

М. В. Федотова

**УПРАВЛЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ
В ДОШКОЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Государственное бюджетное образовательное учреждения
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

М. В. Федотова

**У П Р А В Л Е Н И Е
Э Ф Ф Е К Т И В Н Ы М К О Н Т Р А К Т О М
в Д О Ш К О Л Ь Н О Й
О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н О Й
О Р Г А Н И З А Ц И И**



**Учебно-методическое
пособие**

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2017

УДК 37.07
ББК 74.104
Ф34

*Рекомендовано к изданию
научно-методическим экспертным советом
ГБОУ ДПО НИРО*

Федотова, М. В.

Ф34 Управление эффективным контрактом в дошкольной образовательной организации : учебно-методическое пособие / М. В. Федотова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017 — 81 с.

ISBN 978-5-7565-0746-1

Учебно-методическое пособие разработано для реализации модульных образовательных программ: «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации», «Управление эффективным контрактом в образовательной организации», «Менеджмент в сфере образования (дошкольное образование)».

Пособие предназначено для обучения руководителей дошкольных образовательных организаций по реализации целей и задач эффективного контракта в части разработки и введения критериев и показателей профессиональных достижений педагогических работников.

Может быть использовано в работе специалистов районных управлений образованием, руководителей образовательных организаций.

**УДК 37.07
ББК 74.104**

ISBN 978-5-7565-0746-1

© М. В. Федотова, 2017
© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2017

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

М. Х. Мескон

В части ведения образовательной деятельности дошкольные образовательные организации имеют свои особенности и специфику, определенные условиями оказания образовательной услуги. К таким условиям можно отнести:

- ▶ наличие профильных групп (общеобразовательные, комбинированного вида, оздоровительные и т. п.);
- ▶ режим функционирования дошкольной образовательной организации (от 7,5 до 12,5 часа);
- ▶ большую, чем в других образовательных организациях, нормируемую часть рабочего времени по должностям основного персонала («Воспитатель», «Старший воспитатель») — 36 часов в неделю;
- ▶ трехразовое горячее питание с охватом 100 % воспитанников;
- ▶ более интенсивную уборку территории с учетом выхода детей на прогулку в районе 10.00—10.30 утра согласно расписанию.

Кроме того, как и в других образовательных организациях, на базе детских садов организуются и проводятся процессы обучения и воспитания, и, соответственно ФГОС, обществом предъявляются требования к условиям и результатам обучения воспитанников.

Рассмотренные выше условия должны находить отражение в реализации эффективного контракта работников дошкольных образовательных организаций. Однако на практике руководитель дошкольной образовательной организации (далее — ДОО) сталкивается с определенными сложностями конкретизации должностных инструкций работника, условий оплаты труда работника. При этом наибольшие затруднения вызывает доработка/переработка критериев и показателей профессиональных достижений работников.

Материалы данного учебно-методического пособия направлены на рассмотрение проблемных вопросов в работе руководителя в части подходов к реализации эффективного контракта в дошкольной образовательной организации.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: обоснование принятия управленческого решения по разработке и применению эффективного контракта работников дошкольной образовательной организации.

Количество учебных часов: 36.

Форма обучения: заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 9 занятий по 4 часа.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Формы организации деятельности и контроля
			On-line	Off-line	Самост. работа	
1	Регулирование вопросов оплаты труда в образовательной организации	4		2	2	
1.1	Нормативно-правовое обоснование системы оплаты труда работников образования	2		1	1	

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Формы организации деятельности и контроля
			On-line	Off-line	Самост. работа	
1.2	Проблемные поля образовательной организации при рассмотрении вопросов оплаты труда работников	2		1	1	Практическое задание
2	Материальное и нематериальное стимулирование работников	6		4	2	
2.1	Виды материального стимулирования работников	3		2	1	
2.2	Виды нематериального стимулирования работников	3		2	1	
3	Профессиональные обязанности работников образовательных организаций	8	1	6	1	
3.1	Трудовые функции работников образовательной организации	6	1	4	1	Чат, форум, практическое задание
3.2	Должностные и дополнительные обязанности	2		2		

Окончание табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Формы организации деятельности и контроля
			On-line	Off-line	Самост. работа	
	работников образования					
4	Разработка критериев и показателей профессиональных достижений работников образовательной организации по группам, в том числе:	18	1	10	7	Практическое задание
4.1	Руководители, заместители руководителя	3		2	1	
4.2	Профессионально-квалификационная группа «Педагогические работники»	6		4	2	
4.3	Профессионально-квалификационная группа «Служащие, специалисты»	5	1	2	2	Чат, форум
4.4	Профессионально-квалификационная группа «Рабочие»	4		2	2	
	Итоговое задание					Тест
	Итого	36	2	22	12	

РЕГУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ ОПЛАТЫ ТРУДА В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

При работе с эффективным контрактом руководителю дошкольной образовательной организации необходимо помнить о его структуре и содержании.

Эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Исходя из основного определения эффективного контракта для работника дошкольной образовательной организации должны быть определены четкие условия труда, трудовые функции, оформлена понятная должностная инструкция, разработаны (обновлены) критерии и показатели на основе выявленных профессиональных достижений работника.

В целом в дошкольной образовательной организации должна быть создана рабочая группа, в состав которой желательно включить представителей всех профессионально-квалификационных групп работников образования. Рабочая группа действует на основе приказа руководителя дошкольной обра-

зовательной организации и разрабатывает (пересматривает) должностные инструкции, критерии и показатели, форму и содержание трудового договора и оценочного листа. По результатам своей деятельности рабочая группа должна оформлять протоколы заседаний, отражая в них все этапы своей работы.



Нормативно-правовое сопровождение системы оплаты труда работников образования

- ▶ Трудовой кодекс РФ.
- ▶ Положение об оплате труда работников образования.
- ▶ Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда

Вопросы оплаты труда работников образования регулируются общими нормативными документами РФ: Трудовым кодексом РФ (далее — ТК РФ) и внутренними локальными актами (Положение об оплате труда работников образования, либо Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, либо единым Положением).

Следовательно, в рамках эффективного контракта при изменении норм законодательства, условий труда работника, а также результатов и качества его труда должны вноситься соответствующие изменения и во внутренние локальные акты ДОО по оплате труда.

В ТК РФ по оплате труда для управления эффективным контрактом представляет интерес статья 132.

Статья 132. Оплата по труду

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается, за исключением случаев, предусмотренных настоящим кодексом.

Статья 132 ТК РФ устанавливает критерии определения размера заработной платы, в качестве которых выступают квалификация работника, сложность труда, его количество и качество. Надо отметить, что оплата труда работника зависит не

только от этих критериев, но и от условий труда, от индивидуальных и коллективных достижений и других факторов, которые тем не менее всегда носят объективный характер, то есть характеризуют сам труд, условия его выполнения (в широком смысле слова) либо эффективность труда.

Основной смысл комментируемой статьи заключается в том, что заработная плата работника определяется не произвольно, а на основе установленных законодательством критериев, которые отражают значимость его труда и позволяют разумно и справедливо дифференцировать оплату труда работников в зависимости от объективных обстоятельств.

Что касается Положения об оплате труда, то действующее законодательство позволяет дошкольной образовательной организации каждый год вносить изменения в критериальную базу по профессиональным достижениям распределения фонда стимулирующих выплат работникам. Это может быть связано с пересмотром руководителем дошкольной образовательной организации целей и задач деятельности, с выявлением проблемных полей, сложившихся в организации, изменениями условий труда (например, дополнительные объемы работ).



Проблемные поля дошкольной образовательной организации при рассмотрении вопросов оплаты труда работников

- ▶ Обучение.
- ▶ Воспитание.
- ▶ Внеурочная деятельность.
- ▶ Методическая работа.
- ▶ Научно-исследовательская работа.
- ▶ Общие организационные вопросы.
- ▶ Документооборот.
- ▶ Дисциплина работников

В настоящее время наиболее актуальным вопросом для руководителей является выявление профессиональных достижений работников. Многие руководители дошкольных образовательных организаций сетуют на отсутствие методических

рекомендаций со стороны учредителя и региональных министерств науки и образования, хотя региональный опыт разработки эффективного контракта в образовательных организациях Российской Федерации широко представлен и посредством интернета доступен каждому.

Считаем важным обратить внимание руководящего состава и рабочих групп детских садов на тот факт, что система стимулирования работников должна быть направлена на конкретные виды деятельности в текущем учебном году либо выделять некоторые виды деятельности по направлениям, поскольку невозможно объять необъятное. Кроме того, любая выплата финансового характера должна носить обоснованный характер — то есть иметь фактические подтверждения выполнения дополнительного объема работ / сложности работы / напряженности труда / интенсивности труда (см. подраздел 3.1 данного пособия).

Руководитель дошкольной образовательной организации и рабочая группа при управлении эффективным контрактом должны видеть в деятельности образовательной организации так называемые проблемные поля. Например, по таким направлениям деятельности основного персонала, как обучение, воспитание, методическая работа и т. д.

Что в вашей дошкольной образовательной организации является «западающей» стороной, что в виде результата вас меньше всего устраивает в настоящее время?

К примеру, если руководитель наблюдает в динамике несовпадение показателей текущей успеваемости и промежуточных, итоговых работ воспитанников, выполненных при участии некоторых сотрудников педагогического состава. Либо динамика прироста показателей вызывает сомнения (воспитанники резко повысили успеваемость или, наоборот, понизили), либо показатели в принципе не устраивают по своему значению. Следовательно, распределение стимулирующей части фонда оплаты труда данной группы работников должно касаться прежде всего регулирования этого вопроса.

Многие руководители дошкольных образовательных организаций сталкиваются в своей работе с проблемой реализа-

ции воспитательной деятельности. Педагогические работники осуществляют данную деятельность неохотно, обязанности иногда носят чисто формальный характер. Почему бы в таком случае не сделать акцент на стимулировании данной непростой деятельности? И не за формальное выполнение плана, а за конкретный результат. При этом руководитель дошкольной образовательной организации должен сам четко понимать, что же он хотел бы увидеть в итоге.

