

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MATERIAL STIMULATION OF THE PERSONNEL OF MUNICIPAL PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*I. Dolgoplova*

#### Annotation

The article characterizes the main problems of stimulating the labour activity of pedagogical workers of preschool educational institutions. On an example of the institutions of the system was the improvement of labour payment in the part of the incentive payments. A technique of definition of key performance indicators, translated into specific payments of stimulating character.

**Keywords:** labor activity motivation, incentives, incentive payments, key performance indicators.

*Долгополова Ирина Владимировна*

*К.п.с.н., доцент, Березниковский филиал  
Пермского национального исследовательского  
политехнического университета*

#### Аннотация

В статье охарактеризованы основные проблемы стимулирования трудовой деятельности педагогических работников дошкольных образовательных учреждений. На примере конкретного учреждения описана система совершенствования оплаты труда в части стимулирующих выплат. Представлена методика определения ключевых показателей эффективности деятельности, транслированная в конкретные выплаты стимулирующего характера.

#### Ключевые слова:

Мотивация трудовой деятельности, материальное стимулирование, стимулирующие выплаты, ключевые показатели эффективности деятельности.

В последние годы вокруг системы дошкольного образования сложилось устойчивое мнение, что невысокий уровень заработной платы педагогов не позволяет в полной мере обеспечить детские сады квалифицированным персоналом. Между тем, не только данная проблема влияет на дефицит педагогических кадров. Сегодня в системе дошкольного образования особенно остро стоит вопрос оптимизации соотношения между нагрузкой педагогического работника и размером оплаты его труда. Очевидна также неэффективность самой системы стимулирования педагогического труда, включающей порядок, условия выплаты заработной платы, состав, а также критерии и условия дифференциации.

Поэтому повышение оплаты труда педагогических работников без изменения имеющейся системы при игнорировании результативных показателей их деятельности не произведет должного положительного эффекта и окажется как минимум несправедливым.

Назрела необходимость в разработке комплекса мер, направленных на положительные изменения в системе оплаты труда работников дошкольных образовательных учреждений. При этом существенную часть этих мер должны составлять изменения, соответствующие нормативным правовым актам, принципам и условиям регулирования оплаты труда работников, которые можно будет осуществить на уровне субъектов Федерации и муниципальных образований в зависимости от того, к какому ведомству принадлежит конкретное образовательное уч-

реждение.

Руководители любого уровня осознают, насколько важен мотивационный аспект персонала для реализации поставленных задач. Рассмотрение мотивации как процесса включает создание регулирующих условий, снимающих неопределенность в трудовых отношениях для работников и руководителей, и выполнения в соответствии с этими условиями простых процедур контроля и учета результатов труда в процессе [3].

Отметим, что система мотивации эффективна тогда, когда соответствует ожиданиям и учитывает интересы как работодателя, так и наемных сотрудников. Мотиваторами являются побуждающие факторы, внешние по отношению к человеку раздражители. Если они соответствуют его потребностям (мотивам), то побуждают человека к определенному виду поведения [3].

В числе внешних побудителей к труду традиционно выделяют материальные и нематериальные стимулы.

Материальная денежная форма – это назначение оклада, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.

Материальная неденежная форма – вознаграждение за заслуги, как правило, представленное в виде социального (компенсационного) пакета. Наиболее часто включает в себя: оплату питания (бесплатные обеды), предос-

тавление и оплату мобильной связи, ссуды и кредиты (в зависимости от стажа) на приобретение жилья или автомобиля, медицинскую страховку, оплату обучения для повышения квалификации [4]. Некоторые работодатели практикуют предоставление подарочных сертификатов, продукции компании, оздоровительных путевок, предоставление прав на приобретение дефицитных благ, дотации предприятия и др. [3].

Интересно, что достаточно широкий перечень стимулов трудовой деятельности в очень ограниченном объеме находит отражение в управлении мотивацией педагогических работников. Например, в силу объективных причин не предоставляется оплата мобильной связи, не компенсируется оплата питания и т.д.

Ограниченные стимулирующие возможности системы образования усугубляются особенностями педагогических коллективов. Так, в Российской Федерации, к отягчающим факторам можно отнести следующие:

- ◆ 90% педагогов – это женщины;
- ◆ 80% педагогов имеют высокий уровень ситуативной напряженности;
- ◆ 60% педагогов имеют постоянную напряженность.

