

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ деятельности работников школ при новой системе оплаты труда



Анатолий Моисеевич Кац,

доцент кафедры теории и практики управленческой деятельности в образовании Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

Бытует такой управленческий афоризм: «О чём бы мы ни говорили, мы говорим всегда о деньгах». Вот и в данном случае, говоря о новой системе оплаты труда (НСОТ) работников школ, мы, несомненно, говорим о деньгах. А если точнее, о тех деньгах, которые «участвуют» в формировании фонда оплаты труда школ и затем распределяются между работниками в качестве вознаграждения за труд. Так называемая новая система оплаты труда предусматривает введение новых принципов формирования и распределения этого фонда.

- системы и формы оплаты труда
- фонд оплаты труда
- правовые нормы
- штатное расписание
- совместительство, стимулирование

НСОТ – это форма, а не система

Если посмотреть на НСОТ с научной точки зрения, то, конечно, никакой новой системы оплаты труда в образовании не изобретено. Да и изобрести её трудно так же, как изобрести сейчас принципиально новый двухколёсный велосипед. Классическая экономическая наука различает всего две системы оплаты труда: сдельную и повременную. Все модификации внутри той или другой системы, в том числе сочетания элементов этих двух систем, называются *формами оплаты труда*. Современная экономика добавляет ещё

одну или две системы оплаты труда.

Но если к ним присмотреться внимательнее, то мы увидим в их основе все те же повременную или сдельную систему оплаты труда.

Так что, говоря о НСОТ, мы должны иметь в виду, что это форма оплаты труда, где повременная система оплаты труда положена в основу. При этом в фонде оплаты труда предусматривается стимулирующая часть. Следовательно, можно говорить, что мы имеем повременно-премиальную форму оплаты труда. Кроме того, заработная плата педагогических работников включает не только оплату труда за часы аудиторной нагрузки и премии, но и надбавки, компенсационные выплаты и т.п.

Но это уже особенности отраслевые, которые учитываются при построении сдельно-повременной формы оплаты труда.

Цели и задачи

Однако для практики не так важно, как правильно назвать те изменения, которые происходят в сфере оплаты труда работников образовательных учреждений: с помощью новой системы ли, формы ли оплаты труда — как её ни называй — должны быть достигнуты цели и решены те задачи, ради которых она задумана и внедряется.

Нередко можно услышать, что НСОТ вводится для повышения заработной платы педагогических работников. Но повысить заработную плату работникам этой категории можно было и в рамках прежней системы оплаты труда, основанной на Единой тарифной сетке, как это уже не однажды делалось. Повышение заработной платы работников школ — не цель, а одна из задач НСОТ. Основной целью введения НСОТ следует считать повышение эффективности и качества труда этих работников и, соответственно, повышение качества образования в целом в системе образования. Само по себе внедрение НСОТ не обеспечит достижение этих целей, но предполагается, что они могут быть достигнуты с помощью этой системы или что эта новая система оплаты труда будет способствовать повышению эффективности и качества труда работников образования. Повышение же заработной платы работников образования должно помочь в достижении этой цели.

При новом порядке формирования и распределения фонда оплаты труда вводится много новшеств. Не вдаваясь в подробности, отметим основополагающие изменения:

- НСОТ вводится на основе новой системы финансирования образовательных учреждений, предусматривающей финансовое обеспечение государственных и муниципальных заданий, исчисляемое по нормативам в расчёте на одного ученика;
- школам при переходе на НСОТ даётся реальное право формировать штатное расписание и в соответствии с ним фонд оплаты труда;

- фонд оплаты труда школ формируется и расходуется при переходе от финансовой деятельности, основанной на исполнении сметы доходов и расходов к финансовой деятельности в соответствии с внутренним для школы документом — планом финансово-хозяйственной деятельности;
- в фонде оплаты труда предусматривается стимулирующая часть;
- фонд оплаты труда распределяется в соответствии с нормами локальных нормативных актов, разрабатываемых, принимаемых и утверждаемых каждым образовательным учреждением.

Правовые основы

Полноценное введение НСОТ в том виде, как она задумана, возможно только при реальной, а не декларируемой финансово-хозяйственной самостоятельности школ, правовую основу которой обеспечивает и гарантирует Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Этот закон не только предоставляет школам больше свобод и прав в финансово-хозяйственной деятельности, но и требует от учредителей государственных и муниципальных школ перехода от их вольного финансирования к финансовому обеспечению тех государственных или муниципальных заданий на подготовку определённой численности учащихся, которые они обязаны устанавливать своим школам. Сумма такого финансового обеспечения рассчитывается исходя из нормативов в расчёте на одного ученика и численности учащихся, обозначенной в государственном или муниципальном задании.