Сложным аспектом в условиях ФГОС для руководителя дошкольной образовательной организации встает вопрос о методической подготовке работников и работе методических объединений.

В настоящее время образовательный процесс предполагает пересмотр структуры, содержания и технологий обучения воспитанников. Реализуются ли эти подходы в дошкольных образовательных организациях?

Методическая работа охватывает большой объем деятельности у каждого педагога: переработка/разработка программ, учебных планов, УМК, планов-конспектов занятий на группы, дидактических материалов и т. д. Работа эта сложная, комплексная, и руководитель в данном случае для себя может решить несколько вопросов:

- ▶ наличие документов;
- ▶ содержание документов;
- ▶ апробация документов;
- ▶ внедрение документов на базе своей дошкольной образовательной организации.

Соответственно, под эти задачи и должна выстраиваться система стимулирования работников:

- ▶ наличие — самая низкая ступень;
- ▶ апробация и внедрение — соответственно более высокая.

Что же касается проблемных полей в части вычленения особенностей или сложности профессиональной деятельности прочего персонала дошкольной образовательной организации, то они могут лежать в следующей плоскости:

- ▶ большой объем документооборота, перераспределение фронта работы с корреспонденцией — установление либо до-

платы, либо выплаты стимулирующего характера за объемные показатели труда (или за интенсивность труда);

▸ результаты организации занятий / воспитательных мероприятий с воспитанниками и родителями (например, содержание проведенных мероприятий, уровень проведения мероприятий, значимость мероприятий для воспитанников и их родителей / законных представителей);

▸ результаты работы с проверяющими/контролирующими органами (отсутствие замечаний по факту проверки, уровень организации и систематизации информации, скорость и достоверность представленной информации и т. п.) и т. д.

Задание ► **Определение проблемных полей дошкольной образовательной организации**

Выявление направлений деятельности по группам работников дошкольной образовательной организации, являющихся с управленческой точки зрения недостаточно успешными для деятельности ДОО.

Алгоритм выполнения задания

1. Прочитайте, пожалуйста, содержание подраздела 1.2. «Проблемные поля дошкольной образовательной организации при рассмотрении вопросов оплаты труда работников».

2. Какие направления деятельности работников вашей дошкольной образовательной организации являются, с вашей точки зрения, «западающими», проблемными полями?

3. Сформулируйте свою цель эффективного контракта в дошкольной образовательной организации на следующий учебный год.

4. Как вы планируете реализовать свою цель?

5. Какие вы поставите задачи?

6. Каким вы видите результат работы по управлению эффективным контрактом в следующем году?

7. Обоснуйте свой ответ.

8. Оформите свои ответы в виде таблицы (см. пример таблицы для заполнения).



Выполните задание в формате Excel!

Пример таблицы для заполнения

ФИО слушателя _____

Направления деятельности ДОО – проблемные поля ДОО	Цель работы с проблемными полями в рамках эффективного контракта	Задачи работы	Планируемые результаты работы
1.			
2.			
3.			
...			

Выводы: _____

ПРИМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Работа по эффективному контракту направлена на уточнение условий оплаты труда как в базовой части фонда оплаты труда дошкольной образовательной организации, так и в стимулирующей.

Стимулирование — это внешнее побуждение работника нематериального труда к трудовой деятельности, которое дает возможность работнику реализовать или повышать свой профессиональный уровень в том числе.

В этом смысле стимулирование выполняет не только экономическую, но и социальную и нравственную функции.

Для каждой категории сотрудников дошкольной образовательной организации применима своя система мотивации. Это определяется следующими факторами.

► Во-первых, сотрудник в каждой категории выполняет работу разного рода сложности, ответственности и значимости.

► Во-вторых, уровень общего развития также может различаться, что ведет порой к несовпадению системы приоритетов

для каждой категории, а также отдельного сотрудника. В приоритетах оказываются вопросы первой необходимости, имеющие наибольшую значимость для дошкольной образовательной организации.

Рассмотрим подробнее существующие подходы материального и нематериального стимулирования работников и постараемся определить, какие виды материального и нематериального стимулирования наиболее подходят работникам дошкольной образовательной организации.



Виды материального стимулирования работников

- ▶ Премии.
- ▶ Надбавка за выслугу лет.
- ▶ Социальная поддержка работника.
- ▶ Профессиональные достижения работника

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых работниками за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности дошкольной организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие «материальное стимулирование» включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат:

- ▶ зарплата;
- ▶ премии;
- ▶ бонусы;
- ▶ участие в прибылях;
- ▶ дополнительные выплаты;
- ▶ отсроченные платежи;
- ▶ участие в акционерном капитале (см. рис. 1).

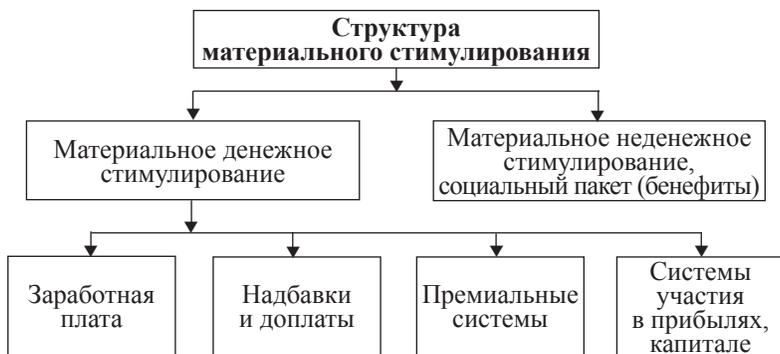


Рис. 1. Структура материального стимулирования

Для дошкольной образовательной организации актуальны такие виды материальных выплат, как заработная плата, надбавки, доплаты и премии.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате, поскольку она остается для работников дошкольных образовательных организаций основным источником дохода. В целом же заработная плата сама по себе должна быть стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые, повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премирования как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, то есть премия относится к категории стимулирующих систем.

Премирование имеет неустойчивый характер, величина премии может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Если эта очень важная особенность теряется, то утрачивается и смысл премирования как материального стимулирования. Применение премирования как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые хоть и являются материальной ценностью, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций, в совокупности образующих «социальный пакет».

Льготы и компенсации могут быть не только гарантированы государством, но и добровольно предоставлены предприятием своим работникам. Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены в таблице 1.

Таблица 1

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте / должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Полная или частичная оплата сотовой связи; ▶ предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; ▶ переносной персональный компьютер; ▶ оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Доставка сотрудников (на работу / с работы); ▶ негосударственное пенсионное обеспечение; ▶ компенсация стоимости отдыха детей; ▶ обязательная медицинская страховка; ▶ оказание материальной помощи; ▶ компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри организации и вне ее	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; ▶ организация питания в отдельном зале для высшего руководства; ▶ дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); ▶ дополнительное медицинское страхование членов семьи; ▶ организация и оплата дорогостоящего отдыха
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оплата обучения; ▶ предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; ▶ обеспечение работников служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья

В дошкольных образовательных организациях такими льготами и компенсациями могут быть:

- ▶ социальная помощь работникам (по праздничным датам/событиям или утратам);
- ▶ льготы на предоставление путевок в летние оздоровительные лагеря для детей;
- ▶ оплата повышения квалификации вне рамок обязательной курсовой подготовки раз в три года и т. п.



Виды нематериального стимулирования работников

- ▶ Награждение.
- ▶ Творческая деятельность.
- ▶ Изменение статуса работника.
- ▶ Условия труда и режим работы.
- ▶ Коммуникации.
- ▶ Организационная культура

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении руководителя дошкольной образовательной организации моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленными особенностями личного характера работников, их потребностями (табл. 2).

Таблица 2

Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В достижении	<ul style="list-style-type: none">▶ Выполнять нечто трудное.▶ Управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей.▶ Делать это по возможности быстро и самостоятельно.▶ Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей.▶ Самосовершенствоваться.▶ Соперничать и опережать других.▶ Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	<ul style="list-style-type: none">▶ Восхищаться вышестоящим и поддерживать его.▶ Восхвалять, воздавать почести, превозносить.▶ С готовностью поддаваться влиянию ближних.▶ Иметь пример для подражания.▶ Подчиняться обычаю

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В доминировании	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Контролировать окружение. ▶ Влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. ▶ Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. ▶ Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. ▶ Держаться ближе к преданному опекуну. ▶ Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку
В аффилиации	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность. ▶ Оставаться верным в дружбе
В понимании	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ставить вопросы или отвечать на них. ▶ Интересоваться теорией. ▶ Размышлять, формулировать, анализировать, обобщать
В эксгибиции	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Производить впечатление. ▶ Быть увиденным и услышанным. ▶ Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять
В автономии	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Освободиться от уз и ограничений. ▶ Сопrotивляться принуждению. ▶ Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. ▶ Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. ▶ Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. ▶ Пренебрегать условностями

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В агрессии	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Силой преодолевать противостояние. ▶ Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. ▶ Сражаться. ▶ Мстить за обиды. ▶ Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	<ul style="list-style-type: none"> ▶ В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. ▶ Повторными действиями избавляться от унижения поражения. ▶ Преодолевать слабость, подавлять страх. ▶ Смывать позор действием. ▶ Искать препятствия и трудности. ▶ Уважать себя и гордиться собой
В защите	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Защищаться от нападений, критики, обвинений. ▶ Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Избегать боли, ран, болезней, смерти. ▶ Избегать опасных ситуаций. ▶ Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Избегать унижения. ▶ Уходить от затруднений или избегать таких ситуаций, в которых возможна унижение, презрение, насмешка, безразличие других. ▶ Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. ▶ Помогать при опасности. ▶ Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В порядке	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности
В игре	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Действовать «забавы ради» — без иных целей. ▶ Смеяться, шутить. ▶ Искать расслабления после стресса в удовольствиях. ▶ Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх

Отметим, что для дошкольных образовательных организаций актуальной может быть поддержка таких потребностей, как потребность в уважении, понимании и порядке — то есть системе взаимодействия внутри организации.

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с работниками зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

|| **Моральное стимулирование трудовой деятельности** — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Методы морального стимулирования персонала представлены в таблице 3.

