

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение
центр развития ребенка - детский сад №82 «Сказка» муниципального образования
город Новороссийск



ПРОЕКТ

«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА МАДОУ №82 «СКАЗКА»



Новороссийск
2020

Авторский коллектив МАДОУ №82 «Сказка» муниципального образования город Новороссийск делится опытом работы над проектом «Кадровая политика в системе работы коллектива МАДОУ №82 «Сказка»»: Позднякова И.С., заведующая, Дегальцева О.Н., заместитель заведующей по УВР, Шаповалова Т.В., старший воспитатель.

Проект рецензирован Кособянц О.Я., главным специалистом центра развития образования города Новороссийска.

Данный опыт предназначен для руководителей и педагогов дошкольного образования.

Отзывы и предложения просим направлять по адресу:
353907, г.Новороссийск, ул.Козлова, 39.
МАДОУ детский сад №82 «Сказка», тел.: (8617) 21-13-84.

ПРОЕКТ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА МАДОУ №82 «СКАЗКА»

Главной задачей государственной образовательной политики Российской Федерации в условиях модернизации системы образования является обеспечение современного качества дошкольного образования.

Обеспечение современного качества дошкольного образования возможно только при наличии главного и решающего фактора учреждения — коллектива единомышленников.

Работа над проектом осуществлялась с 2009 года по 2014 год, на протяжении последующих лет внедряется в работу детского сада.

Актуальность проекта «Кадровая политика в системе работы коллектива МАДОУ №82 «Сказка», определяется следующими факторами:

- уход из образовательной сферы педагогов в результате объективных и субъективных причин;
- снижение престижа профессии;
- отсутствие перспектив (ближайшие годы) прихода в ДОУ молодых специалистов;
- необходимость достижения высокого качества дошкольного образования.

Цель проекта «Кадровой политики»:

- Создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую команду.
- Обеспечить возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

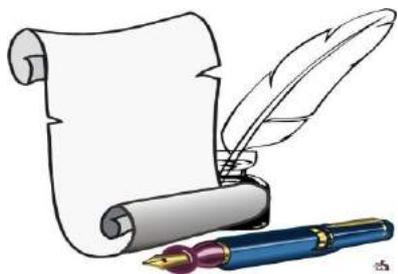


Задачи проекта «Кадровая политика в системе работы коллектива МАДОУ №82 «Сказка»:

- Обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников, создание благоприятных условий труда.
- Проведение скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на воспитание компетентного педагога,
- Создание психолого-педагогических условий для развития субъектов образовательной деятельности (педагоги, дети, родители).

Технология реализации проекта:

1.Разработка технологической карты управления (циклограммы):



- приказов;
- работы по обеспечению безопасности;
- административно-хозяйственной работы;
- организационно-педагогической деятельности;
- методической работы.

Система управления персоналом.

Определение стиля управления определено согласно теории «У» Д.Макгрегора, которая соответствует демократическому стилю и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Направления работы:

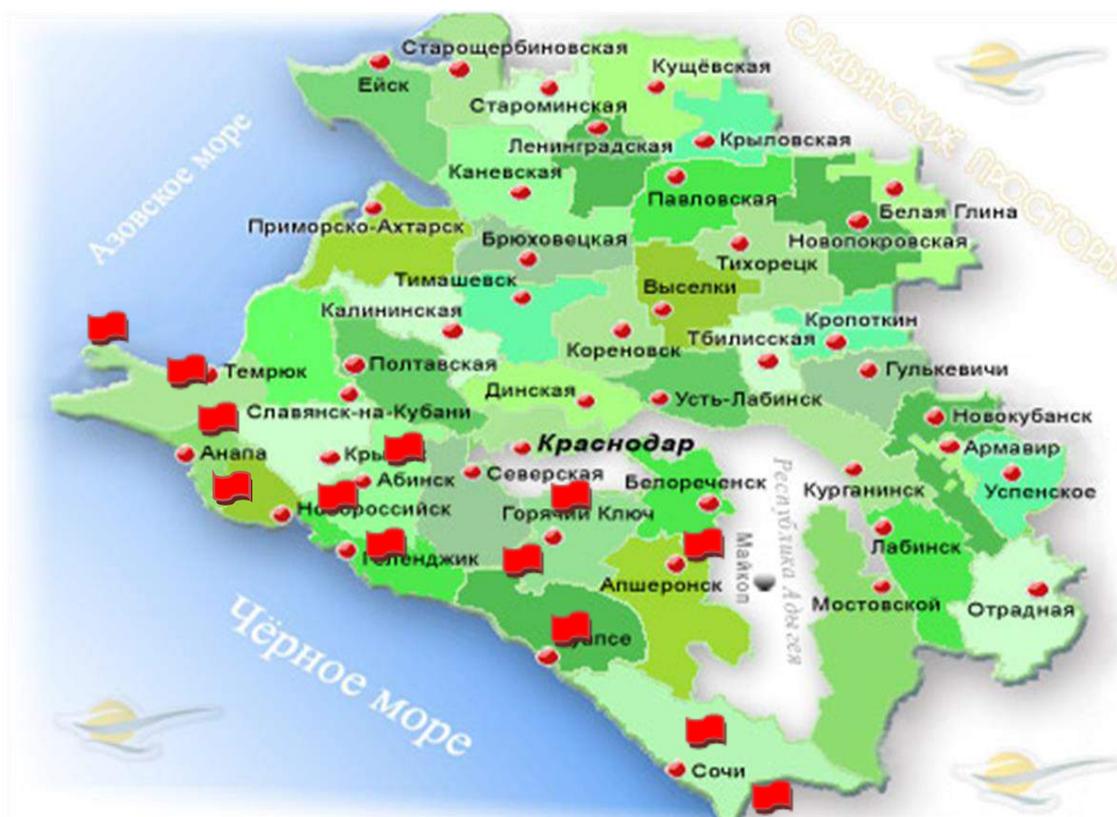
- ◆ Проведение «переговорных площадок», на которых обсуждаются результаты развития детей и взрослых в контексте современных образовательных программ, проектируется образовательный процесс.
- ◆ Создание портфолио-дневника, как механизма, позволяющего работнику планировать траекторию своего обучения, организовать педагогическую и научно-исследовательскую деятельность.
- ◆ Проведение цикла консультативных мероприятий для работников детского сада по представлению результатов научно-исследовательской и практической деятельности в виде мастер-классов, презентаций опытов работы.
- ◆ Участие педагогов в методических формированиях: педагогических и проектных советах, творческих группах, тренингах, мастер-классах.
- ◆ Различные формы курсовой подготовки и обучение в средних специальных и высших учебных заведениях.
- ◆ Участие педагогов и педагогического коллектива в профессиональных и творческих конкурсах муниципального, регионального, федерального и международного уровней.