Школы могут самостоятельно формировать фонд оплаты труда из средств,

полученных от учредителя, и средств, привлечённых из других источников. Такое право влечёт за собой и право определять численность и состав работников, а, следовательно, и права на самостоятельную разработку штатного расписания: с 1992 года Законом РФ «Об образовании» самостоятельная разработка штатного расписания и установление размера заработной платы своим работникам определены как обязанность школ (см. Закон РФ «Об образовании» пункт 2 статьи 32, подпункты 9 и 10 во всех редакциях, начиная с редакции 1992 года). Сейчас эти нормы начали реализовать на практике, к этому подтолкнуло введение НСОТ.

Действие НСОТ в том виде, в каком она задумана и реализуется на практике, невозможно при существующем в образовании порядке, когда доходы и расходы школы планируются и исполняются в соответствии со сметой, утверждаемой учредителем. При организации финансово-хозяйственной деятельности, осуществляемой строго в соответствии со сметой, всеми финансами школы фактически распоряжается учредитель. Сейчас так называемое *сметное финансирование бюджетных образовательных учреждений* (школы здесь не исключение) отменено законом, и им предоставлено право самостоятельно составлять и утверждать внутришкольный план финансово-хозяйственной деятельности, в котором учитываются все реальные нужды, в том числе и средства, которые идут на оплату труда.

НСОТ предусматривает, что существенную роль в школе будет играть система стимулирования труда работников образования. Предусматривается создание фонда стимулирования, который будет распределяться в зависимости от трудового вклада каждого работника. В связи с этим каждой школе дано право самостоятельно разрабатывать и утверждать показатели, в соответствии с которыми и будет распределяться стимулирующая часть фонда оплаты труда.

Порядок, условия и правила формирования и распределения фонда оплаты труда в шко-

ле должны быть отражены в целой группе локальных нормативных актов, регламентирующих эти вопросы. Каждая школа должна создать такую локальную нормативную базу, которая обеспечивала бы объективное (в соответствии с реальным трудовым вкладом каждого работника) распределение фонда оплаты труда, и при этом особое внимание должно быть уделено вопросам, связанным с распределением стимулирующей части оплаты труда.

Однако мало создать необходимые правовые условия для объективного распределения фонда оплаты труда, в том числе стимулирующей его части, надо преодолеть ещё и искушение некоторых руководителей школ, которые мечтают по старинке распределять премии и другие выплаты по своему усмотрению. Предполагается, что на страже справедливого распределения этих средств должны стоять сами трудовые коллективы, а точнее, их представители. В этих условиях существенно должна возрасти роль профсоюзов, а также и органов самоуправления школой.

Схема

При этом задумано, что вкупе с НСОТ будет действовать следующая схема. Школа, заинтересованная в получении как можно большей субсидии на выполнение государственного или муниципального задания, будет стремиться привлечь как можно больше учащихся, вступая в конкурентную борьбу за ученика с другими образовательными учреждениями. Честную конкурентную борьбу можно выиграть, предложив учащимся более качественное образование, чем у школ-конкурентов. Чем больше учащихся, тем больше финансовых средств должна получить школа, а следовательно, и больше фонд оплаты труда. Педагогические и другие работники все вместе и каждый по-отдельности заинтересованы в увеличении этого фонда, а увеличить его можно, привлекая дополнительный контингент учащихся, который «привлечётся»,

если трудовой коллектив и каждый работник школы обеспечат высокий уровень качества образования.

В соответствии с этой схемой налицо всеобщая заинтересованность в повышении качества образования в каждой школе. Действие этой замечательной схемы непременно дало бы ожидаемый результат, если бы не множество «но». Например, одна из преград: до настоящего момента абсолютное большинство школ, даже в финансово благополучных регионах, финансировалось, по множественным оценкам экспертов, только на 60% от реальной потребности. Поскольку существенных финансовых вливаний в образование не ожидается, то и при новой системе финансирования каждый ученик, за которым будут усердно «ходить деньги» (так образно называют подушевое финансирование), не донесёт до школы определённую сумму, и принесёт определённые дополнительные хлопоты. С чисто экономической точки зрения «борьба за ученика» должна возникнуть только в том случае, если сумма средств, выделяемых на одного ученика (тот самый подушевой норматив), будет достаточной для покрытия всех расходов, связанных с обучением этого ученика и содержать ещё и сумму, необходимую на развитие школы. Современная государственная финансовая политика не даёт оснований для оптимистических прогнозов в этой части.