Методы морального стимулирования персонала

Группы методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания: <ul style="list-style-type: none"> ▶ собрания трудового коллектива; ▶ презентации успешных проектов; ▶ организованный внутренний пиар; ▶ целенаправленная идеологическая работа; ▶ локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть); ▶ фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы: <ul style="list-style-type: none"> ▶ мастер-классы; ▶ трудовые соревнования; ▶ корпоративные праздники; ▶ событийные мероприятия; мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам: <ul style="list-style-type: none"> ▶ награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями); ▶ упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях; ▶ доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства: <ul style="list-style-type: none"> ▶ научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; ▶ комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;

Группы методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ применение социально-психологических методов, которые способствуют выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

По своей сути все перечисленные методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников — объект стимулирования (работник, группа, коллектив организации). Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные).

Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание и эффективность применения морального стимула.

Моральное стимулирование должно формировать положительную мотивацию, создавать позитивное настроение, благоприятное отношение к работе, коллективу, организации, повышать значимость работы в жизни человека и ценность организации.

В этой связи можно отметить следующее:

- ▶ при посещении дошкольных образовательных организаций отсутствует единый фирменный стиль одежды работников и сложно выделить из группы родителей — воспитателя;
- ▶ собрания коллектива настолько затянуты, что становятся работникам неинтересны и считаются напрасной потерей времени и т. п.

Образуется широкое поле деятельности рабочей группы по реализации эффективного контракта.

|| **Организационное (трудовое) стимулирование** — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.

Удовлетворенность трудом формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т. п.

Особое значение в этой связи приобретает содержание труда как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых человеком в процессе трудовой деятельности.

Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат научного опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие не только решив трудную задачу, но и затрачивая усилия непосредственно на процесс решения, поиск наиболее продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели.

Методы организационного стимулирования персонала представлены в таблице 4.

Таблица 4

Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда: <ul style="list-style-type: none"> ▶ укрупнение объема работы; ▶ расширение содержательности труда; ▶ интеллектуализация трудовых функций; ▶ профессиональное развитие и обучение персонала; ▶ улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; ▶ эргономика и дизайн помещений

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Управление карьерой	<p>Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ поиск и поддержка талантов; ▶ организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки; ▶ поощрение творчества и инициативы; ▶ оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	<p>Формирование самоуправляющихся автономных коллективов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации; ▶ предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений; ▶ оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций; ▶ совмещение профессий; ▶ делегирование полномочий; ▶ организация обратной связи; ▶ снижение регламентируемости труда; ▶ предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами); ▶ долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности); ▶ использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)
Организация трудовых соревнований	<p>Профессиональные конкурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ соревновательные мастер-классы ведущих специалистов;

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ смотры профессионального мастерства; ▶ блиц-турниры; ▶ соревнования коллективов — рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений — за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов

Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменение чувства удовлетворенности работников своим трудом в данной организации. Особенность труда как основы образа жизни человека заключается в том, что удовлетворенность трудом во многом определяет удовлетворенность жизнью и является интегральным показателем социального самочувствия человека.

К сожалению, данное направление стимулирования в настоящее время слабо представлено в дошкольных образовательных организациях. Это связано с тем, что, несмотря на введение профстандарта «Педагог», трудовые функции работников не уточнены, а система нормирования труда пока не введена.

К тому же система внутриорганизационного обучения не развита, профессиональные конкурсы среди педагогических работников не проводятся.

|| **Стимулирование свободным временем** — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости.

Суть данного стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха.

Цель стимулирования свободным временем — поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов посредством предо-

ставления особых условий занятости: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибкого режима рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 5).

Таблица 5

Методы стимулирования свободным временем

Группы стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Предоставление дополнительного времени отдыха	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; ▶ присоединение дополнительных дней к отпуску; ▶ дополнительный оплачиваемый отпуск; ▶ творческий отпуск; ▶ дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; ▶ применение методов разделения работы; ▶ вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Временная и сезонная занятость; ▶ free lance; ▶ надомная работа; ▶ агентская работа; ▶ работа администратора на домашнем телефоне; ▶ самозанятость и др.

Для работников дошкольной организации в настоящее время применимы дополнительные дни к отпуску, дополнительные дни/отпуск без сохранения заработной платы.

Заметим, что материальные и нематериальные стимулы могут дополнять друг друга в системе стимулирования работников дошкольных организаций, при этом именно руководитель принимает окончательное решение по вопросу сочетания тех или иных видов стимулирования работников.

Задание ► **Определение подходов к материальному / нематериальному стимулированию работников дошкольной образовательной организации**

Определите, к какой группе работников вашей образовательной организации вы бы применили стимулирование (материальное/нематериальное) и какие именно виды стимулирования вы бы использовали.

Группы работников	Материальное стимулирование			Нематериальное стимулирование		
	денежное	неденежное	другое	моральное	организационное	другое
1	2	3	4	5	6	7
Руководитель						
Заместитель руководителя						
Педагогические работники						
Служащие						
Специалисты						
Рабочие						



Выполните задание в табличном формате по образцу!

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Система образования характеризуется специфической деятельностью педагогических работников. Вопрос об особенностях профессиональной деятельности педагогических работников, в том числе дошкольных образовательных организаций, не теряет своей актуальности многие годы. В период СССР проводились многочисленные исследования норм рабочего времени педагогических работников, были выведены нормы продолжительности рабочего времени не более 36 часов в неделю.

В настоящее время разработан и принят профессиональный стандарт «Педагог», применимый для должности «Воспитатель», где расписаны трудовые функции работника. Однако у руководителя дошкольной образовательной организации сохраняются вопросы по внесению изменений в должностные обязанности работника, и должностные инструкции зачастую содержат столько трудовых функций, сколько работник не сможет выполнить в силу ограничения временными интервалами. Во многом это связано с отсутствием в дошкольных образовательных организациях системы нормирования труда.

Что же касается остальных групп работников дошкольной образовательной организации, то руководитель зачастую затрудняется в разработке должностных инструкций в силу отсутствия методических рекомендаций по обоснованию трудовых функций таких групп работников, как:

- ▶ «Служащие»;
- ▶ «Специалисты»;
- ▶ «Рабочие»;
- ▶ по должности «Заместитель руководителя».

Между тем с 2014 года НИИ Труда РФ выпущены сборники норм труда по данным группам, где детально расписаны возможные направления профессиональной деятельности работников и их возможные трудовые функции. Таким образом, руководителю необходимо изучать действующие нормативно-правовые документы РФ и новейшие научные исследования в области оплаты труда.



Трудовые функции работников дошкольной образовательной организации

- ▶ Результаты и качество труда.
- ▶ Трудовые функции работников.
- ▶ Трудовые функции работников в сборниках НИИ Труда РФ.
- ▶ Трудовые функции в профессиональных стандартах работников

Работа над выявлением и фиксированием трудовых функций работника необходимо начинать, с нашей точки зрения, с рассмотрения вопросов изучения созданных условий труда, которые в том числе базируются на таких понятиях, как:

- ▶ сложность;
- ▶ напряженность;
- ▶ интенсивность труда.

Этот вопрос является наиболее важным, поскольку согласно требованиям действующей отраслевой системы оплаты труда работников образования и нормам Трудового кодекса Российской Федерации при назначении персональных коэф-

фициентов работнику либо стимулирующих выплат руководитель дошкольной образовательной организации должен учесть степень сложности, напряженности и интенсивности труда каждого из работников.

Для того чтобы использовать данные понятия в работе с целью определения результатов труда и их качества, необходимо определиться с их содержанием.

Сложный труд — труд работника, обладающего определенной специальной подготовкой, квалифицированный труд. По сравнению с простым трудом сложный труд в единицу времени создает стоимость большей величины, выступая, таким образом, помноженным или возведенным в степень простым трудом [21]. Таким образом, большую часть должностей работников дошкольных образовательных организаций можно охарактеризовать как сложный труд.

Умственный труд, в том числе и у педагогических работников дошкольных образовательных организаций, связан с восприятием и переработкой большого количества информации. Умственный труд объединяет работы, связанные с приемом и передачей информации, требующие активизации процессов мышления, внимания, памяти. Основным показателем умственного труда является напряженность, отражающая нагрузку на центральную нервную систему.

Напряженность труда — характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу труда (Постановление главного государственного санитарного врача РФ от 21.06.2016 № 81 «Об утверждении СанПиН 2.2.4.3339-16 "Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах"»).

Интенсивность труда — это степень напряженности труда, то есть количество труда, затрачиваемое работником в процессе производства за определенный промежуток времени [23].

Вопросы сложности, напряженности и интенсивности труда регулируются нормами соответствующих нормативно-правовых актов, и работодатель обязан проводить в организации обследования рабочих мест (СанПиН 2.2.4.3359-16 «Санитарно-эпидемиологические требования к физическим

факторам на рабочих местах»). На степень сложности выполнения задания влияет содержание работы: от решения простых задач до творческой (эвристической) деятельности с решением сложных заданий при отсутствии алгоритма.

Любая трудовая деятельность характеризуется распределением функций между работниками по степени сложности задания. Соответственно, чем больше возложено функций на работника, тем выше напряженность его труда. Так, трудовая деятельность, содержащая простые функции, направленные на обработку и выполнение конкретного задания, не приводит к значительной напряженности труда. Примером такой деятельности является работа уборщицы или дворника.

Напряженность возрастает, когда осуществляется обработка, выполнение с последующей проверкой выполнения задания, что характерно для таких профессий, как бухгалтер, инженер отдела, водитель, электрик, слесарь-ремонтник, слесарь-сантехник и т. п. Под проверкой в данном случае подразумевается проверка результатов своей работы (самоконтроль).

Обработка, проверка и, кроме того, контроль за выполнением задания другими участниками образовательного процесса (например, воспитанниками) указывают на большую степень сложности выполняемых функций работником, и, соответственно, в большей степени проявляется напряженность труда (воспитатель, старший воспитатель, педагог-психолог, логопед).