- ◆ «Кузница кадров» - перемещение работников на должности с большей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на должности.



- ◆ Знакомство работников с региональными особенностями Кубани, культуры, достопримечательностями, введение в традиции коллектива.



- ◆ Партнерские отношения с различными учреждениями города, края, РФ.

Критерии оценки деятельности сотрудников.

Оценка деятельности осуществляется с учетом «Теории У» - воздействие на психологическое состояние работника и «Теории Х» - экономическая мотивация. Дифференцированный подход к оценке труда педагогов в ходе реализации проекта потребовал разработки критериев определения их профессиональных умений. С этой целью использовались вопросники, анкеты, схемы, направленные на выявления особенностей личности педагога, его места в педагогическом коллективе, уровня профессиональной компетенции. Результаты профессионального роста, достижения, накопленные за определенный период, фиксировались в картах наблюдений за деятельностью педагога.

Абсолютных, объективных методов оценки профессиональной деятельности столь сложного социального объекта, как человек, пока нет.

Предполагаемый результат.

Обеспечение повышения уровня профессиональных знаний и умений педагогов, увеличение количества заинтересованных и творческих педагогов, участвующих в инновационных проектах. Создание атмосферы сплоченности, укрепления взаимодействия всех сторон образовательного процесса. Сохранение и укрепление заложенных традиций ДОУ.

Итоговый результат.

- исключены риски взаимодействия детей с некомпетентными педагогами;
- устранены причины, вызывающие пассивность, потерю интереса к труду («выгорание педагога»);
- сформирована мотивированность коллективной деятельности (активное, заинтересованное и действенное отношение к совместной деятельности);
- повышена эффективность профессиональной деятельности за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышения уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы;
- 100% педагогов имеют специальное дошкольное образование, 30% из них — высшее;
- высокий рейтинг показателей эффективности среди дошкольных учреждений города Новороссийска;
- выстроена система, позволяющая перемещение работников на должность с большей ответственностью;
- Создана сплоченная, ответственная «команда» с возможностью продвижения по службе и степени уверенности в завтрашнем дне.

Перспективы развития опыта:

Распространение и внедрение накопленного опыта в другие дошкольные учреждения посредством представления его на муниципальном открытом педагогическом фестивале «Инновационный поиск – 2012», где стал призером, в 2013 году внесен в муниципальный банк данных передового педагогического опыта, в 2014 году опубликован на Всероссийском педагогическом портале «Методкабинет.РФ» в интернет-проекте «Педагогический опыт. Инновации, технологии, разработки».

Обеспечение современного качества дошкольного образования.

Практический материал
к проекту «Кадровая политика в системе работы коллектива МАДОУ №82
«Сказка»

Самооценка кандидата

При поступлении на работу все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного «кредо», выносимого в заголовок мотивационного письма.

Первый вопрос сводится к уяснению "что вы за человек?" Ставя этот вопрос, руководитель хочет знать о кандидате как можно больше и в сущности просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление.

Второй вопрос касается причины "почему вы ищете работу?" Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не "работает" на его имидж.

Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: "чем вы можете быть полезным?" - это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

Важен вопрос: "каковы ваши сильные стороны?" Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению. Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа "Я могу делать все, что потребуется" практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам, из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства.

Пятый вопрос: "каковы ваши слабые стороны?" Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о

своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: "Да вроде бы не было", "ничего серьезного не помню", "так, мелочи всякие", помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие "недостатки", которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: "Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой".

Достаточно щекотливым может быть вопрос: "каким на ваш взгляд, должен быть начальник?" Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: "Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться". Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствоваться свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: "каковы ваши самые крупные достижения?" Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Советует задать и такой вопрос: "на какую зарплату вы можете рассчитывать?" "Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы.

Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего, неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но оценивая ответ претендента, не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: "Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре?" Короткий ответ типа: "Да, кажется, все" или "Нет, мы все обсудили" сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не

может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

Пошаговая технология продвижения к контакту и взаимопониманию по методике Д.Б.Филонова

К профессиональным коммуникативным педагогическим умениям можно отнести пошаговую технологию продвижения к контакту и взаимопониманию. Она позволяет преодолеть начальную настороженность родителей (нормальную реакцию взрослого человека при вступлении в контакт), подвести к адекватному общению, при котором слова воспитателя начинают вызывать нужную реакцию у родителей. Это методика контактного взаимодействия, предложенная Д.Б. Филоновым. Суть её заключается в следующем:

- доверительное общение не может быть навязано, оно должно возникнуть как естественное желание другой стороны;
- процесс контактирования проходит в своем развитии определенные этапы (стадии). Задержка или попытка проскочить тот или иной этап может разрушить взаимодействие;
- процесс взаимодействия должен развиваться последовательно, а переход в другую стадию возможен только при наличии определенных промежуточных результатов.

Стадии контактного взаимодействия.

Накопление согласия. Нельзя сразу приступать к предмету разговора, если вы подозреваете, что он неприятен родителю. Поэтому задача первого этапа – нейтрализация настороженности партнера, разведывательный поиск общих тем для разговора. Чтобы расположить к себе партнера, следует подвести его к согласию, хотя бы не в главном аспекте разговора. О положительных результатах можно судить по сокращению пауз, выражению собственного мнения собеседника, его некоторому расслаблению, снижению самоконтроля за высказываниями. Теперь можно переходить к следующей стадии.

Поиск совпадающих интересов. На этой стадии важно выяснить всё, что указывает на сходство позиций. Важно проявить склонность к уступкам, показать интерес к увлечениям и взглядам оппонента.

Взаимное принятие для обсуждения личностных качеств и принципов. К этому этапу общение приобретает эмоциональную окраску и можно искать более прочную основу для углубления отношений. Здесь воспитателю необходимо показать, что, независимо от фактического состояния дел, он безоговорочно принимает те принципы воспитания, стили взаимоотношения в семье, которые предлагает родитель. Важно подвести собеседника к мысли, что их связывают общие интересы, сходство взглядов и характера.

Выявление качеств, опасных для взаимодействия. Благодаря пройденным стадиям настороженность собеседника снимается настолько, что он может поделиться своими тревогами по поводу имеющихся у него негативных качеств, причем иногда признание делается в косвенной форме. У родителя появляется потребность полностью раскрыться педагогу.

Реализация способов индивидуального воздействия и взаимной адаптации. На этой стадии психологический фундамент уже настолько прочен, что можно приступать к реализации исходной цели, которую ставил перед собой педагог как инициатор общения. Теперь он может открыто говорить о том, что его волнует в вопросах воспитания ребенка.

Согласованное взаимодействие. Вот теперь можно вести принципиальные споры по тем проблемам, которые были намечены перед началом взаимодействия. Ведь негативные установки нейтрализованы, доверие установлено, родитель начинает прислушиваться к доводам педагога без недоверия и психологических барьеров.

Овладение техникой оптимального взаимодействия позволит педагогу упорядочить процесс общения, сделать его психологически верным, приобрести уверенность в противостоянии трудностям и недостаткам в работе с родителями.

Следующий аспект педагогической техники – это приемы и средства самореализации, включающие овладение своим организмом (саморегуляция), мимической и пантомимической выразительностью, управление эмоциями, настроением (снятие психического напряжения, создание определенного эмоционального фона взаимодействия), улучшение техники речи.

Техника взаимодействия определяется наличием и отточенностью специальных умений. Это – умение мобилизовать другого человека на интенсивное взаимодействие, умение общаться, налаживать обратную связь («считывать» реакцию собеседника), владеть своим настроением, голосом, мимикой, движениями. Мастерство воспитателя заключается в том, чтобы внутреннее содержание взаимодействия верно выразить через внешние средства. Пренебрежительное отношение к технике нередко приводит к тому, что эффективное решение на деле дает противоположный результат.

Одним из важных требований к воспитателю является эстетическая выразительность его внешнего вида. Внешний вид – это не только опрятность и вкус в одежде, это весь внешний облик человека, который воспринимается окружающими. Внешний облик человека передает его внутреннее содержание. Так, сутулость, опущенная голова, беспомощное движение рук, суетливость говорят о внутренней неуверенности, слабости, которые легко «считываются» другим человеком. Выразительная осанка

отражает внутреннее достоинство личности. Правильная походка, четкость движений свидетельствуют об уверенности в собственных силах, твердости позиции.

Поза в момент взаимодействия должна свидетельствовать об уважении к собеседнику, обращенности именно к нему. Отключенности от других побочных факторов. Кроме того, она должна отражать характер взаимодействия: с помощью только одной дистанции можно заставить пережить целую гамму эмоций. И, наконец, поза не должна противоречить особенностям взаимодействующих. «Автор» позы должен отчетливо представлять себя со стороны. Движения головы, шеи, рук, всего корпуса должны быть ограничены и подчинены характеру взаимодействия. Предпочтительнее, чтобы жесты были сдержанными, без широких резких взмахов и острых углов. Округлые жесты и скупая жестикуляция обычно подчеркивают речевое (вербальное) сообщение, придавая ему дополнительную силу воздействия. Особая важность пантомимики в том, что жесты, как и другие движения рук и корпуса, чаще всего предупреждают ход высказываемой мысли, а не следуют за ней. Поэтому неадекватная жестикуляция дезинформирует собеседника, отвлекает внимание.

Обращаясь к родителю, не стоит забывать: взаимодействие может развиваться по-разному в зависимости от той позы, которую вы приняли, оптимума дистанции и ориентации на собеседника.