Тем не менее, уже сейчас есть свидетельства, что множество школ вступило в конкурентную борьбу за ученика. Не думается, что руководство этих школ плохо умеет считать. Но это школы, как правило, неординарные, выделяющиеся из общей массы школ, в том числе и показателями качества, часто возглавляемые амбициозными руководителями. Эти школы и до введения подушевых нормативов стремились расширить свою деятельность, а проводимые в образовании реформы, включая переход на подушевое финансирование, создали для этого необходимые условия. Можно осмелиться ещё и предположить, что недостаток средств, вызванный увеличением численности учащихся из-за недостаточной наполняемости норматива в расчёте на одного ученика, ряд школ, а точнее их руководители, компенсируют, дополнительно собирая деньги с родителей учащихся.

НСОТ — это хорошо или плохо?

Сама по себе НСОТ — это не хорошо и не плохо, это инструмент, с помощью которого формируются и распределяются финансовые средства, которые идут на оплату труда. Основа этой так называемой системы — повременно-премиальная форма оплаты труда — существует уже не одно столетие, опробована и перепробована во многих отраслях хозяйственной деятельности и не встретила отторжения там, где она легко применима и целесообразна. Для применения НСОТ в образовании пока не выявлено каких-либо противопоказаний, но у отрасли есть свои особенности, которые следует учитывать при внедрении НСОТ.

Здесь следует ещё иметь в виду, что любой инструмент, предназначенный для созидания, в умелых руках может принести много пользы, в неумелых создаст что-то некачественное, а если попадёт в руки злоумышленников, превратится в орудие разрушения.

НСОТ — это инструмент распределения финансовых средств на оплату труда, который действует внутри каждой школы. Насколько умело школа им распорядится, зависит только от неё самой, а точнее, от её руководителя и трудового коллектива, от их желания досконально разобраться в хитросплетениях НСОТ и от умения наладить работу этой системы так, чтобы она действовала в интересах своей школы, способствовала бы достижению целей и решению задач, стоящих перед ней.

Однако мало одного желания наладить работу такого инструмента, как НСОТ, и даже большого мастерства при работе с этим инструментом: при недостатке финансовых средств, участвующих в формировании фонда оплаты труда, не приходится ожидать, что с помощью НСОТ можно достичь поставленных перед школой целей и решить определённые задачи.

Как известно, в первую очередь, поставлена цель повысить эффективность и качество труда педагогических работников. НСОТ и есть один из инструментов, с помощью которого предлагается её достичь.

Оплата труда

Внедрение НСОТ в систему образования сопровождалось заверениями федеральных органов исполнительной власти в том, что заработная плата работников общеобразовательных учреждений, прежде всего педагогического персонала, вырастет в среднем на 30%. Предполагалось, что фонды оплаты труда работников школ пополнятся на сумму, достаточную для такого увеличения. Когда же в системе образования начали внедрять НСОТ, то выяснилось, что многие регионы, особенно дотационные (а, как известно, их большинство), не сумели найти средств, которые можно было бы направить на такое повышение заработной платы. Но поскольку задание на тридцатипроцентное повышение заработной платы работников школ при переходе на НСОТ никто не отменял, школам было предложено самостоятельно найти недостающие суммы, использовать свои собственные «скрытые» резервы при формировании своих фондов оплаты труда.

Понятно, что в условиях недофинансирования найти такие резервы оказалось делом сложным. Школам ненавязчиво было подсказано, что искомые резервы таятся в непомерно раздутом штатном составе, что для успешного поиска недостающих сумм следует «оптимизировать» штатное расписание, которым теперь в полной мере заведуют школы. Поскольку в условиях недофинансирования трудно обрести излишками, в том числе и в штатных единицах, то оптимизируя и без того крайне «оптимизированный» в большинстве школ кадровый состав, многим школам пришлось, как говорится, «резать штатное расписание по живому». В первую очередь под сокращение попали ставки заместителей директора, социальных педагогов, педагогов-

логопедов, библиотекарей, а иногда и ставки педагогов дополнительного образования, и учителей, преподававших дисциплины, которые ранее (до введения современных стандартов) входили в так называемый школьный компонент образовательного стандарта, выбираемый и реализуемый самой школой. При этом кто-то из работников был уволен, кто-то был лишён половины или даже целой ставки, которые они имели в качестве дополнительной нагрузки. И в том и в другом случае большинство пострадавших оказались недовольны новой системой оплаты труда и обвинили её в том, что из-за неё лишились основного и (или) дополнительного заработка.