Наиболее сложная функция — это предварительная подготовительная работа с последующим распределением заданий другим лицам, которая характерна для таких профессий, как руководители организаций и учреждений (руководитель).

Кроме того, необходимо учитывать фактическую продолжительность рабочего дня. Это связано с тем, что, независимо от числа смен и ритма работы в производственных условиях, фактическая продолжительность рабочего дня колеблется от 6 до 8 часов (педагогические работники, бухгалтеры и т. п.).

Ненормированный рабочий день установлен для руководителей образовательных организаций и по ряду других должностей, что должно находить отражение в Правилах трудового распорядка дошкольной образовательной организации. Чем

продолжительнее работа по времени, тем больше суммарная нагрузка за смену и, следовательно, выше напряженность труда.

Данные характеристик сложности, напряженности и интенсивности труда необходимо рассматривать при отборе или формулировке трудовых функций работников дошкольных образовательных организаций.

Рассмотрим вопросы о подходах к формированию и подбору трудовых функций в дошкольной образовательной организации.

► Общая характеристика трудовых функций работника

Согласно ст. 15 ТК РФ трудовыми признаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции, о подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. В силу ст. 17 ТК РФ трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания на должность возникают при условии, если избрание на должность предполагает выполнение работником определенной трудовой функции.

► Во-первых, трудовая функция, являясь обязательным условием трудового договора, способствует проведению отличия трудового договора от смежных с ним гражданско-правовых договоров. Например, трудовым договором признается соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, в то время как работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию (ст. 56 ТК РФ).

► Во-вторых, для гражданско-правовых договоров, заключаемых по поводу возмездного оказания услуг, поручения и т. д., характерна не трудовая функция, которую работ-

ник, заключая трудовой договор, обязуется выполнять на протяжении всего его действия, а конечный результат — выполнение исполнителем конкретного вида и объема работ, услуг и др.

► В-третьих, трудовая функция работника, ее содержание важны для работодателя, которому необходимо оценить правомерность своего поведения в ходе получения информации о здоровье работника. По общему правилу, все персональные данные работника следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом заранее и от него должно быть получено письменное согласие. Вместе с тем по смыслу ч. 1 ст. 88 ТК РФ работодатель вправе запрашивать информацию о состоянии здоровья работника, а именно только те сведения, которые относятся к вопросу о возможности выполнения им трудовой функции.

► В-четвертых, трудовая функция, ее содержание имеют немаловажное значение при изменении определенных сторонами условий трудового договора, в том числе путем перевода работника на другую работу.

|| Согласно ст. 72 ТК РФ под **переводом** понимается постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник, при продолжении работы у того же работодателя.

Изменение в одностороннем порядке по инициативе работодателя в установленных законом случаях и с соблюдением процедуры, предусмотренной ст. 74 ТК РФ, допускается в отношении всех условий трудового договора, определенных его сторонами. Исключение составляет трудовая функция работника, изменение которой допускается только соглашением сторон.

► В-пятых, трудовая функция несет определенную правовую нагрузку при решении вопроса о привлечении работника к дисциплинарной ответственности, в том числе в виде увольнения. Так, в соответствии с ч. 1 ст. 192 ТК РФ невыполнение, а также ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей является основанием для привлечения его к дисциплинарной ответственности.

Кроме того, самостоятельным основанием прекращения трудового договора с работником по инициативе работодателя является неоднократное неисполнение им трудовых обязанностей без уважительных причин, если работник имеет дисциплинарное взыскание (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ).

Появление работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации-работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения позволяет работодателю прекратить с таким работником трудовой договор (п.п. «б» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ).

Разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашение персональных данных другого работника, также является основанием для прекращения трудового договора (п.п. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). При этом не следует забывать, что согласно ст. 60 ТК РФ работодателю запрещается, по общему правилу, требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Исключения составляют случаи, предусмотренные ТК РФ и иными федеральными законами.

► В-шестых, трудовая функция работника, предусмотренная трудовым договором, позволяет определить правомерность (законность и обоснованность) заключения с работником договора о полной материальной ответственности.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14.11.02 № 823 «О порядке утверждения перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной и коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности» были разработаны и утверждены Перечни должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может за-

ключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества, типовые формы договора о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовые формы договоров о полной коллективной (бригадной) материальной ответственности за недостачу вверенного работником имущества.

Таким образом, подбор трудовых функций сопряжен с изучением особенностей не только условий труда, режима работы и сложности, но и здоровья работника, а также с несением работником определенной материальной ответственности, что необходимо учитывать руководителю дошкольной образовательной организации при разработке / внесении изменений / дополнений в должностную инструкцию.

► **Трудовые функции работников в сборниках НИИ Труда Российской Федерации**

Для большей части должностей, которые присутствуют в штатных расписаниях дошкольных образовательных организаций, НИИ Труда РФ в 2014 году были впущены сборники норм труда, где в том числе отражены те или иные виды деятельности работников (трудовые функции). Так, к примеру, для такой должности, как «Уборщик», предусмотрены следующие виды деятельности.

Таблица 6

Виды работ (трудовые функции) по должности «Уборщик» (сборники НИИ Труда РФ)*

Наименование вида работ	
1	Санитарное содержание здания
1.2	Влажная протирка предметов и мебели
1.2.1	Ваза для растений

* Типовые нормы обслуживания для уборщиков помещений в государственных (муниципальных) учреждениях и промышленных предприятий (утв. ФГБУ «НИИС ТСС» Минтруда России от 07.03.2014 № 13). М.: НИИ Труда, 2014. 25 с.

Наименование вида работ	
1.2.2	Вентиляционная решетка
1.2.3	Вентилятор напольный
1.2.4	Вентилятор напольный, вешалка-стойка с круглой подставкой
1.2.5	Дверь
1.2.6	Диван
1.2.7	Жалюзи
1.2.8	Кресло рабочее
1.2.9	Книжная полка
1.2.10	Кондиционер
1.2.11	Календарь настольный
1.2.12	Лампа настольная
1.2.13	Настольный вентилятор
1.2.14	Настольный телефон
1.2.15	Приборы (радиатора) отопительные
1.2.16	Принтер
1.2.17	Плинтуса
1.2.18	Портрет, картина
1.2.19	Подоконник
1.2.20	Подставка под графин
1.2.21	Сейф
1.2.22	Стеллаж
1.2.23	Стена
1.2.24	Стенд
1.2.25	Столы, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ▶ для заседаний ▶ письменный ▶ телефонный, журнальный, компьютерный
1.2.26	Стул
1.2.27	Тумба

Наименование вида работ	
1.2.28	Трибуна напольная
1.2.29	Холодильник
1.2.30	Шкаф конторский двустворчатый
1.2.31	Шкаф секционный шириной до: <ul style="list-style-type: none"> ▶ 2,5 м ▶ 2,6—3,5 м ▶ 3,6—4,5 м
1.2.32	Электрополотенце
1.2.33	Компьютер
1.2.34	Ксерокс
1.2.35	Цветок искусственный
1.2.36	Письменный прибор

Таким образом, деятельность работников детализирована и очень близка к трудовым функциям работника, которые обычно отражаются в должностных обязанностях работника. Сборники НИИ Труда можно использовать в работе при управлении эффективным контрактом, тем более что для данных должностей работников виды деятельности детально проработаны.

Заметим, что для педагогических работников и руководителей (заместителей руководителей) детализация трудовых функций отсутствует.

▶ Трудовые функции в профессиональных стандартах работников

В профессиональных стандартах работников отражены обобщенные трудовые функции, трудовые функции, которые разложены на трудовые действия, необходимые умения и знания. Все имеющиеся профстандарты по должностям размещены на сайте Министерства труда РФ.

Приведем пример на основе профессионального стандарта «Повар», поскольку в дошкольных образовательных организациях данная должность представлена широко (см. табл. 7).

Таблица 7

Трудовые функции по должности «Повар»
(по профессиональному стандарту «Повар»)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
А	Приготовление блюд, напитков и кулинарных изделий и другой продукции под руководством повара	3	Выполнение инструкций и заданий повара по организации рабочего места	А/01.3	3
			Выполнение заданий повара по приготовлению, презентации и продаже блюд, напитков и кулинарных изделий	А/02.3	
В	Приготовление блюд, напитков и кулинарных изделий и другой продукции разнообразного ассортимента	4	Подготовка инвентаря, оборудования и рабочего места повара к работе	В/01.4	4
			Приготовление, оформление и презентация блюд, напитков и кулинарных изделий	В/02.4	

Пример работы с профстандартом «Педагог» по трудовым функциям должности «Воспитатель» и возможность их использования в работе над эффективным контрактом работника дошкольной образовательной организации представлены в приложении.



Должностные и дополнительные обязанности работников дошкольного образования

- ▶ Трудовые функции работников.
- ▶ Права и обязанности работников.
- ▶ Порядок разработки должностной инструкции.
- ▶ Понятия «совместительство» и «совмещение»

Вернемся к определению «эффективный контракт», которое было рассмотрено в первом разделе данного учебно-методического пособия, а именно:

▶ эффективный контракт предполагает конкретизацию должностных обязанностей работника.

Этот вопрос важен, поскольку должностные обязанности работников дошкольных образовательных организаций год от года становятся все более емкими и перегруженными. Во многом такой подход связан с тем, что руководитель вместо выбора трудовых функций из предлагаемых Единым квалификационным справочником размещает все рекомендации без детализации и аргументации необходимости применения к должности тех или иных функций. Для начала определимся с понятийным аппаратом.

|| **Должностные обязанности** — это совокупность действий работника, направленных на достижение целей системы управления и обязательных для выполнения.

Они устанавливаются должностными инструкциями, положениями или уставами организаций, правилами внутреннего трудового распорядка. Условия, содержащие наименование трудовой функции, являются обязательными для включения в трудовой договор.

|| **Трудовая обязанность работников** — это мера необходимого поведения, которая требуется работодателем от работника.

