых важна психологическая комфортность в коллективе. Связано ли это с введением НСОТ?

Респондентам было предложено ответить на вопросы: «Собирались ли Вы менять место работы в последние три года?Какие причины побудили Вас искать новое место работы?». Результаты получились следующие:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да, искал(а) новое место работы | 4 | 5,4% |
| да, думала об этом, но пока ничего не предпринимал(а) | 10 | 13,5% |
| нет, не думал(а) об этом | 45 | 60,8% |
| затрудняюсь ответить | 15 | 20,1% |

Причинами возможной смены работы были названы:

|  |  |
| --- | --- |
| а) личные обстоятельства | 5 чел. |
| б) желание найти работу ближе к дому | 2 чел. |
| в) возможность повысить заработную плату | 5 чел. |
| г) лучшие условия труда и оптимальность нагрузки | 3 чел. |
| д) перспективы профессионального развития | 5 чел. |
| е) другие обстоятельства (напишите, какие) | 1 чел. |

Анкетирование было проведено в мае 2013 года, по факту уволилось 5 учителей-предметников (8,8%):

|  |  |
| --- | --- |
| Кол-во  | Причины |
| 2 | Возможность повысить заработную плату |
| 1 | Желание найти работу ближе к дому |
| 1 | Трудная работа |
| 1 | Высокие требования |

А остальные 91,2% работают. Почему?

В публикации С.И.Файбушевич «Оценка лояльности сотрудников» предлагает готовый вариант шкалы по измерению лояльного отношения сотрудника к организации. «Процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации были созданы Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна» [41].

Методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации была взята за основу и адаптирована к теме курсовой работы. Среди работников ГБОУ ЦО № 1601 в мае 2013 года было проведено анкетирование, результаты которого приведены в таблице *(См. Приложение Д).*

 Залогом эффективного труда сотрудника является максимально возможное совпадение его индивидуальных мотивов и целей с мотивами и целями  как коллектива, так и его руководителя. 89,2% респондентов считают, что интересы сотрудников и директора совпадают.

Полученные ответы позволяют составить портрет руководителя мнением большинства работников ГБОУ ЦО № 1601. Руководитель не должен принимать решения, с которыми не согласно большинство работников, не может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил, не должен снисходительно относиться к работе специалиста высокого класса, оценивает дополнительные усилия работника, должен быть в курсе проблем своих работников, не обсуждает с подчиненными свои проблемы, соблюдая дистанцию.

Сравнительный анализ ответов респондентов, касающихся заработной платы

Вычислим мотивационный потенциал педагогических работников ГБОУ ЦО № 1601 по формуле:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мотивационный потенциал** = | разнообразие работы + целостность + значимость | х самостоятельность | х обратная связь |
| 3 |

Оценили мотивационный потенциал своей работы 54 педагогических работника ГБОУ ЦО № 1601, что составляет 94,7%. *(См. Приложение Е).*

Построим мотивационный профиль педагогических работников ГБОУ ЦО № 1601.

Значение мотивационного потенциала может варьировать от 1 до 343 единиц. К примеру, для США значение мотивационного потенциала для разных видов работ в среднем составляет 130 единиц [25], а значение мотивационного потенциала педагогических работников ГБОУ ЦО № 1601 составляет 180 единиц. На графике красным цветом указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы для разных профессий, синим – средние показатели ГБОУ ЦО № 1601.

На ниже приведенной диаграмме приведен сравнительный анализ мотивационного потенциала педагогического персонала образовательного учреждения со средним значением мотивационного потенциала для разных видов работ США (130 единиц) и средним значением мотивационного потенциала педагогических работников ГБОУ ЦО № 1601 (180 единиц).

Уровень всех ключевых характеристик педагогов ГБОУ ЦО № 1601 высок, что стимулирует высокую трудовую мотивацию. Педагоги считают, что их работа достаточно разнообразна, дает возможность для проявления самостоятельности и высокую возможность получения обратной связи.