На самом деле, конечно, НСОТ ни в чём таком не виновата. Когда у регионов, ответственных за финансовое обеспечение своих образовательных учреждений, нет возможности (а иногда и желания) выделить из своих бюджетов дополнительные средства на запланированное увеличение заработной платы работникам школ, и эта забота полностью или частично перекладывается на плечи далеко не богатых образовательных учреждений, то увеличение заработной платы одних работников может произойти, в основном, только за счёт других.

Новая система оплаты труда построена так, что 30-процентное увеличение фонда оплаты труда и соответствующее 30-процентное увеличение средней заработной платы работникам школ не гарантируют каждому работнику автоматическое возращение заработной платы в 1,3 раза. Предполагается, что у лучших работников заработная плата может увеличиться значительно больше, чем в 1,3 раза, а у самых худших прибавки в заработной плате вообще может не быть. Но при этом определено важнейшее условие введения НСОТ в образовательных учреждениях: ни один работник при её введении не должен потерять в зарплате. Другими словами, при введении НСОТ заработная плата работников школ не ограничивается

верхним пределом (предел ставит лишь общая сумма фонда оплаты труда), а нижний предел заработной платы не должен быть меньше той суммы, которую получал работник до введения НСОТ.

Во многих регионах, которые уже внедрили НСОТ, муниципальные и государственные чиновники отрапортовали об успешном внедрении этой новой системы, выполнении поставленных условий и достижении установленных показателей. Диссонансом этим победным реляциям звучит хор голосов обиженных педагогов, которые считают, что в результате введения НСОТ их зарплаты заметно уменьшились. Произошло ли это фактически, и как это могло произойти в условиях увеличения общей суммы фонда, идущего на оплату труда, ещё предстоит разобраться, причём с каждым случаем в отдельности. Не исключено, что здесь есть отдельные нарушения, допущенные школами и (или) их учредителями.

Однако из жалоб, из отчётных и других документов видно, что нарушения и недоразумения происходят во многих случаях из-за неправильного понимания таких терминов, как *заработная плата, средняя заработная плата работника, средняя заработная плата работников*. В соответствии с Трудовым кодексом РФ (статья 129) заработная плата или оплата труда работника — это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)». Как видно из определения, здесь речь идёт о вознаграждении за труд, определённый основным трудовым договором.

Трудовой кодекс РФ позволяет работникам, педагогам в том числе, с их согласия выполнять в той же организации, с которой у них заключён основной трудовой договор, ещё и дополнительные работы и получать за это

соответствующее денежное вознаграждение. При этом дополнительные работы можно выполнять путём внутреннего совместительства и совмещения профессий (должностей).

Совместительство — выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время (ТК РФ, статья 282). Совмещения профессий (должностей) — выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня наряду с работой, определённой трудовым договором, дополнительной работы по другой или той же профессии или должности (ТК РФ, статья 60.2).

Не секрет, что в общем образовании сложилась ситуация, когда многие педагоги выполняют за соответствующее вознаграждение дополнительную работу. Это очень часто вызвано не только производственной необходимостью или недостатком кадров соответствующей специальности на рынке труда, но и необходимостью материально поддерживать педагогов, чьи заработные платы, включая все надбавки и иные выплаты, получаемые ими, при замещении одной ставки, мягко говоря, крайне низки. Фактически это не повышение заработной платы, а создание условий и возможностей для дополнительной работы с дополнительным заработком.

Хотя дополнительная работа педагогических работников, имеющих нагрузку больше нормативной (норматив устанавливается в учебных часах в расчёте на одну должностную ставку), имеет все признаки внутреннего совместительства, в документах это чаще всего проводится как совмещение профессий или должностей. При этом вознаграждение выплачивается и учитывается не как дополнительная заработная плата за работу по совместительству, а как доплаты к основной заработной плате за совмещение профессий (должностей).

Многие педагоги, имевшие большую, чем нормативную, учебную нагрузку, в результате «оптимизации» штатного расписания и (или) по воле руководителей школ были лишены полностью или частично дополнительной работы и соответствующего заработка. Думается, что именно эта группа работников составила большинство тех, кто выдвигает обвинения в адрес администрации своих школ (или винит НСОТ) в том, что нарушено основное правило перехода на НСОТ, запрещающее снижать заработную плату работникам.