При заключении трудового договора работник берет на себя обязательство выполнять два вида обязанностей:

1. *Общие трудовые обязанности, касающиеся всех работников, которые определены статьей 21 Трудового кодекса Российской Федерации.*

Отметим, что согласно указанной статье работник обязан:

▶ добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

▶ соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

▶ соблюдать трудовую дисциплину;

▶ выполнять установленные нормы труда;

▶ соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

▶ бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;

▶ незамедлительно сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества).

По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работника и работодателя, вытекающие из условий коллективного договора, соглашений.

Невключение в трудовой договор каких-либо из указанных прав и (или) обязанностей работника и работодателя не может рассматриваться как отказ от реализации данных прав или исполнения этих обязанностей (ст. 57 ТК РФ).

Таким образом, трудовые права и обязанности работника, установленные действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также вытекающие из условий коллективного договора, соглашений, являются обязательными для исполнения работником, независимо от того, включены они в текст трудового договора или нет.

2. Конкретные трудовые обязанности работника по работе в определенной должности, специальности, профессии у данного работодателя.

Порядок разработки должностных инструкций предполагает общепринятый алгоритм действий:

1. Подготовительный этап.
2. Разработка проекта должностной инструкции.
3. Согласование проекта должностной инструкции.
4. Утверждение должностной инструкции.

Разработке должностных инструкций предшествует изучение всех нормативно-правовых документов, регламентирующих порядок деятельности должностных лиц и правила разработки и хранения этих организационно-правовых документов:

- ▶ Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих;
- ▶ Общероссийского классификатора занятий;
- ▶ Профессиональных стандартов.

Структура и содержание должностной инструкции в настоящее время нормативно-правовыми актами подробно не регламентируется, что позволяет создавать ее с учетом специфики организации труда у конкретного руководителя дошкольной образовательной организации.

Обязанности работника по занимаемой должности, специальности, профессии могут быть закреплены также в других документах, например в трудовом договоре. То есть любой из документов (трудовой договор, должностная инструкция) может определять (уточнять) специфику должностных обязанностей применительно к условиям работы данного работника у конкретного работодателя.

Для того чтобы должностные обязанности стали обязательными для исполнения работником, необходимо соблюсти следующие условия:

- ▶ трудовые обязанности работника должны быть документально закреплены;
- ▶ работник должен знать о своих трудовых функциях, то есть должен быть ознакомлен с ними под роспись.

При этом согласно статье 22 ТК РФ именно работодатель обязан ознакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.

▶ **Дополнительные обязанности работника**

В ТК РФ изложены два варианта, по которым сотруднику могут быть вменены дополнительные обязанности:

- ▶ внутреннее совмещение;
- ▶ совмещение.

Выбирая первое или второе, работодатель ориентируется на то, можно ли выделить конкретные часы для дополнительных обязанностей или они по-разному распределяются в продолжение рабочего времени.

Характеристики и различия этих двух способов приведены в таблице 8.

Таблица 8

Сравнительная характеристика совмещения и совместительства

Совмещение	Внутреннее совместительство
▶ Дополнительные обязанности выполняются параллельно с основной работой	▶ Дополнительные обязанности подразумевают выполнение сначала основной работы
▶ Рабочее время не увеличивается	▶ Рабочее время увеличивается (максимум до половины рабочего дня, но не более 4 часов в день)
▶ Оплата по согласованию с работодателем	▶ Оплата пропорционально отработанному времени

Совмещение	Внутреннее совместительство
<p>▶ Нужно дополнительное соглашение к действующему трудовому договору и изменение должностной инструкции</p>	<p>▶ Нужно заключить еще один трудовой договор с этим сотрудником — на дополнительную должность на часть ставки</p>
<p>▶ Дополнительные обязанности можно снять в любой момент приказом руководства</p>	<p>▶ Для снятия дополнительных обязанностей нужно расторгнуть соответствующий трудовой договор</p>

Работодателю должен решать, какой способ окажется предпочтительнее в конкретной ситуации. При рассмотрении вопроса совместительства или совмещения необходимо помнить, что стимулирующие выплаты в данном случае работнику дошкольной образовательной организации не предусматриваются.

В целом отметим, что вопрос основных и дополнительных обязанностей работника может не ограничиваться только должностной инструкцией, а применяться при формировании и распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, но при условии определения профессиональных достижений работников в рамках разработки соответствующей критериальной базы.

Задание ▶ Работа с должностной инструкцией работника ДОО

Работаем с должностной инструкцией работника с целью конкретизации должностных обязанностей работника (трудовых функций).

1. Внимательно изучите должностную инструкцию работника вашей организации.
2. Определите, что бы вы оставили в должностной инструкции, доработали либо перенесли за ее рамки.
3. Заполните таблицу по образцу.
4. Сделайте выводы о разработке.

Пример выполнения задания прилагается.



Выполните задание в формате Excel!!!

Должностная инструкция «Дворник»

Перечень обязанностей	
2.1	Проходит в установленном порядке периодические медицинские осмотры
2.2	Осматривает рабочую зону и убеждается в том, что все колодцы закрыты крышками, ямы и траншеи ограждены, а на территории нет торчащих из земли острых предметов (провода, арматуры, битого крупного стекла и т. п.)
2.3	Проверяет наличие переносных ограждений
2.4	Подносит (подвозит) необходимые для уборки материалы и инвентарь (песок, поливочные шланги и т. п.)
2.5	Перед началом уборки в зоне движения транспорта надевает сигнальный жилет
2.6	Проходит в установленном порядке инструктаж по охране труда и производственной санитарии
2.7	Ставит на убираемых участках в зоне движения транспорта со стороны возможного наезда на установленном расстоянии от рабочего места переносные ограждения, выкрашенные в яркие цвета
2.8	Производит уборку закрепленной за ним территории
2.9	Ограждает опасные участки и сообщает об этом своему непосредственному руководителю
2.10	При обнаружении запаха газа или прорыве трубопроводов (водоснабжения, канализации, отопления и других) вызывает соответствующую специализированную аварийную бригаду
2.11	Оказывает первую (доврачебную) помощь пострадавшим при травмировании, отравлении и внезапном заболевании и при необходимости организует их доставку в учреждение здравоохранения
2.12	Принимает меры по предупреждению преступлений и нарушений порядка на обслуживаемом участке, о правонарушениях сообщает в отделение полиции
2.13	Извещает своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, произошедшем на обслуживаемой территории
2.14	Очищает установленные на территории урны по мере их заполнения (но не реже двух раз в день) и места их установки

Перечень обязанностей	
2.15	Осуществляет промывку и дезинфекцию урн по мере их загрязнения
2.16	Производит покраску урн по мере необходимости (но не реже одного раза в год)
2.17	Очищает крышки канализационных, газовых и пожарных колодцев
2.18	Осуществляет профилактический осмотр, удаление мусора из мусороприемных камер и их уборку
2.19	Включает и выключает освещение на обслуживаемой территории
2.20	Очищает территорию, проезды и тротуары от снега, пыли и мелкого бытового мусора с предварительным увлажнением территории
2.21	Роет и прочищает канавки и лотки для стока воды
2.22	Производит профилактический осмотр дождеприемных колодцев по установленным графикам (но не реже одного раза в квартал)
2.23	Обеспечивает сохранность оборудования и эксплуатацию поливочных кранов для мойки и поливки из шлангов
2.24	Производит на закрепленной территории поливку зеленых насаждений и их ограждений
2.25	Проводит мероприятия по подготовке инвентаря и уборочного оборудования к работе в зимний период
2.26	Подметает территорию, очищает ее от снега и льда
2.27	Скалывает лед и удаляет снежно-ледяные образования
2.28	Посыпает территорию песком
2.29	Удаляет и складировает снег в местах, не препятствующих свободному проезду автотранспорта и движению пешеходов
2.30	Производит очистку от снега и льда пожарных колодцев для свободного доступа к ним
2.31	Расчищает канавы для стока талых вод к люкам и приемным колодцам ливневой сети
2.32	Обрабатывает противогололедными материалами тротуары и лестничные сходы мостовых сооружений, расчищает

Перечень обязанностей	
	проходы для движения пешеходов в период интенсивного снегопада (более 1 см/час)
2.33	Производит санитарную обработку бачков и ведер для пищевых отходов и мусора, соблюдая установленную концентрацию дезинфицирующих растворов
2.34	Выполняет иные работы по уборке территории

**Работа с должностной инструкцией
по должности «Дворник»**

Оставляем в должностной инструкции, платим базовую часть оплаты труда	Выводим за рамки должностной инструкции, платим стимулирующую часть фонда оплаты труда	Пояснение к графе 2
1	2	3
2.1. Проходит в установленном порядке периодические медицинские осмотры	2.11. Оказывает первую (доврачебную) помощь пострадавшим при травмировании, отравлении и внезапном заболевании и при необходимости организует их доставку в учреждение здравоохранения	Не является медицинским работником; может осуществлять только на своем участке работы в рамках рабочего времени с 8.00 до 17.00
2.2. Осматривает рабочую зону и убеждается в том, что все колодцы закрыты крышками, ямы и траншеи ограждены, а на территории нет торчащих из земли острых предметов (провода, арматуры, битого крупного стекла и т. п.)	2.12. Принимает меры по предупреждению преступлений и нарушений порядка на обслуживаемом участке, о правонарушениях сообщает в отделение полиции	Не является полицейским; может осуществлять только на своем участке работы в рамках рабочего времени с 8.00 до 17.00
2.3. Проверяет наличие переносных ограждений	2.13. Извещает своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни	Может осуществлять только на своем участке работы в рамках рабочего времени

Окончание табл.

Оставляем в должностной инструкции, платим базовую часть оплаты труда	Выводим за рамки должностной инструкции, платим стимулирующую часть фонда оплаты труда	Пояснение к графе 2
1	2	3
	и здоровью людей, о каждом несчастном случае, произошед- шем на обслуживае- мой территории	с 8.00 до 17.00 при условии нахождения в данный момент времени
И т. д.	И т. д.	И т. д.

Выводы: _____

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

При разработке/пересмотре критериев и показателей профессиональных достижений работников и формировании «Положения об оплате труда ДОО» целесообразно применять деление работников на подгруппы. Это связано с тем, что трудовые функции работников одной и той же профессионально-квалификационной группы (далее — ПКГ) могут носить либо однородный вид деятельности, либо иметь одинаковую напряженность/интенсивность труда.