Все это приводит к негативным последствиям: нервным срывам, минимизации дружеских контактов, появлению чувства "усталости от профессии" [6]. Низкий уровень жизни педагогов лишь усугубляет перечисленные последствия.

Перечисленные выше проблемы и противоречия, с одной стороны, типичны для многих дошкольных образовательных учреждений, с другой стороны, требуют разрешения если не на федеральном и краевом уровнях, то хотя бы на уровне конкретного детского сада.

Возможности совершенствования системы стимулирования педагогических работников проанализированы нами на примере дошкольных образовательных учреждений г.Березники (Пермский край). Это позволило, во-первых, выявить наиболее проблемные зоны в области стимулирования трудовой деятельности педагогов, а во-вторых, определить векторы совершенствования данной работы [7].

**Первая проблема** лежит в правовом поле. В настоящее время не существует каких-либо нормативных правовых актов, регулирующих общий порядок установления и выплаты премий педагогическим работникам на государственном (федеральном) уровне, поэтому каждое образовательное учреждение вправе самостоятельно устанавливать виды и размеры надбавок, доплат и иных стимулирующих выплат. Такое право закреплено и Законом об образовании (ст. 32 п.2 п.п.10). Исключение составляют случаи принятия учредителем образовательных уч-

реждений той или иной территории (муниципального образования, субъекта РФ) нормативных правовых актов, содержащих положения о премировании, являющиеся для данных учреждений обязательными.

Также, нередки случаи, когда из-за упущения администрации образовательного учреждения работники этого учреждения лишаются дополнительных гарантий и преимуществ, установленных региональным либо местным законодательством [7].

Отметим, что компетенция органов управления образовательного учреждения (в том числе в вопросах разработки и принятия локальных актов) определяется в его Уставе. Поэтому, если порядок премирования определяется только отдельным локальным актом образовательного учреждения, устав этого учреждения должен содержать сведения об органе управления, в компетенцию которого входит принятие такого акта (пп. "б" п. 7 ст. 13 Закона об образовании).

Премии, не установленные ни одним из вышеперечисленных актов, применяться не могут. Виды и размеры премий педагогическим работникам устанавливаются в пределах собственных финансовых средств образовательных учреждений и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами.

**Вторая проблема** затрагивает личностные особенности самих педагогов. Общепринятые принципы премирования предполагают возможность не только установления и выплаты премии, но и возможность лишить работника премии полностью или частично [7]. Поэтому в локальном акте дошкольного образовательного учреждения необходимо отразить не только основания для назначения и выплаты премии (образцовое исполнение функциональных обязанностей, новаторство в педагогической деятельности, достижение высокого уровня знаний учащихся и т.д.), но и основания для полного или частичного лишения премии (нарушение устава, правил внутреннего трудового распорядка, жалобы родителей и иных лиц на нарушения педагогом норм деятельности, нарушения правил ведения документации и т.д.). Недостаточно четкое отражение в локальных актах вопросов лишения премии часто приводит к конфликтам в педагогических коллективах и, как следствие, снижению качества работы.

**Третья проблема** лежит в русле сложностей распределения единовременных премий. В дошкольных образовательных учреждениях города они применяются редко, носят разовый характер. Они являются показателем заслуг сотрудника, а также показателем отношения к нему образовательного учреждения. К числу таких выплат, в частности, относятся: премии к юбилейным датам и (или) дням рождения педагогических работников; премии за выполнение общественно значимых дел (выпуск книги, методического пособия; победа в конкурсе, соревнова-

нии и т.д.); премии за выполнение работы, не входящей в круг основных должностных обязанностей педагогического работника и др. [7].

Наиболее проблемным вопросом остается применение региональных, муниципальных и локальных норм при стимулировании деятельности педагогов. Помимо федеральных норм, вопросы материального стимулирования в системе образования находят отражение в региональных и муниципальных документах. Согласно закону Пермского края от 03.09.2008г. № 291–ПК "Об оплате труда работников бюджетных учреждений Пермского края", работникам могут быть установлены разнообразные виды выплат стимулирующего характера: за стаж непрерывной работы, выслугу лет; премиальные выплаты по итогам работы; выплаты за высокие результаты и качество выполняемых работ. Особо указано, что данные выплаты устанавливаются с учетом критериев, позволяющих оценить

эффективность деятельности учреждений и личный вклад работника.