Сопоставим мотивационный потенциал педагогических работников и размер их стимулирующих выплат.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Размер стимулирующих выплат | % педагогических работников | Среднее значение мотивационного потенциала |
| Менее 10% | 6,5% | 171 |
| 10-19% | 43,5% | 168 |
| 20-30% | 39,1% | 205 |
| Более 30% | 10,9% | 235 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | * Размер стимулирующих выплат
 |
| Менее 10% | 10-19% | 20-30% | Более 30% |
| Мужчины | 0% | 25% | 33% | 0% |
| Средний возраст | * 39 лет
 | * 41 год
 | 44 года | 46 лет |
| Высшее образование | * 100%
 | * 100%
 | 100% | 100% |
| Высшая категория | * 33%
 | * 63%
 | 60% | 100% |

* Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:
1. Доказано, что чем ближе стимулирующая часть к 30% от заработной платы работника, тем результативнее и эффективнее его работа.
2. Наибольшее количество педагогов имеют стимулирующие выплаты от 10 до 19 %.
3. Значимое отличие мотивационного потенциала педагога при стимулирующих выплате 20-30% от суммы заработной платы.
4. Распределение педагогических работников: 6,5% работников получали стимулирующие выплаты в размере менее 10% от заработной платы, 10,9% - более 30%. Практически равномерно распределяется количество работников со стимулирующими выплатами в интервалах 10-19% и 20-30%, что обеспечивает стабильные результаты качества работы, а также повышению имиджа, рейтинга учреждения, вхождение в топ-400.
* **Заключение**

## В нормативно-правовых документах, раскрывающих идеологию новой системы оплаты труда: в Постановлении Правительства Москвы№ 86-ПП от 22 марта 2011 года «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве» отражены критерии эффективности педагогического труда и представлены рекомендации по формированию системы оплаты труда образовательного учреждения. В нашей работе подтверждена гипотеза о том, что корректна структурированная оплата труда позитивно влияет на мотивацию достижения и формирует стратегию поведения, направленную на повышение качества образования и его результативность.

## Социологические исследования, проведенные нами, выявили в целом удовлетворенность педагогического персонала внедрением НСОТ. Вместе с тем наблюдались отдельные проявления мотивации избегания неудач, мотивации подмены результативных характеристик деятельности процессуальными. При углубленном интервью с педагогическими работниками такие противоречия снимались и выражались либо в понимании целостности процессуально-деятельностных и результативных характеристик, либо в представлении их как причинно-следственной обусловленности. В анкетировании приняли участие различные группы педагогического персонала. Исследование влияния НСОТ на изменение мотивации и стратегии ведущей группы – учителей образовательного учреждения, выявило в качестве значимой связи характера стратегий и позиций руководителя образовательного учреждения и учителя. Значимость данной связи соотносится и с другими группами педагогического персонала (иной педагогический персонал): педагогам дополнительного образования, педагогам-организаторам, социальным педагогам и другим педагогическим работникам.

В ходе исследования показано значение материальных (финансовых) стимулов и нематериальных мотиваторов в получении качественных результатов. Выявлено, что в процессе трудовой деятельности под влиянием НСОТ формируются корреляции между потребностью достичь высоких результатов обучения и реализовать творческий педагогический потенциал. Как имеющие незначительное влияние при оптимальном менеджменте качества выявлены факторы близости к месту работы, удобный график работы и др. Анализ результатов исследования привел нас к убеждению в том, что эффективная кадровая структура образовательного учреждения должна быть неоднородна и представлять собой «качели» с опытными специалистами и молодыми педагогическими кадрами, в соответствии с актуальными задачами, решаемыми на определенном этапе развития образовательного учреждения. Мы пришли к выводу, что НСОТ имеет мотивирующее значение для разного возраста и педагогических групп работников.

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что оптимальное соотношение базовой и стимулирующей части заработной платы находятся в пропорции 70:30, и что данное соотношение способствует усилению мотивационного потенциала.