Еще более информационным содержанием обладает мимика – искусство выражать свои мысли, чувства, настроение, отношение при помощи движений мускулов лица. Нередко именно выражение лица (и особенно взгляда) оказывает более сильное воздействие, чем слова, повышает эмоциональную значимость контакта. Мимика несет информацию большую, чем речевое сообщение. Причем эта информация отражает самые глубинные смыслы и отношения, которые сигнализируют об истинном значении этого сообщения.

Таким образом, осуществляя реализацию контакта и взаимодействия с родителями в условиях ДОУ, педагог должен стремиться использовать все педагогические технологии и постоянно совершенствовать свое педагогическое мастерство.

Карта наблюдений за деятельностью педагога

1. Ф. И. О. _____
 2. Дата рождения _____
 3. Семейное положение _____
 4. Образование _____
 5. Год окончания образовательного учреждения _____
 6. Наименование образовательного учреждения _____
 7. Специальность _____
 8. Квалификация _____
 9. Общий стаж _____
 10. Педагогический стаж _____
 11. Стаж работы в учреждении _____
 12. Основное направление в работе _____
 13. Курсовая подготовка _____
 14. Категория _____
 15. Какой опыт обобщала и когда _____
 16. Домашний адрес _____
 17. Телефон: дом. _____ моб. _____
- Дата заполнения _____ Подпись: _____

Повышение квалификации педагога

Год	Обучение по программе	Консультации	Открытые занятия в ДОУ	Участие в МО	Участие в творческих группах	Семинары-практикумы	Конкурсы

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МАРШРУТ РОСТА

младшего воспитателя

..... Оксаны Анатольевны

№	мероприятия	срок	ответственный
1	Наблюдение за деятельностью (наставничество)	октябрь-ноябрь 2009г	старший воспитатель, воспитатели группы психолог, старшая медсестра, младший воспитатель (наставник)
2	Привлечение на «открытые» мероприятия.	декабрь 2009г май 2010г	старший воспитатель , старшая медсестра, психолог, музыкальный руководитель
3	Беседы: «Что такое детский сад?», «Воспитатель, ребенок, родитель» и др.	декабрь 2009 г май 2010г	воспитатели группы, психолог, старший воспитатель
4	Обучение на курсах информационных технологий	август 2010	заместитель заведующей по УВР
5	Перевод на должность воспитателя (временно).	июнь 2011	заведующая
6	Направление на переквалификацию (Педколледж 1-год).	апрель 2011	заведующая
7	Составление плана-проекта роста и совершенствование мастерства.	август-сентябрь 2011	заместитель заведующей по УВР, старший воспитатель
8	Знакомство с передовым педагогическим опытом.(просмотр видеофильмов, фотосессий, посещение выставки , изучение литературы).	июнь 2010 май 2011	заместитель заведующей по УВР, старший воспитатель , психолог, воспитатель-наставник, узкие специалисты
9	Анкетирование (самоанализ и самооценка педагога).	октябрь-ноябрь 2011	педагог
10	Обсуждение проблемы роста компетентности (анализ мониторинга качества образования дошкольников за 1 год, анализ данных профессиональной компетентности педагога: «затрудняюсь», «знаю», « могу поделиться»)	январь-февраль 2012	педагог заместитель заведующей по УВР, старший воспитатель
11	Консультации и рекомендации по оформлению творческого педагогического труда.	октябрь-ноябрь 2012	старший воспитатель, заместитель заведующей по УВР

12	Проведение мастер-классов (совместная деятельность педагога с детьми, оформление разработок, планов, схем и др.)	октябрь-ноябрь 2013	педагог
13	Изучение и обсуждение концептуальных подходов к определению и оценке качества дошкольного образования.	сентябрь 2013	педагог
14	Проведение измерений параметров, характеризующих качество дошкольного образования.	ноябрь-декабрь 2013	старший воспитатель, узкие специалисты, заместитель заведующей по УВР
15	Направление на обучение в вуз. (2-е высшее образование)	апрель-май 2014	педагог
16	Включение педагога в творческие группы, комиссии.	январь 2014	старший воспитатель, узкие специалисты, заместитель заведующей по УВР
17	Включение педагога в «Школу резерва» муниципалитета.	сентябрь 2014	заведующая МКУ «Управление образования» г.Новороссийск
18	Перевод на должность старшего воспитателя, заместителя заведующей по УВР, заведующего (временно на период отпусков).	июнь-август 2015	заведующая
19	Перевод на должность руководителя, заместителя в дошкольные образовательные учреждения города.	2015	МКУ «Управление образования» г.Новороссийск

Заведующая МАДОУ № 82 «Сказка»

И.С.Позднякова

Мотивация коллектива МАДОУ №82 «Сказка»

Проблема выбора путей мотивации педагогов чрезвычайно актуальна для администрации МАДОУ. В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в ДОУ, выявили ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников и разработали специфическую систему мотивирования в образовательном учреждении.

Перед проведением диагностики мотивации персонала в ДОУ проанализировали кадровый состав педагогического коллектива. С помощью методики А.Ф.Фидлера (приложение № 1) оценили психологическую атмосферу в коллективе, так как диагностика может быть применима только в том случае, когда есть определённый уровень доверия сотрудников к руководителю, отсутствуют серьёзные конфликты в коллективе. Выявили, что в дошкольном учреждении благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями, отражает социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (приложение № 2) респондентам необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы.