Перечень стимулирующих выплат, порядок назначения, размеры и условия осуществления стимулирующих выплат определяются коллективными договорами и локальными нормативными актами учреждений [2].

Согласно постановлению администрации города Березники №731 от 22.06.2011 выплаты стимулирующего характера производятся при наличии средств на эти цели в пределах установленной стимулирующей части фонда оплаты труда ДООУ и максимальными размерами не ограничиваются [5].

Анализ структуры оплаты труда педагогов муниципальных дошкольных образовательных учреждений показал, что она, как правило, состоит из трех частей (рис.1)



Рис.1 Структура заработной платы педагогов муниципальных дошкольных образовательных учреждений

Совершенствование механизмов применения базовой части оплаты труда на уровне конкретного образовательного учреждения представляется практически невозможным в силу регламентов федерального и краевого законодательства. Поэтому целесообразно сосредоточить усилия по повышению эффективности оплаты труда в части стимулирующих выплат. Именно они находятся в компетенции образовательного учреждения.

Изучение структуры и порядка начисления стимулирующих выплат в учреждениях дошкольного образования, обнаружило ряд положительных моментов. Во-первых, во всех детских садах существует документ, регламентирующий систему стимулирования работников МБДОУ (обычно это "Положение о выплатах стимулирующего характера"). Данный документ находится в открытом доступе и активно применяется для расчета стимулирующей части заработной платы сотрудников организации. Во-вторых, административно-управленческий персонал имеет возможность самостоятельно распределять стимулирующий фонд заработной платы.

В то же время система стимулирования педагогических работников не лишена недостатков. Так, возмож-

ность самостоятельного распределения стимулирующего фонда заработной платы требует от руководителя учреждения нести повышенную ответственность перед персоналом за правильность и справедливость этой процедуры в условиях крайне ограниченного бюджета. К сожалению, не все показатели стимулирования связаны с целями деятельности организации, а стимулирующие суммы не увязаны с фондом оплаты труда. Поощрение работников не увязано с ключевыми показателями деятельности учреждения. Некоторые стимулирующие выплаты оторваны от реальной практики, начисление этих выплат мало аргументировано и не продуманно.

Проведенный аудит системы стимулирования требует оптимизации системы стимулирующих выплат с ориентацией на результаты деятельности образовательного учреждения и конкретных сотрудников. Совершенствование системы стимулирования сотрудников преследует цель нормировать труд педагога и оплатить все его усилия, в противном случае добиться оптимальных показателей деятельности учреждения будет проблематично.

Построение системы материального стимулирования можно произвести двумя способами:

а) путем разработки новой системы материального стимулирования;

б) путем оптимизирования существующей системы материального стимулирования.

Разработка абсолютно новой системы является длительной во времени и очень затратной, а полученный эффект можно будет оценить только через несколько лет. Оптимизация существующей системы предполагает построение системы материального стимулирования на основе имеющихся внутренних локальных документов и является менее затратной.

В рамках нашей работы с учетом ограниченного фонда оплаты труда дошкольных образовательных учреждений был применен второй способ [1]. Для его реализации разработана методика совершенствования системы стимулирующих выплат. Она направлена на разработку перечня единовременных стимулирующих выплат, которые, с одной стороны, увязаны с целями деятельности учреждения (ключевые показатели эффективности деятельности), с другой стороны, понятны персоналу.

Первый этап работы – опрос административно-управленческого и педагогического персонала с целью определения оптимального перечня стимулирующих выплат. Идея опроса заключалась в следующем: сотрудники с существенным стажем работы имеют возможность наиболее четко и справедливо оценить перечень необходимых стимулирующих выплат. Их мнение необходимо учесть при оптимизации сложной, но неэффективной системы стимулирования. В ходе опроса сотрудникам образовательного учреждения предлагался перечень из 61 единовременной выплаты стимулирующего характера. Данный перечень сформирован на основе анализа существующей системы оплаты труда и соответствующих выплат, а также на основе анализа перечня выплат, существующих в других образовательных учреждениях.