Формально они правы: все доплаты в соответствии с определением, данным Трудовым кодексом РФ, включаются в заработную плату. Потеря доплат приводит к снижению заработной платы, а это нарушает условия введения НСОТ. Отсюда и многие недоразумения, недовольство и обвинения.

Жалобы на незаконное снижение заработной платы не имели бы правовой основы, если бы дополнительная нагрузка педагогов оформлялась, в соответствии с законодательством, как внутреннее совместительство. Тогда сокращение занимаемой педагогами второй ставки (части ставки), а вслед за этим и сокращение или лишение второй заработной платы, получаемой за работу по внутреннему совместительству, не считалось бы снижением их заработной платы, а привело бы лишь к снижению заработка (месячного дохода), получаемого ими по месту работы.

Здесь сделана попытка развести понятия: заработок (общий доход в месяц) работника, получаемый в образовательном учреждении, и заработная плата работника. Но, к сожалению, в образовании широко используется только термин «заработная плата». И ещё раз хочется отметить, что это происходит, прежде всего, потому, что дополнительная работа педагога (дополнительная учебная нагрузка) в абсолютном большинстве случаев рассматривается как временное совмещение профессий (должностей), а не как постоянная работа по совместительству.

Всё это способствует и тому, что в практике расчёта средней заработной платы педагогических работников по школе, по муниципалитету, региону и стране в целом используется формула, которая предлагает (если опустить детали): считать среднюю заработную плату как частное от деления суммы всех выплат работникам за труд на среднесписочную численность работников. При этом в этой формуле предлагается учитывать все выплаты работникам, включая заработок — будем называть вещи своими именами — по внутреннему совместительству, а при расчёте среднестатистической численности учитывать того работника, кто имеет нагрузку более нормативной (например, работает фактически на полторы или две ставки), как одного работника. Понятно, что такой расчёт средней заработной платы педагогических работников даст завышенный результат.

Если учесть, что при расчёте средней заработной платы педагогических работников используются и другие статистические хитрости, то становится понятно, откуда берутся в официальной статистике и прессе те нереально высокие, а иногда и заоблачные средние заработные платы педагогических работников. Такая статистика вызывает к себе только недоверие. В наибольшей мере это недоверие и раздражение проявляются у рядовых педагогических работников, кто работает на одну ставку, чьи реальные заработные платы и близко не приближаются к этим расчётным средним фантастическим показателям. Вслед за недоверием к статистике у педагогов растёт и недоверие к своим руководителям, к органам управления образованием, использующим эти цифры для экономических расчётов. Введение НСОТ в образовании — хороший повод разобраться с терминологией и понятиями, которые используются в трудовых отношениях, а также навести порядок в практике кадровой работы, распределении учебной нагрузки и других видов работ.

Стимулирование труда

Выделение в школьном фонде оплаты труда финансовых средств для стимулирования труда ставит вопрос об их справедливом и эффективном распределении. Во многих регионах, где уже действует НСОТ, полномочия по распределению этих средств, как правило, переданы органам самоуправления, чаще — управляющим советам школ. Эти органы, действуя от имени трудовых коллективов, родительской и другой общественности, при участии представителей администрации и учредителя, определяют суммы поощрения для каждого работника школы. Они делают это в соответствии с локальными нормативными актами, регулирующими условия и порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда, а также используют при этом критерии для поощрения работников или лишения их премиальных и других выплат, которые также установлены локальными актами школ.

Многие школы для определения величины трудового вклада своих работников и их индивидуальных профессиональных достижений используют балльную систему. Это означает, что вся возможная профессиональная и общественная деятельность работника раскладываются на отдельные виды работ, действия, поступки, которым присваивается определённый балл. Баллы присваиваются также за достижения, результаты труда по разным направлениям, соблюдение трудовой дисциплины, проявление активности и многое-многое другое. Иногда балльная система строится таким образом, что негативные стороны деятельности работников (нарушения трудовой дисциплины, пассивность в профессиональной и общественной жизни и т.п.), караются отрицательными баллами.

Представляется, что с помощью баллов, начисленных каждому работнику, можно объективно оценить трудовой вклад каждого отдельного работника в общую деятельность школы, и в соответствии с этим определить степень (коэффициент) трудового участия в совокупном труде школы и, как итог, — сумму премиальных выплат. Причём считается, что чем подробнее составлен список показателей, по которым начисляются баллы, тем

более будет обоснованным окончательный расчёт суммы премии, причитающейся каждому работнику.