В заключении можем ответить на один из поставленных вопросов: «Изменяет ли НСОТ социальный статус учителя и его мотивацию, способствует ли внедрению конкурентных начал в образование?»

В результате социологического исследования выявились тенденции к усилению мотивации достижения учителей, следовательно, можно сделать вывод об эффективности модели оплаты за качество и за результат. Разработанная система стимулирования качественного, результативного и эффективного труда в ГБОУ ЦО № 1601 создает предпосылки повышения конкурентоспособности педагогов и учреждения в целом.

**Список литературы**

1. Абанкина И.В. Деньги в обмен на обязательства: финансирование школьного образования в условиях бюджетной реформы // Народное образование, 2010. № 10. C. 117—120 [статья].
2. Абанкина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей // Вопросы образования, 2009. №№4. с. 153—169 [статья].
3. Абанкина И.В. Новая система оплаты труда: первые результаты в регионах // Народное образование, 2008. № 2 [статья].
4. Абанкина И.В. Новые модели финансирования образования // Народное образование, 2008. № 1 [статья].
5. Абанкина И.В. Новые технологии управления школой: от управления затратами к управлению результатами // Газета «Известия», 2011. № 198/38113 [статья].
6. Абанкина И.В. От уравниловки к дифференциации // Газета «Вести образования», 2009. № №4 (121) 15-28 февраля [статья].
7. Абанкина И.В. От финансирования учреждений к финансированию услуг // Школа управления образовательным учреждением, 2011. № 5 [статья].
8. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И., Осовецкая Н.Я. Экономика школы: модели финансирования, автономия, развитие сети 2008 [книга].
9. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И., Осовецкая Н.Я., Савельева М.Б. Экономико-финансовые основы управления современной школой: Учебное пособие. Москва: Изд-во АПКиППРО, 2009. 88с.
10. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Осовецкая Н.Я., Сигалов С.В. Аналитический обзор системы оплаты труда в образовании.
11. Абанкина И.В., Вавилов А.И. Характеристика новой системы оплаты труда учителей // Справочник заместителя директора школы, 2009. № 9. с. 57—62 [статья].
12. Абанкина И.В., Кириллова С.Г. Риск обманутых ожиданий // Газета «Первое сентября», 2011. № 12 [статья].
13. Агранович М. Зачем, сколько и за что платить учителю // тЕнденции развития образования: придут ли новые учителя в школу? Материалы V Международной научн.-практ.конф.М.: Логос, 2008.
14. Аналитическая справкапо результатам проведения прикладного научного исследования по теме:«Исследование социально-психологических факторов готовности субъектов образовательного процесса к профессиональной деятельности в условиях НСОТ»Вержицкая Е.Н., зам. директора центра психолого-медико-социального сопровождения «ДАР», Щеголенкова Е.С., к.п.н., проректор по научно-методической работе МОУ ДПО ИПК.Новокузнецк, 2009
15. Андюсев Б.Е. Кейс-метод как инструмент формирования компетентностей // Директор школы. - №4, 2010. – с. 61 – 69.
16. Анисовец Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения: учебно-методическое пособие (компендиум) [Текст] / Т. А. Анисовец; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 180 с.
17. Беляков С.А. Финансирование системы образования в России. – М.:МАКС Пресс, 2006.
18. Беляков С.А.Финансирование системы образования в России. – М.:МАКС Пресс, 2006.
19. Вавилов А.И., Рожков А.И. Правовое регулирование труда в школе в вопросах и ответах – М.: сентябрь, 2009.-176с.
20. [Вифлеемский](http://ecat.lib.mpgu.edu/Opac/index.php?url=/auteurs/view/13490/source:default) А.Б. [Организация и оплата труда в школе](http://ecat.lib.mpgu.edu/Opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:32159/Source:default)
Серия: [Библиотека журнала «Директор Школы](http://ecat.lib.mpgu.edu/Opac/index.php?url=/collections/view/847/source:default)» Сентябрь, 2003 г.
21. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.
22. Зеленская Л.М. Организация заработной платы персонала проектно-изыскательской организации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Новосибирск – 2010.Диссертация выполнена на кафедре «Управление в социальных и экономических системах» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования (ГОУ ВПО) «Уральский Государственный Университет путей сообщения».
23. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей / И. В. Абанкина // Вопросы образования . – 2009 . – № 4 . – С. 153-169 . - Библиогр.: с.169 .
24. Крымов А.А. Как действуют факторы мотивации «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2010, № 7.
25. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов. М., 206 с.
26. Модернизация образования: шаг первый, 2007–2009 гг. – М.: Эврика, 2009. –144 с. Под редакцией А.И. Адамского. Составитель: Л.В. Селюкова.
27. **Молодёжь и наука: сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс] /отв. ред. О.А.Краев - Красноярск : Сиб. федер. ун-т., 2011.** Секция «Экономика страны глазами нового поколения проблемы и пути решения». Направление «Совершенствование механизмов управления предприятиями в инновационной экономике». Система менеджмента качества и управление трудовыми ресурсами компаний: проблемы и пути решения. Баранова Т.С. Научный руководитель – к.э.н., доцент Разнова Н.В.
28. **Молодёжь и наука: сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс] /отв. ред. О.А.Краев - Красноярск : Сиб. федер. ун-т., 2011.** Секция «Экономика страны глазами нового поколения проблемы и пути решения». Направление «Совершенствование механизмов управления предприятиями в инновационной экономике». Зарубежные системы оплаты труда, как опыт для России. Ветрова А.Ю. Научный руководитель - доцент Разнова Н.В.
29. **Молодёжь и наука: сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс] /отв. ред. О.А.Краев - Красноярск : Сиб. федер. ун-т., 2011.** Секция «Экономика страны глазами нового поколения проблемы и пути решения». Направление «Актуальные проблемы современного менеджмента». Мотивация персонала – современные подходы. Тюхтева О.А. Научный руководитель – старший преподаватель Новикова С.И.
30. Новая система оплаты труда в школах. Опыт Калининградской области: информационный бюллетень / Г. В. Андрущак [и др.]. — М.: ЗАО «Юстиц-информ», 2009. — 112 с.: рис., табл.
31. Описание инструментария для проведения аналитических исследований в рамках реализации КПМО на региональном и федеральном уровне. Направление НСОТ. Подготовлено И.В. Абанкиной.
32. Сирота Д., Мишкинд Л., Мельцер М. Работай с огоньком! Увлеченная команда - эффективная работа. М. - СПб.: Вершина, 2006.
33. Совместное заседание Коллегии Минобразования России и Президиума Российской академии образования, 23.12.2003
34. Справочник «Российское образование в контексте международных показателей. Сопоставительный доклад». – М., 2005
35. Типенко Н. Г.Новая система оплаты труда: модель для сборки // Директор школы, 2010, №1 [статья].
36. Три модели стимулирования труда персонала. С. Савина, к. э. н., доцент кафедры экономики и управления в строительстве Мордовского государственного университета им. Н. П.Огарева. «Кадровик. Кадровый менеджмент» 2011, №12.
37. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ.- М.: сентябрь, 2011. — 176 с.
38. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. — Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. — К.: КНЭУ, 2002. — 608 с.
39. Эсаулова И.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие. – Пермь: изд-во Перм. Гос.техн. ун-та, 2007.

Электронные ресурсы

1. [http://ecsocman.hse.ru](http://ecsocman.hse.ru/)
2. <http://www.co1601.ru/>
3. <http://www.ippnou.ru/article/menedgment/>
4. <http://www.klubok.net/>
1. Приводится по : Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. — Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. — К.: КНЭУ, 2002. — 608 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Привод. по: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М., с.141 [↑](#footnote-ref-2)
3. Привод. по: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М., с.20 [↑](#footnote-ref-3)
4. Привод. по: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М., с.116 [↑](#footnote-ref-4)
5. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 N 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и Разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» (ред. от 19.12.2008). [↑](#footnote-ref-5)