Например, по действующим профессионально-квалификационным группам должностей работников:

- ▶ «Педагогические работники»;
- ▶ «Служащие»;
- ▶ «Специалисты»;
- ▶ «Рабочие».

Либо по отдельным должностям:

- ▶ «Руководитель»;
- ▶ «Заместитель руководителя»;
- ▶ «Преподаватель»;
- ▶ «Мастер производственного обучения» и т. п.



Руководители, заместители руководителя

- ▶ Профессиональные результаты деятельности руководителя в зависимости от занимаемой должности с учетом требований к условиям реализации ФГОС, профессионально-квалификационных характеристик.
- ▶ Критерии и показатели

При работе над эффективным контрактом руководителя, заместителя руководителя необходимо помнить про пять основополагающих функций менеджера:

- ▶ планирование;
- ▶ организация;
- ▶ мотивация;
- ▶ контроль;
- ▶ координация.

Вспомним содержание данных функций.

Планирование — это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию.

Функция организации — это процесс создания структуры организации, который дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация как процесс представляет собой функцию по делению организации на подразделения соответственно целям и стратегиям и делегирование полномочий.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности работника наемного труда можно удовлетворить в том числе внешними (денежные

|| выплаты, продвижение по службе) и внутренними вознаграждениями (чувство успеха при достижении цели).

|| **Координация** — это координация действий менеджеров при подготовке документов: планов, приказов, отчетов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжение и запросы властей.

Необходимость в координации доказана многими исследователями. При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится координация деятельности. Необходимо создание формальных механизмов координации, в противном случае совместная деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредоточены на обеспечении лишь своих интересов, а не всей организации в целом. Одним из механизмов координирования является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации, а также каждого из ее подразделений в связи с общими целями.

|| **Контроль** — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Вышеуказанные функции в настоящее время детализированы для руководящего состава образовательных организаций в профессионально-квалификационных характеристиках.

► **Руководитель дошкольной образовательной организации**

Оценка эффективности деятельности руководителя дошкольной образовательной организации может определяться по:

► результатам работы дошкольной образовательной организации;

▶ личному вкладу руководителя в организацию процесса образования и воспитания, материально-технического оснащения;

▶ стилю его работы, специальной подготовке, организаторскому таланту.

В соответствии с этим основным профессиональным достижением руководителя дошкольной образовательной организации являются результаты обученности ее воспитанников и профессиональных достижений педагогических работников ДОО.

На основании этого можно применять следующий критерий с показателями.

Критерий 1. Эффективность управленческой деятельности

Показатели к критерию:

1.1. Результаты участия педагогов в разного уровня конкурсах.

1.2. Результаты участия в различных конкурсах работ воспитанников.

1.3. Качество предоставляемых образовательных услуг, удовлетворяющих требованиям населения.

1.4. Соответствие деятельности дошкольной образовательной организации требованиям законодательства в сфере образования, в том числе:

1.4.1. Отсутствие обоснованных жалоб от участников образовательного процесса в дошкольной образовательной организации, отсутствие конфликтов с подчиненными или коллегами, отсутствие дисциплинарных взысканий, нарушений трудовой дисциплины или дисциплинарных проступков подчиненных.

1.4.2. Отсутствие предписаний и замечаний со стороны контрольных и надзорных органов.

1.4.3. Отсутствие объективных жалоб и обоснованных обращений граждан по вопросам организации образовательного процесса в дошкольной образовательной организации и его результатов.

▶ Заместитель директора по АХЧ

Остановимся более подробно на критериях и показателях эффективности деятельности заместителя директора по административно-хозяйственной части (далее — АХЧ). Основными направлениями деятельности заместителя директора по АХЧ являются:

- ▶ хозяйственная деятельность организации;
- ▶ материально-техническое обеспечение учебного процесса;
- ▶ обеспечение режима здоровых и безопасных условий труда и учебы;
- ▶ проведение инструктажей и обучение технике безопасности и пожарной безопасности с младшим обслуживающим и вспомогательным персоналом.

Используя в работе над эффективным контрактом направления деятельности заместителя руководителя по АХЧ, можно предложить использовать в том числе такой критерий, как уровень материально-технического обеспечения дошкольной образовательной организации.

Критерий 1. Качество условий осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям

Показатели к критерию:

1.1. Контроль за соответствием условий осуществления образовательного процесса санитарно-гигиеническим требованиям (СанПиН) в части обеспечения температурного, светового режима, режима подачи питьевой воды и т. д.

1.2. Контроль за соответствием условий осуществления образовательного процесса требованиям безопасности (выполнение требований пожарной и электробезопасности, охраны труда).

1.3. Результат подготовки и организации ремонтных работ в учреждении.

1.4. Контроль за подготовкой дошкольной образовательной организации к новому учебному году.

1.5. Контроль за качеством работы оборудования на пищеблоке.

1.6. Результаты рационального использования (экономии) энергоресурсов.

1.7. Результаты работы по благоустройству и озеленению территории и т. д. (победа в соответствующих конкурсах).

► **Главный бухгалтер**

Хотелось бы еще остановиться на некоторых критериях и показателях оценки эффективности деятельности главного бухгалтера. Функционал главного бухгалтера, безусловно, зависит от организации, где трудится специалист, но основные функции бухгалтера в организациях почти всегда одинаковы:

- расчет и начисление заработной платы сотрудникам;
- расчет налоговых отчислений;
- учет имущества по инвентаризации;
- расчет калькуляций, смет, ПФХД.

Приведем следующие, возможные для применения, критерии и показатели по данной должности.

Критерий 1. Качественное и своевременное исполнение календарного финансового плана, освоение бюджетных средств

Показатели к критерию:

1.1. Обеспечение ведения бухгалтерского учета согласно инструкции по бюджетному учету, утвержденной Министерством финансов Российской Федерации.

1.2. Обеспечение условий эффективного использования бюджетных средств.

1.3. Качественное и своевременное предоставление налоговой и бухгалтерской отчетности.

1.4. Соблюдение финансовой дисциплины (отсутствие просроченной дебиторско-кредиторской задолженности).

Таким образом, мы рассмотрели критерии и показатели для оценки деятельности руководителей, заместителей руководи-

теля дошкольной образовательной организации. Данные критерии являются ориентировочными и могут быть дополнены или изменены конкретной организацией.



Профессионально-квалификационная группа «Педагогические работники»

- ▶ Профессиональные результаты деятельности педагогических работников в зависимости от занимаемой должности, профессионально-квалификационных характеристик.
- ▶ Возможность использования профессионального стандарта «Педагог».
- ▶ Критерии и показатели

Прежде чем разрабатывать критерии и показатели эффективности деятельности педагогического персонала дошкольной образовательной организации, необходимо, с нашей точки зрения, определиться с подходами к формированию системы стимулирования по:

- ▶ видам деятельности работника;
- ▶ направлениям стратегии развития организации;
- ▶ результатам участия воспитанников в учебно-воспитательном процессе.

Так, например, к основными направлениям профессиональной деятельности педагогических работников дошкольной образовательной организации можно отнести следующие виды деятельности:

- ▶ аудиторную (занятия на группе);
- ▶ воспитательную;
- ▶ методическую;
- ▶ научно-исследовательскую.

Должности педагогического персонала в дошкольной образовательной организации достаточно разнообразны, среди них:

- ▶ воспитатель;
- ▶ педагог-психолог;
- ▶ социальный педагог;

- ▶ педагог дополнительного образования;
- ▶ педагог-организатор;
- ▶ инструктор по физической культуре.

▶ **Воспитатель**

Рассмотрим работу с профессиональными результатами педагогических работников на примере одной из основных должностей — воспитатель. В его должностной инструкции может значиться трудовая функция: «Использует современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы».

Использование электронных образовательных ресурсов (далее — ЭОР) не является показателем для стимулирования, поскольку это обязанность любого педагогического работника. Но можно оценить уровень интенсивности использования ОЭР в образовательном процессе (периодичность использования ИКТ и электронных материалов) или включенность обучающихся по использованию ИКТ или ЭОР на занятиях. Предметом оценки может быть личный вклад педагога в развитие электронных дидактических материалов или нестандартные подходы к использованию ИКТ, качество электронных образовательных ресурсов в образовательном процессе.

Критерий 1. Качество электронных образовательных ресурсов в образовательном процессе

Показатели к критерию:

1.1. Созданных самостоятельно:

- а) качество электронных платформ, созданных с использованием типовых программных приложений типа Excel;
- б) качество программного обеспечения для интерактивных досок.

1.2. Результаты работы действующего собственного сайта, страницы на сайте образовательной организации, блога и др.

Также в аудиторную деятельность можно включить такие критерии, как качество проведенного открытого занятия и роль воспитателя в подготовке к конкурсам.

Критерии эффективности воспитательной деятельности и показатели их выполнения будут шире, так как задачи старшего воспитателя и воспитателей в профессиональной деятельности не ограничиваются аудиторной деятельностью.

Критерий 2. Результаты организации и участия в мероприятиях, повышающих авторитет и имидж образовательной организации у обучающихся, родителей и общественности (участие в акциях, тематических собраниях, субботниках, праздниках микрорайона, города, в работе с социальными партнерами)
дополним показателями:

2.1. Вовлечение (участие) в мероприятия других участников образовательного процесса, школ, жителей и т. д.

2.2. Взаимодействие по вовлечению обучающихся в кружки, секции ДОО.

2.3. Представление своих достижений (опыта) на уровне района, города (частота, тематика, содержание).

2.4. Работа с сайтом ДОО (подготовка информации о жизни детского коллектива для размещения на сайте, разработка презентационных материалов для родителей и т. п.).

Интересным представляется разработка критериев и показателей профессиональных достижений работника через профессиональный стандарт «Педагог» (см. приложение).



Профессионально-квалификационная группа «Служащие, специалисты».