Теоретически, конечно, всё это так. А вот практика применения подобной системы для расчёта премий показывает, что здесь много «подводных камней». Не говоря уже о том, что крайне трудно установить правильное соотношение баллов по различным, часто не связанным между собой, показателям, следует иметь ещё и в виду, что эта система требует очень больших затрат, причём их потребует тем больше, чем более подробно составлен перечень показателей, по которым начисляются баллы.

Эксперимент, а точнее опыт, по внедрению такой системы в Научно-исследовательском физико-химическом институте им. Л.Я. Карпова ещё в середине 80-х годов прошлого столетия был признан неудачным. Там был разработан очень подробный и очень длинный перечень показателей, характеризующих деятельность (бездеятельность) работников. Для учёта и оценки действий (бездействий), совершаемых каждым работником, потребовалось существенным образом усилить внутренний контроль. Для этого, а также для «точного» определения коэффициентов трудового участия каждого работника, в деятельности института была мобилирована целая армия общественных и партийных деятелей и прочих активистов института. Они настолько были поглощены выполнением этой общественной нагрузки, что у них практически не оставалось времени для выполнения своих профессиональных обязанностей. При этом, конечно, коэффициенты трудового участия, а следовательно, и премии были у каждого из них на самом высоком уровне. Тотальное слежение за деятельностью каждого работника, постоянное сравнение его деятельности с показателями других работников, выраженное в сравнении

сумм набранных каждым работником баллов, не привели к повышению интенсивности труда и улучшению его качественных характеристик, как это было задумано инициаторами этой системы. Полная открытость в распределении фонда заработной платы, в том числе его премиальной части, и привлечение широких масс к распределению этих средств, не создали здоровой конкурентной среды, не оказали положительного влияния на качество труда, как того ожидалось. Наоборот, основное внимание работников было переключено на составление формальных отчётов, в которых выпячивались и преувеличивались результаты их индивидуального труда. Дружная коллективная работа была раздроблена на множество индивидуальных результатов, которые положительно выглядели только на бумаге. Очень многие работники стали завистливо и недружелюбно относиться к своим коллегам, которые, как они считали, незаслуженно и несправедливо получают те суммы премий, которые им насчитали с помощью балльной системы. Сократилась, а иногда и исчезла взаимопомощь, взаимовыручка. Всё это, конечно, отрицательно отразилось на результатах работы института в целом.

Внедряя в школе аналогичную или похожую систему распределения премий, основанную на открытости и привлечении представителей трудового коллектива к оценке труда каждого работника (с помощью баллов или другой), необходимо помнить, что трудовые коллективы многих школ, мягко говоря, не отличаются сплочённостью и дружбой. И при недостаточном учёте этих особенностей коллектива, взаимоотношений работников, особенностей учительского труда и многого другого внедрение такой системы распределения премий и НСОТ в целом может не принести положительного результата и даже дать отрицательный эффект. Не случайно многие западные фирмы отказались от

такой системы и заработные платы, включая премии, раздают в конвертах, исключая тем самым распространение в коллективе информации о заработках каждого работника. Эта информация конфиденциальная.

Оценивая индивидуальные достижения каждого работника, следует иметь в виду, что, несмотря на видимый индивидуальный характер труда педагога (работает индивидуально, один на один с классом), педагогический труд в школе — труд коллективный. От успехов педагогической деятельности и качества труда каждого педагога зависят и результаты труда других педагогов, и школы в целом. В этих условиях нельзя разделять и противопоставлять индивидуальный труд и коллективный.

При определении вклада каждого работника в общее дело школы следует всегда и, прежде всего, иметь в виду общие результаты работы школы. Из этого следует, что учётные показатели, по которым оценивается деятельность работников, должны характеризовать существенно значимые виды и результаты труда, не быть слишком подробными, оценивающими мелкие промежуточные этапы труда, отдельные действия или бездействия работника, не влияющие или слабо влияющие на общий результат труда самого работника и всей школы.

Думается, что в школах не следует держать под постоянным балльным прицелом любой шаг работника. Это чревато тем, что может сориентировать работников на зарабатывание баллов (и соответственно, премии) не столько за счёт повышения эффективности и качества труда, сколько путём достижения «мелких», незначимых результатов и путём составления «красивых» формальных отчётов о своей деятельности. **НО**