Сотрудник учреждения, который участвовал в опросе, должен был оценить важность каждой из обозначенных в перечне 61 выплаты, выбрав один из четырех вариантов оценки, что соответствовало определенному количеству баллов:

- а) выплата "не имеет значения" – 0 баллов;
- б) выплата "малозначимая" – 1 балл;
- в) выплата "значимая" – 2 балла;
- г) выплата "имеет очень большое значение" – 3 балла.

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

На втором этапе для сокращения перечня до наиболее значимых стимулирующих выплат был применен факторный анализ методом центральных компонентов с помощью программы "Statistika 5.5". Он показал, что

ценность для персонала представляют лишь 36 из 61 оцениваемых характеристик. На основании данных факторного анализа из перечня были исключены те выплаты, "вес" которых имел незначительные характеристики (менее 0,7).

На третьем этапе был определен "вес" каждой из стимулирующих выплат с учетом их разной ценности с помощью экспертной оценки (в качестве экспертов выступили сотрудники администрации детского сада). Для каждой группы переменных вес был определен процентным интервалом, представленным в таблице 1.

**Таблица 1**  
Зависимость размера стимулирования от степени значимости характеристики

Группа выплат, по степени важности	"Вес" данной характеристики	Размер % от оклада сотрудника
первая	0,91 - 1,00	35% - 50%
вторая	0,81 - 0,90	20% - 35%
третья	0,70 - 0,80	5% - 20%

Анализ фактических и планируемых значений выплат, показал, что девять из них ранее не были учтены в "Положении о стимулирующих выплатах", но признаны сотрудниками как весьма важные. Это, например, проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж ДОУ; проектная деятельность (разработка и реализация проекта на уровне учреждения). Также стоит отметить, что абсолютное большинство выплат были либо переоценены, либо недооценены. Например, за проведение открытых занятий в имеющемся Положении о стимулирующих выплатах предполагалось поощрение в размере 50% от оклада. Сотрудники же считают, что этот показатель менее весомый и присваивают ему от 5% до 20%.

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

Следует отметить преимущества подобной системы разработки перечня стимулирующих выплат:

1. в перечень включаются наиболее ценные для сотрудников выплаты (по их личным оценкам);
2. стимулирующие выплаты соотнесены со значимостью для персонала, что отражено в %-ной шкале;

3. количество выплат сокращается, что облегчает администрации процедуру начисления стимулирующей части заработной платы, а для сотрудников становится более понятным и достижимым;

4. разработанный на основе представленной системы перечень не противоречит имеющимся Положениям дошкольных образовательных учреждений и не требует принципиального изменения системы оплаты труда.

Социальная эффективность предлагаемой методики совершенствования системы материального стимулиро-

вания персонала муниципальных образовательных учреждений очевидна. Она заключается в повышении мотивации сотрудников, в результате более рациональной системы стимулирующих выплат.

Представленная модель системы материального стимулирования выгодна персоналу организации, так как в ней учитываются экономические интересы сотрудников. Данная система позволяет учесть результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников.

---

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Андрейчик В.С. Совершенствование системы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений (на примере МБДОУ "Детский сад № 68" г.Березники)... Выпускная квалификационная работа. – БФ ПГНИУ, 2012.
2. Закон Пермского края от 03.09.2008 N 291-ПК "Об оплате Труда Работников Бюджетных Учреждений Пермского Края" (принят ЗС ПК 21.08.2008) [[http://perm.news-city.info/docs/sistemsw/dok\\_iegtdz.htm](http://perm.news-city.info/docs/sistemsw/dok_iegtdz.htm)].
3. Мотивация [Электронный ресурс]: HR – словарь – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/tesaurus/m/3262,0.html>.
4. Об основных принципах мотивации персонала [Электронный ресурс]: Блоги – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/ob-osnovnykh-printsipakh-motivatsii-personala>.
5. Постановление Администрации города Березники Пермского края № 731 от 22.06.2011 "Об утверждении Положения о системе оплаты труда работников муниципальных дошкольных образовательных учреждений г. Березники).
6. Социально-психологические особенности педагогического коллектива [Электронный ресурс]: Презентация по психологии – Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/sotsialno-psikhologicheskie-osobennosti-pedagogicheskogo-kollektiva>.
7. Я б в учителя пошел – пусть меня научат [Электронный ресурс]: Статьи – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/ya-b-v-uchitelya-poshel-pust-menya-nauchat>.