Профессионально-квалификационная группа «Рабочие»

- ▶ Профессиональные результаты деятельности служащих и специалистов, рабочих в зависимости от занимаемой должности, должностных инструкций.
- ▶ Возможность использования трудовых функций по сборникам НИИ Труда.
- ▶ Критерии и показатели

В образовательных организациях в общее понятие «Прочий персонал», кроме руководителей и заместителей руководи-

лей, включены должности по профессионально-квалификационным группам «Служащие», «Специалисты», «Рабочие».

По должностям профессионально-квалификационной группы «Специалисты» в дошкольной образовательной организации можно увидеть такие должности, как экономист или бухгалтер. Среди профессионально-квалификационной группы «Служащие» в штатные расписания может включаться должность «Секретарь руководителя». Что же касается профессионально-квалификационной группы «Рабочие», то общая характеристика труда рабочих позволяет использовать в работе с эффективным контрактом такое определение, как рабочий класс.

|| **Рабочий класс** — это социальная группа индустриального общества, включающая занятых наемным, преимущественно физическим трудом людей [25].

Отметим, что физический труд принято характеризовать, кроме напряженности, рассмотренной в разделе 3, еще и тяжестью труда.

|| **Тяжесть труда** — это характеристика трудового процесса, отражающая преимущественную нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.), обеспечивающие его деятельность [24].

Тяжесть труда характеризуется физической динамической нагрузкой, массой поднимаемого и перемещаемого груза, общим числом стереотипных рабочих движений, величиной статической нагрузки, характером рабочей позы, глубиной и частотой наклона корпуса, перемещениями в пространстве.

По профессионально-квалификационной группе «Рабочие» к штатному расписанию дошкольной образовательной организации относятся должности:

- ▶ повар;
- ▶ рабочий кухни (посудомойка, котломойщица);
- ▶ водитель автомашины;
- ▶ кладовщик;
- ▶ сторож;
- ▶ гардеробщик;

- ▶ слесарь-сантехник;
- ▶ рабочий по комплексному обслуживанию зданий;
- ▶ уборщик территорий (дворник), уборщик служебных помещений и т. д.

Если оценивать труд по ПКГ «Рабочие» с точки зрения сложности труда, то это простой труд. Однако необходимо учитывать интенсивность труда (степень напряженности труда), которая измеряется не только количеством затраченной нервной и умственной энергии, но и физической энергии в единицу времени. Количество затрачиваемой физической энергии у рабочих необходимо учитывать при составлении показателей эффективности их деятельности, к примеру, если рабочий, помимо своих непосредственных обязанностей (например, уборка территории в качестве дворника), выполняет и дополнительную работу (например, красит стены к началу учебного года).

▶ **Сторож**

На примере должности сторожа рассмотрим наш подход к составлению критериев и показателей оценки эффективности его деятельности. Должность «Сторож» по ПКГ относится к профессиональной группе «Общепрофессиональные профессии рабочих первого уровня» и к первому квалификационному уровню. Следовательно, если оценивать эффективность работы с точки зрения сложности труда, к этому уровню относятся рабочие профессии, по которым предусмотрено присвоение первых трех квалификационных разрядов. То есть в данном случае мы имеем самый простой труд среди рабочих профессий.

С точки зрения имеющихся обязанностей по должности «Сторож» возможно предложить для использования критерий по сохранности имущества организации.

Критерий 1. Степень самостоятельности и ответственности при охране объекта

Показатели к критерию:

1.1. Результат своевременного информирования о чрезвычайных ситуациях для обеспечения бесперебойной работы всех служб ДОО.

1.2. Результат обеспечения сохранности материальных ценностей ДОО, исключение случаев выноса мебели, оборудования и т. п.

1.3. Содержание своего рабочего места, участка работы в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами.

► Повар

Не менее интересна для рассмотрения такая должность, как «Повар». Среди трудовых действий по данной должности в профстандарте «Повар» выделим следующие:

- подготовка к работе основного производства организации питания и своего рабочего места в соответствии с инструкциями и регламентами организации питания;
- уборка рабочих мест сотрудников основного производства организации питания по заданию повара;
- проверка технологического и производственного оборудования, инструмента, весоизмерительных приборов основного производства.

Но все же основной трудовой функцией и трудовыми действиями повара является приготовление пищи. Потому можно предложить для использования в работе критерий соблюдения норм приготовления пищи.

Критерий 1. Эффективность контроля за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены

Показатели к критерию:

1.1. Результат контроля за качеством приготовления блюд и кулинарных изделий, в том числе:

- 1.1.1. Разнообразие меню и кулинарных изделий.
- 1.1.2. Витаминизация блюд.
- 1.1.3. Соблюдение физиологических норм при приготовлении пищи.
- 1.1.4. Непосредственный контроль за условиями хранения продуктов.

1.1.5. Положительная оценка качества питания со стороны воспитанников и сотрудников.

1.2. Содержание рабочего места в надлежащем санитарном состоянии.

1.3. Сохранность рабочего оборудования, посуды и кухонного инвентаря.

1.4. Отсутствие замечаний по соблюдению норм закладки и норм выхода продукции.

1.5. Дифференцированный подход в приготовлении блюд в соответствии с медицинскими показаниями.

Более подробно возможные профессиональные достижения в виде критериальной базы по остальным должностям ПКГ «Служащие, специалисты» и ПКГ «Рабочие» приведены в учебно-методическом пособии «Управление эффективным контрактом в средних профессиональных образовательных организациях» [15].

Задание ► **Разработка критериальной системы стимулирования работников образования на основе профессиональных стандартов**

1. Разработайте систему критериев оценки профессиональной деятельности работника по трем группам из групп ПКГ вашей образовательной организации, используя принятые в РФ профессиональные стандарты работников (профстандарты ищем в реестре профстандартов на сайте Минтруда РФ).

2. Для разработки возьмите одну обобщенную трудовую функцию работника.

3. К одной обобщенной трудовой функции подберите трудовую функцию, действия, умения, знания.

4. Разработайте по одному критерию профессиональных достижения работника.

5. К каждому критерию разработайте по два показателя.

6. По каждому показателю разработайте подходы к мониторингу выполнения критериев и показателей профессиональных достижений работника.

7. Сделайте выводы о разработке.



Задание выполните в формате Excel!

Важно!

Система критериев оценки результативности профессиональной деятельности работников дошкольной образовательной организации должна отвечать нескольким условиям:

- ▶ критерии должны быть определены для каждой из групп работников образовательной организации в соответствии с действующими профессионально-квалификационными группами;
- ▶ в каждой из групп должны быть определены основные направления профессиональной деятельности каждой из групп работников и виды профессиональной деятельности по каждому направлению;
- ▶ критерии должны быть понятны в использовании для работников дошкольной образовательной организации;
- ▶ критерии не должны совпадать с перечнем обязанностей по должностной инструкции работника (в противном случае — это нецелевое расходование средств);
- ▶ критерии должны быть легко проверяемы и фиксируемы на их реальное применение в практике профессиональной деятельности;
- ▶ критерии должны быть обоснованы в применении (по видам деятельности отражены в приказах, программах и т. п.).

Пример выполнения задания прилагается (см. приложение).

► Контрольные вопросы

1. В чем заключается основной экономический смысл эффективного контракта?
2. В чем заключается характеристика сложности, напряженности, интенсивности трудовой деятельности работника?
3. Как бы вы определили основные направления деятельности педагогического работника?
4. Может ли посещаемость воспитанниками ДОО быть критерием для оценки профессиональных достижений педагогических работников?
5. Какие бы вы определили объемные показатели профессиональных достижений у руководителя / заместителя руководителя дошкольной образовательной организации?
6. В чем заключается тяжесть труда? Какие должности в дошкольной образовательной организации можно отнести к профессиям, характеризующимся тяжестью труда?
7. Можно ли изменять критериальную базу профессиональных достижений работников дошкольной образовательной организации в течение финансового года?
8. Может ли дошкольная образовательная организация самостоятельно разрабатывать дополнения и изменения по эффективному контракту?
9. По каким должностям ПКГ «Рабочие» выпущены профессиональные стандарты, на основе которых возможна разработка эффективного контракта?
10. Что содержит профессиональный стандарт любой должности по структуре?

Дорожная карта — это план мероприятий. Введена в России в 2013 году в связи с модернизацией образования и науки, здравоохранения, дорожного строительства и других сфер народного хозяйства. Подкрепляется финансовыми вложениями из федерального бюджета. «Дорожная карта» увязывает деятельность многих служб и ведомств и делает их деятельность логичной и целенаправленной. Для каждой отрасли создается своя «дорожная карта» с конкретными целями и задачами.

Оценка результативности труда — это один из видов деятельности по управлению персоналом, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником.

Результат труда — итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

Руководители структурных подразделений — это лица, назначенные руководителем организации для управления деятельностью структурного подразделения (начальник, мастер, заведующий и т. п.), а также их заместители.

Система оплаты труда — способы исчисления вознаграждения за труд в соответствии с его затратами и результатами.

Служащие — социальная группа, включающая всех занятых по найму нефизическим трудом в промышленности (инженеры, бухгалтеры, секретари и т. д.), а также наемных работников в торговле и сфере услуг.

Эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Работа над эффективным контрактом работников дошкольных образовательных организаций сопряжена с детализацией профессиональных достижений большой группы должностей работников образования. Необходимо принимать во внимание, что для многих должностей на данный момент уже разработаны и приняты профессиональные стандарты, которые могут стать хорошим ориентиром для проработки трудовых функций и действий работника с целью выявления наиболее значимых профессиональных достижений для образовательной организации в действующем учебном году.

В целом хотелось бы отметить следующее: каждая ДОО в своем роде уникальна, поэтому разработать единую критериальную базу по профессиональным достижениям невозможно. В связи с этим в рамках обучения целесообразно изучить тот опыт, который уже имеется в других образовательных организациях.

Для управления эффективным контрактом важно понимать, что формальный подход к распределению стимулирующей части фонда заработной платы приводит к неудовлетворенности коллектива. Критерии должны быть простыми, понятными и проверяемыми, а показатели — раскрывать конкретные виды деятельности работника, ее специфику и отражать дополнительные объемы работ.

► Нормативно-законодательные документы ◀

1. Постановлением Минтруда России от 09.02.2004 № 9 «Об утверждении порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

3. Приказ Минтруда России от 08.09.2015 № 610н «Об утверждении профессионального стандарта “Повар”».

4. Приказ Минтруда России от 08.09.2015 № 608-н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования”».

5. Гигиена труда: руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса: критерии и классификация условий труда : руководство 2.2.2006-05.

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы».

7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 №2620-р «Об утверждении плана мероприятий (“дорожной карты”) “Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки”».

8. Типовые нормы обслуживания для уборщиков помещений государственных (муниципальных) учреждений и промышленных предприятий : сборник / утв. ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России № 013 от 07.04.2014. — М. : НИИ Труда, 2014. — 49 с.

9. Типовые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению в государственных (муниципальных) учреждениях : сборник / утв. ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России от 07.04.2014 № 011. — М. : НИИ Труда, 2014. — 35 с.

10. Типовые нормы численности работников по обслуживанию и эксплуатации зданий и сооружений : сборник / утв. ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России от 24.01.2014 № 001. — М. : НИИ Труда, 2014. — 82 с.

11. Типовые нормы численности гардеробщиков в государственных (муниципальных) учреждениях : сборник / утв. ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России от 07.04.2014 № 002. — М. : НИИ Труда, 2014. — 16 с.

12. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016).

► Научно-методическая литература ◀

13. *Бармин, Н. Ю.* Нормативное финансирование и качество образования / Н. Ю. Бармин // Педагогическое обозрение. — 2008. — № 2—3. — С. 31—37.

14. *Федотова, М. В.* Актуальные вопросы нормативно-правового и финансово-экономического регулирования деятельности образовательной организации : учебно-метод. пособие / М. В. Федотова, А. Б. Макарова ; под ред. Н. Ю. Бармина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 113 с.

15. *Федотова, М. В.* Управление эффективным контрактом в средних профессиональных образовательных организациях : учебно-метод. пособие / М. В. Федотова, Е. А. Голынина ; под общ. ред. Н. Ю. Бармина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 32 с. + 1 электр. опт. диск.

16. *Федотова, М. В.* Эффективный контракт в дошкольных организациях / М. В. Федотова // Нижегородское образование. — 2015. — № 3. — С. 63—69.

17. Эффективный контракт. Показатели эффективности деятельности педагогических работников школьного образования : метод. рекомендации / разраб. : М. В. Федотова, Е. А. Голынина ; под общ. ред. Н. Ю. Бармина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2015. — 187 с.

► Интернет-ресурсы ◀

18. Управление персоналом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://econom-lib.ru/4-47.php>.

19. Должностные обязанности (трудовая функция) в трудовом договоре [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://народныйвопрос.рф/home/article/2921>.

20. *Костян, И. А.* Роль трудовой функции в отношениях работника и работодателя [Электронный ресурс] / И. А. Костян. — Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.

21. Сложный труд. Экономика [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economics.pp.ua/slozhny-trud.html>.

22. Напряженность трудового процесса [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://edu.trudcontrol.ru>.

23. Интенсивность труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru>.

24. Тяжесть труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru>.

25. Рабочий класс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru>.

Приложение

Критерии и показатели профессиональных дошкольной образовательной организации

Обобщенная трудовая функция	Трудовая функция работника	Действия	Умения
1	2	3	4
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Обучение	Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению	Владеть формами и методами обучения; объективно оценивать знания обучающихся; использовать специальные подходы к обучению всех обучающихся
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Обучение	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации	Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных

достижений педагогических работников по профессиональному стандарту «Педагог»

Знания	Критерий	Показатели к критерию	Мониторинг показателей
5	6	7	8
Пути достижения образовательных результатов и способов их оценивания	1. Результаты анализа учебных занятий раз в квартал	1.1. Динамика освоения основной общеобразовательной программы дошкольного воспитания	Выписки педсоветов, материалы диагностики, собеседования с детьми, наблюдение за самостоятельной деятельностью детей, результаты анализа сформированности умений
		1.2. Достижения воспитанников (по областям знаний ФГОС)	Ксерокопии дипломов, грамот, благодарностей по каждому ребенку, сводная аналитическая записка в табличном формате
Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализация	2. Результаты создания безопасной и комфортной образовательной среды	2.1. Разработка / доработка / % обновления материалов диагностики и анализа по образовательной	Диагностики, аналитические справки и отчеты, экспертные заключения

Обобщенная трудовая функция	Трудовая функция работника	Действия	Умения
1	2	3	4
		в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т. п.
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Воспитательная деятельность	Планирование и проведение индивидуальной работы с воспитанниками	Объективно оценивать индивидуальные особенности воспитанников, планировать и проводить индивидуальную работу
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации	Воспитательная деятельность	Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций	Создавать разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся,

Знания	Критерий	Показатели к критерию	Мониторинг показателей
5	6	7	8
личности, индикаторы индивидуальных особенностей траекторий жизни, их возможные девиации, а также основы их психодиагностики		среде в отчетном периоде	
		2.2. Степень удовлетворенности обучающихся и родителей процессом обучения в отчетном периоде	Сводная аналитическая записка в табличном формате по результатам диагностики обучающихся; сводная аналитическая записка в табличном формате по результатам опроса родителей
Пути достижения и отслеживания образовательных результатов	1. Результаты индивидуальной работы с воспитанниками	1.1. Разработаны индивидуальные маршруты воспитанника	Индивидуальные маршруты, внесение изменений, аналитическая справка
		1.2. Достижения воспитанников (правила поведения со сверстниками, правила поведения со взрослыми и т. п.)	Записи по каждому ребенку в динамике за отчетный период, сводная аналитическая записка в табличном формате
Основы методики воспитательной работы, основные принципы	2. Результаты по созданию традиций ДОО	2.1. Качество создания атмосферы ДОО (выставка работ воспитан-	Сводная аналитическая записка в табличном формате

Обобщенная трудовая функция	Трудовая функция работника	Действия	Умения
1	2	3	4
образовательного процесса		жизни дошкольной образовательной организации	их родителей и педагогических работников
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Развивающая деятельность	Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка	Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально ориентированные образовательные программы с учетом личностных и

Знания	Критерий	Показатели к критерию	Мониторинг показателей
5	6	7	8
<p>деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий</p>		<p>ников, открытые занятия для родителей (законных представителей) и т. п.)</p>	<p>по результатам опроса родителей</p>
		<p>а. Степень вовлеченности родителей (законных представителей) в уклад ДОО (приход/уход воспитанников, посещение мероприятий ДОО, участие в конкурсах ДОО) за отчетный период</p>	<p>Сводная аналитическая записка в табличном формате по результатам наблюдений</p>
<p>Законы развития личности и проявления личностных свойств; психологические законы периодизации и кризисов развития</p>	<p>1. Целесообразность и полнота использования образовательных ресурсов для обеспечения развития каждого ребенка</p>	<p>1.1. Карта оценки уровня эффективности педагогических воздействий по образовательным областям</p>	<p>Карта, аналитическая справка по результатам использования карты</p>
		<p>1.2. Результаты достижений обучающихся за отчетный период</p>	<p>Портфолио воспитанника (проявление познавательных интересов, решение задач в зависимости</p>

Обобщенная трудовая функция	Трудовая функция работника	Действия	Умения
1	2	3	4
			возрастных особенностей воспитанников
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Развивающая деятельность	Освоение и применение психолого-педагогических технологий, необходимых для адресной работы с детьми (одаренные, социально уязвимые, с девиантным поведением и т. д.)	Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состоянии психического и физического здоровья

Окончание табл.

Знания	Критерий	Показатели к критерию	Мониторинг показателей
5	6	7	8
			от ситуации, четкие информативные представления)
Педагогические закономерности организации образовательного процесса; основы психодиагностики; основные признаки отклонения в развитии	2. Результаты организации системных исследований индивидуальных достижений детей в соответствии с картами индивидуального развития	2.1. Качество диагностических материалов на определенный период развития	Диагностические материалы, экспертное заключение
		2.2. Динамика развития воспитанников за отчетный период	Портфолио воспитанника (участие в конкурсах, совместных мероприятиях, личные достижения ребенка); сводная аналитическая записка в табличном формате по результатам наблюдений

Содержание



Введение	3
Учебно-тематический план	5
Раздел 1	
Регулирование вопросов оплаты труда в дошкольной образовательной организации ▶	8
1.1 Нормативно-правовое сопровождение системы оплаты труда работников образования	9
1.2 Проблемные поля дошкольной образовательной организации при рассмотрении вопросов оплаты труда работников	10
Раздел 2	
Применение подходов материального и нематериального стимулирования для работников дошкольной образовательной организации ▶	15
2.1 Виды материального стимулирования работников	16
2.2 Виды нематериального стимулирования работников	20

Раздел 3

Трудовые функции и особенности формирования должностных обязанностей работников дошкольных образовательных организаций

▶ 31

- 3.1 Трудовые функции работников дошкольной образовательной организации 32
- 3.2 Должностные и дополнительные обязанности работников дошкольного образования 42

Раздел 4

Разработка критериев и показателей профессиональных достижений работников дошкольных образовательных организаций

▶ 51

- 4.1 Руководители, заместители руководителя 52
- 4.2 Профессионально-квалификационная группа «Педагогические работники» 57
- 4.3 Профессионально-квалификационная группа «Служащие, специалисты». Профессионально-квалификационная группа «Рабочие» 59
- Контрольные вопросы** 65
- Глоссарий** 66
- Заключение** 68
- Литература** 69

Приложение

- Критерии и показатели профессиональных достижений педагогических работников дошкольной организации с учетом требований профессионального стандарта «Педагог» 72

Учебное издание

Федотова Мария Вячеславовна

**Управление
эффективным контрактом
в дошкольной
образовательной организации**



**Учебно-методическое
пособие**

Редактор		Ю. В. Платыгина
Корректор		В. А. Буренкова
Компьютерная верстка		Т. С. Родинко

Оригинал-макет подписан в печать 19.12.2017 г.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура «Times».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 4,88. Тираж 100 экз. Заказ 2435.
ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО