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т. Элрса (приложение № 3) была оценена степень стремления к достижению целей, успеха различных категорий респондентов.

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы использовали несложную в исполнении и интерпретации результатов методику - анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ», предложенную Лепешовой Е.М. (приложение № 4) Главным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию.

При подборе методов мотивирования персонала, по мнению Филиной Ф.Н., необходимо учитывать ряд правил:

- Мотивирование тогда даёт результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.
- Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.
- Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

- Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.
- Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.
- Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.
- Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Исходя из наблюдений за персоналом дошкольного образовательного учреждения, следует применять методы как материального, так и нематериального стимулирования.

В сентябре 2011 года МАДОУ перешло на новую систему оплаты труда сотрудников. Она позволяет с помощью доплат и надбавок увеличить средний уровень заработной платы, а также приводит к повышению профессиональной активности, удовлетворённости трудом и стимулированию профессионального развития. Однако, потенциал экономических методов значительно более скромный, чем в коммерческой сфере из-за недостатка средств. А также согласно двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга, материальные стимулы относятся к факторам гигиены (поддерживающим), которые не определяют автоматически положительную мотивацию работников – если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на какие – либо поступки.

Для преодоления этого необходимо использовать мотивационный потенциал нематериальной мотивации, который позволяет дополнить используемые в учреждении материальные стимулы.

В качестве нематериальных средств воздействия на мотивацию персонала мы рассматриваем:

- моральное стимулирование;
- мотивирующую организацию труда;
- эффективный кадровый менеджмент;
- культуру организации;
- эффективную самомотивацию.

Моральное стимулирование основано на удовлетворении таких потребностей личности, как потребность в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желание видеть вклад в общем результате. Данные потребности присущи педагогам ДОУ и частично младшим воспитателям.

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в ДОУ:

Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект.

Статьи в органах печати – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе. Большую роль также играет организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации. Эти приёмы подходят для мотивирования педагогических работников.

Доски почёта – по итогам деятельности, значимых в жизни ДОУ мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно обновляться (раз в год). Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности и чувства «мы». Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения. Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

Другое средство нематериального стимулирования – мотивирующая среда учреждения. Оно в большей степени подходит для мотивирования труда педагогов. Для того чтобы организация труда педагогов стала мотивирующей, необходимо соблюдение нескольких условий – обогащение труда, постановка целей.

Грамотно организованная среда учреждения способствует развитию профессиональной мобильности педагога. Подготовка воспитанников к участию в различных конкурсах, выполнение административных функций, освоение педагогических инноваций, всё это, в конечном итоге, направлено на обогащение педагогического труда.

В настоящее время в условиях внедрения инновационных педагогических технологий создаются возможности для обогащения труда педагогов, за счёт освоения новых способов педагогической деятельности. Вместе с тем успешность этого процесса определяется собственной активностью личности педагога.

Для человека свойственна естественная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Однако для профессиональной деятельности постановка целей даёт высокую отдачу только в том случае, если личность понимает и принимает конкретную цель. Цикличность педагогической деятельности позволяет ставить цели, которые регламентированы по времени, измеримы и технологически обоснованы. Мотивационный потенциал целей усиливается готовностью педагога принимать цель как собственную, а не навязанную кем-то извне, а также готовностью прилагать определённые усилия для её достижения.

Оценка и контроль должны стимулировать персонал не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но инициировать стремление трудиться с высокой отдачей.

Критериями оценки педагога могут быть подготовка воспитанников к участию в конкурсах, спортивных мероприятиях, качество образования, количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности, учебно-методическая работа. Критериями оценки младшего воспитателя могут быть безопасность образовательной среды, участие в воспитательной деятельности.

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению организационных изменений. Руководителю необходимо планировать обучение персонала. Для младших воспитателей возможна организация обучения в детском саду, например, организация консультационного пункта по вопросам воспитания детей дошкольного возраста.

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывает непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач – большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена ценностями,

системой отношений, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями.

Овладение навыками самомотивации способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности; преодолению внутреннего консерватизма, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

К приёмам самомотивации относятся «психологическое поглаживание» (комплимент самому себе), развитие саногенного мышления, позитивного восприятия действительности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности.

Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разные способы и средства мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и не материальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

На основании вышесказанного, можно объединить предлагаемые приёмы мотивирования персонала в таблицу.

Исследуя проблему мотивации персонала в условиях ДООУ, мы пришли к выводу что, для управления процессом мотивации требуется продуманная система, которая включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования.

Эта система должна состоять из знаний специфики трудовой деятельности персонала, основываться на сформированных представлениях о теоретических и практических аспектах в области менеджмента. Изучая материалы исследования, мы пришли к выводу, что мотивация персонала зависит от внешних и внутренних факторов, в том числе и от социального положения сотрудников. Вместе с тем большое влияние оказывают индивидуальные особенности сотрудников.

Оценочный лист
 эффективности деятельности педагогов МАДОУ детский сад № 82 «Сказка»

Педагог: _____

Дата оценки деятельности: _____

критерии	баллы	способ измерения	результат
Критерий № 1 Показатели профессиональной деятельности педагога			
1.1. Увеличение коэффициента посещаемости детей: наличие пропусков без причины		табель посещаемости	
-посещаемость составляет свыше 91%	4		
-посещаемость составляет 81-90%	3		
-посещаемость ниже 75-80%	2		
1.2. Отсутствие роста заболеваемости	2	мониторинг заболеваемости	
1.3. Отсутствие случаев травматизма во время образовательного процесса	2	мониторинг случаев травматизма	
1.4. Высокий уровень исполнительской дисциплины (подготовка отчетов и т.д.)	до 10 баллов		
1.5. Своевременное и качественное оформление документации (план воспитательно-образовательной работы, табель посещаемости, протокол родительских собраний и	до 4		
1.6. Участие педагогов в методической работе подготовка к - педсовету (за каждое) - конференции (за каждое) - семинару (за каждое)	до 4		
1.7. Выполнение режима дня	до 5		
1.8. Разработка - конспектов занятий (за каждое) - консультаций (за каждое)	до 2		
Критерий №2. Позитивные результаты воспитанников			
2.1. Участие воспитанников, педагогов в конкурсах:		поощрения	
-уровень дошкольного учреждения (за каждое)	1		
-муниципального уровня (за каждое)	2		
-краевого уровня (за каждое)	3		
-всероссийского уровня (за каждое)	4		

2.2.Наличие призовых мест в конкурсах:		наличие грамот, дипломов	
-уровень дошкольного учреждения (за каждое)	1		
-муниципального уровня (за каждое)	2		
-краевого уровня (за каждое)	3		
-всероссийского уровня (за каждое)	4		
Критерий № 3. Участие в инновационной деятельности			
3.1.разработка, представление и успешность внедрения проектов, авторских программ, авторизованных, модернизированных программ, авторских пособий:		авторские программы, проекты	
-уровень дошкольного учреждения (за каждое)	1		
-муниципального уровня (за каждое)	2		
-краевого уровня (за каждое)	3		
-всероссийского уровня (за каждое)	4		
3.2.Педагогом разработаны учебно-методические материалы, в том числе, электронные продукты для работы с детьми и родителями:		учебно-методические материалы, электронный продукт	
-уровень дошкольного учреждения (за каждое)	1		
-муниципального уровня (за каждое)	2		
-краевого уровня (за каждое)	3		
3.3.Участие в экспериментальной работе, работе в творческих группах, разработка программы развития ДОО, образовательной программы	до 10 баллов		
Критерий № 4.Участие в конкурсах, грантах, конференциях, семинарах и т.д.			
4.1.Результат участия педагога в конкурсах и подготовка к конкурсам:		грамоты, диплом	
• краевого уровня:			
-первое призовое место (за каждое)	11		
-второе призовое место (за каждое)	10		
-третье призовое место (за каждое)	9		
-участник	8		
• муниципального уровня:			

-первое призовое место (за каждое)	7		
-второе призовое место (за каждое)	6		
-третье призовое место (за каждое)	5		
-участник	4		
• уровень дошкольного учреждения:			
-первое призовое место (за каждое)	3		
-второе призовое место (за каждое)	2		
-третье призовое место (за каждое)	1		
Критерий № 5. Обогащение и распространение собственного педагогического опыта			
5.1. Педагогом проведены открытые мероприятия (мастер-классы, НОД) для профессиональной и непрофессиональной аудитории:		мастер-классы, НОД	
-уровень дошкольного учреждения (за каждое)	3		
-муниципального уровня (за каждое)	4		
-краевого уровня (за каждое)	5		
5.2. Обобщение опыта через публикации в газете, педагогических и других изданиях, выступление на телевидении.	до 5 баллов	материалы публикаций	
5.3. Наличие публикаций за отчетный период или личном сайте педагога.	до 5	сайт	
Критерий № 6. Работа с родителями			
6.1. Благоприятный психологический климат в группе (отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей). Удовлетворенность родителей процессом и результатом воспитательно-образовательной деятельности педагога.	до 5	мониторинг жалоб	
6.2. Системность проведения совместных с родителями и детьми мероприятий: день открытых дверей, родительские собрания, совместные мероприятия с родителями, участие родителей в конкурсах, анкетирование.	до 5	результаты контроля	
6.3. Выпуск брошюр, газет, бюллетеней, оформление выставок детского творчества и т.д. (за каждое мероприятие зачисляется балл)	до 5	газеты, брошюры	
Критерий № 7. использование современных образовательных технологий, в том числе ИКТ в воспитательной и образовательной деятельности			
7.1. Педагогом используется ИКТ и другие технологии (проектный метод, модульный метод и т.д.)	до 5 баллов		
-для моделирования НОД			

-для воспитательной работы			
-для работы с родителями			
Критерий № 8. Создание условий для организации воспитательно-образовательной деятельности			
8.1.Эффективность организации предметно-развивающей среды в соответствии с возрастом, особенностями детей	до 5	результат контроля, конкурсы	
8.2.Оформление ДОУ, стендов, уголков, зон и т.д.	до 5		
Критерий № 9. Дополнительная образовательная деятельность			
9.1.Ведение кружковой работы согласно образовательной программы	до 5	по результатам контроля	
Критерий № 10.Общественная активность			
10.1.Проявляет творческую активность в подготовке к праздничным мероприятиям, показательным выступлениям	до 10	мероприятия	
10.2.Участие в общих мероприятиях дошкольного образовательного учреждения	до 10	мероприятия	
Всего баллов:			

Председатель комиссии: _____

Члены комиссии:

«СОГЛАСОВАНО»
Председатель ПК

Приложение № 2
«УТВЕРЖДЕНО»
Заведующая МАДОУ № 82 «Сказка»

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке и условиях установления выплат компенсационного, стимулирующего характера и премирования работникам муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения центр развития ребенка - детский сад № 82 “Сказка” муниципального образования город Новороссийск на 01.09.2013г

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Положение разработано в соответствии с Положением об оплате труда работников государственных образовательных учреждений и государственных учреждений образования Краснодарского края, Законом «Об образовании», Уставом учреждения.

1.2. Положение распространяется на администрацию, пед. работников, а также всех сотрудников, как основных работников, так и совместителей.

1.3. Стимулирующие и компенсационные выплаты к должностному окладу руководителю учреждения устанавливаются приказом начальника УО.

1.4. Выплаты компенсационного характера проводятся дифференцировано с учетом конкретного вклада каждого работника, профессионального уровня, педагогического мастерства.

1.5. Выплаты компенсационного характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются: коллективным договором, соглашением, локальными и нормативными актами в соответствии с Трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы права.

1.6. Размеры и условия осуществления выплат компенсационного характера конкретизируются в трудовых договорах работников.

1.7. Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы работников без учета применения повышающих коэффициентов и стимулирующих выплат пропорционально установленной нагрузке (педагогической работе).

2. СОВЕТ И ЕГО СОСТАВ

2.1. Для проведения дифференцированной оплаты создается совет:

Председатель, руководитель учреждения	Заведующая МАДОУ –
Председатель ПК	
Секретарь комиссии	
Зам. председателя	
Члены совета:	

2.2.О составе совета издается приказ по учреждению.

2.3.Решение совета считается действительным, если в голосовании участвовало не менее 2/3 состава и оно принято большим числом голосов от числа присутствующих.

2.4.Работа совета оформляется протоколом.

3.МЕХАНИЗМ ПРОВЕДЕНИЯ ВЫПЛАТ КОМПЕНСАЦИОННОГО ХАРАКТЕРА И ИХ РАЗНОВИДНОСТЬ

Выплаты компенсационного характера – это вид денежных выплат, осуществляемых за расширение функциональных обязанностей, не включенных в должностные инструкции работника по его основной должности:

- за работу на тяжелых (особо тяжелых) работах, работах с вредными (особо вредными) и (или) опасными (особо опасными) условиями труда;
- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания;
- за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- специалистам за работу в сельской местности;
- за специфику работы педагогическим и другим работникам в отдельных ГОУ и ГУ;
- за работу в ночное время;
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- за сверхурочную работу.

3.1.Выплаты производить в % отношении от ставки (нагрузки) или рублевом эквиваленте.

Выплаты могут быть установлены:

- Постоянно
- На определенный период времени
- На время выполнения конкретного объема работ

3.2. Виды и размеры выплат могут пересматриваться в течение года в зависимости от целей и задач поставленных перед ДООУ.

4.ВЫПЛАТЫ РАБОТНИКАМ, ЗАНЯТЫМ НА ТЯЖЕЛЫХ РАБОТАХ, РАБОТАХ С ВРЕДНЫМИ И ОПАСНЫМИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА - УСТАНАВЛИВАЮТСЯ В СООТВЕТСТВИИ СО СТ. 147 ТК РФ:

повар, шеф повар	12%
машинист по стирке белья	12%
старшая медсестра	12%
младший воспитатель	12%
уборщик служебных помещений	10%
подсобный рабочий	12%

5. ВЫПЛАТЫ ЗА СОВМЕЩЕНИЕ ПРОФЕССИЙ (ДОЛЖНОСТЕЙ) УСТАНОВЛИВАЮТСЯ РАБОТНИКУ ПРИ СОВМЕЩЕНИИ ИМ ПРОФЕССИЙ (ДОЛЖНОСТЕЙ)

За совмещение профессий (должностей)	100% (от основного оклада) или в рублевом эквиваленте
--------------------------------------	-------------------------------------------------------

5.1. Выплаты за расширение зон обслуживания устанавливается работнику при расширении зон обслуживания

За расширение зон обслуживания	100% (от основного оклада) или в рублевом эквиваленте
--------------------------------	-------------------------------------------------------

5.2. Выплаты за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, устанавливается работнику в случае увеличения установленного ему объема работы или возложения на него обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором

За увеличенный объем работы	до 100% (от основного оклада) или в рублевом эквиваленте
-----------------------------	----------------------------------------------------------

5.3. Выплаты за работу в ночное время производится работникам за каждый час работы в ночное время. Ночным считается время с 10.00 часов вечера до 6.00 часов утра.

За работу в ночное время	35% (от основного оклада)
--------------------------	---------------------------

5.4. Повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится работникам, привлекавшимся к работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

За работу в выходные и нерабочие праздничные дни (сторож) Одинарная дневная ставка (в пределах месячной нормы рабочего времени). Двойная ставка (сверх месячной нормы рабочего времени)	35%
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы не менее 1,5 размера, за последующие часы — 2-го размера в соответствии со ст. 152 ТК РФ

6. МЕХАНИЗМ ПРОВЕДЕНИЯ ВЫПЛАТ СТИМУЛИРУЮЩЕГО ХАРАКТЕРА И ИХ РАЗНОВИДНОСТЬ

Повышающий коэффициент к окладу за квалификационную категорию устанавливается с целью стимулирования педагогических работников профессиональному росту путем повышения профессиональной квалификации и компетентности.

высшая квалификационная категория	0,15
первая квалификационная категория	0,10
вторая квалификационная категория	0,05

Стимулирующая надбавка к окладу за выслугу лет и стаж непрерывной работы устанавливается всем работникам, в зависимости от стажа работы в соответствующих учреждениях.

<u>выслуга лет:</u>	
- стаж работы от 1 до 5 лет;	5%
- стаж работы от 5 до 10	10%
- стаж работы от 10 и выше	15%

Персональный повышающий коэффициент к окладу может быть установлен работнику, с учетом уровня его профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач.

Размер повышающего коэффициента до 3,0

повышающий коэффициент	до 3,0
------------------------	--------

Применение повышающих коэффициентов не образует новый оклад (должностной оклад), ставку заработной платы и не учитывается при исчислении иных стимулирующих и компенсационных выплат, устанавливаемых в % отношении к окладу.

Повышающие коэффициенты к окладу устанавливаются на определенный период времени в течение соответствующего календарного года, за исключением повышающих коэффициентов за квалификационную категорию.

Решение об установлении персонального повышающего коэффициента к окладу и его размеров принимается руководителем учреждения персонально в отношении конкретного работника.

Заместители заведующей:

-размер повышающего коэффициента — 0,01

Педагогический персонал :

<u>интенсивность и высокие результаты работы:</u> *стабильно высокие показатели результативности работы;	0,05
*высокие академические и творческие достижения: воспитатель года, Всероссийские конкурсы	0,05
*разработка и внедрение новых эффективных программ, методик, форм (обучения, организации и управления учебным процессом),	0,05
*применение в работе достижений науки, передовых методов труда (ИКТ и т.д.)	0,05
<u>*выполнение особо важных или срочных работ (на срок их проведения):</u> (подготовка групп к учебному году, подготовка участков, веранд в весенне-летнему, зимнему периоду);	0,05(для тех.персонала 0,2)
*сложность выполняемой работы	0,05
* напряженность (работа на 2-х группах);	0,05
*выполнение работ не входящих в круг основных должностных обязанностей	0,1(для тех.пер.0,2)

*охране труда, охр.жиз. и здор. детей (инструкции)	0,6
* медицинскому страхованию;	0,5
*пенсионному страхованию ;	0,7
*работа с неблагополучными семьями;	0,05
*работа с безнадзорностью;	0,1
*за руководство подразделением;	-1,0
*предшкольная подготовка	0,05
*увеличенный объем работы	0,2
*за расширения зон обслуживания	0,2
*отсутствие жалоб, отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка;	0,1
* молодые специалисты, вновь принятые работники;	0,02
*исполнительская дисциплина, своевременность подачи информации и выполнение поручений и указаний;	0,1
* профилактика терроризма;	-0,1
*оформление больничных листов;	0,5
*ведение денежных операций;	1,0
* сохранность материально-технической базы (по оборотным тетрадам);	0,05 (для зам. по АХЧ 0,08)
*наставничество;	0,1
*организация работы с родителями (внеплановые мероприятия, совместные с участием родителей);	0,05
*работа председателя профсоюзного комитета;	0,5
*организация и ведение кружковой работы;	0,05
*привлечение внебюджетных средств;	0,05
*посещаемость детей в группах;	0,05
*организация питания отсутствие замечаний, нарушений;	0,05
*активное и эффективное участие в педагогических советах, семинарах, конкурсах (ДОУ);	0,05
*организация дополнительного образования в т.ч ГКП ;	0,05
*соответствие развивающей среды ФГТ;	0,05
*использование в работе современных технологий ИКТ.	0,05
*работа на группах адаптации	0,05
*участие в культурных мероприятиях	0,05 (для тех.персонала 0,2)
*выполнение натуральных норм питания	0,1
*обзор литературы	0,05 (для тех.персонала 0,2)
*председатель комиссии по питанию	0,55
*участие в учебно-воспитательном процессе (младшие воспитатели)	0,2

*председатель комиссии по регулированию родительской оплаты	0,5
*ответственный за снятие информации с сайтов, эл.почты	0,5
*выставление информации на новостную ленту	0,5
*председатель ПМПК (психолого-медико педагогической комиссии)	0,5

Стимулирующая надбавка за качество выполняемых работ устанавливается работникам, которым присвоена ученая степень, почетное звание при соответствии почетного звания, ученой степени профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин.

<u>качество выполнения работ:</u>	
* «Почетный работник общего образования Российской Федерации»;	5%
*почетная грамота Министерства образования и науки Российской Федерации;	5%
*ученая степень кандидата наук, почетное звание «Заслуженный», «Народный»;	7,5%
*ученая степень «Доктор наук»	15%

Стимулирующая надбавка за качество выполнения работ устанавливается по одному из имеющихся оснований, имеющему большее значение.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются пропорционально объему учебной нагрузки.

7.ОПЛАТА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ, ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

7.1.Заработная плата руководителя и их заместителя состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

7.2.Должностной оклад руководителя учреждения определяется трудовым договором, исходя из средней заработной платы работников, относимых к основному персоналу, возглавляемого им учреждения, и составляет до 5 размеров указанной средней заработной платы.

Критерии для установления кратности при определении должностных окладов руководителей устанавливаются главным распорядителем бюджетных средств соответствующего ведомства.

К основному персоналу учреждения относятся работники, непосредственно обеспечивающие выполнение основных функций, в целях реализации которых создано учреждение.

Порядок исчисления размера средней заработной платы работников основного персонала для определения размера должностного оклада руководителя определяется высшим исполнительным органом государственной власти Краснодарского края.

7.3.Органы исполнительной власти Краснодарского края - главные распорядители средств краевого бюджета, в ведении которых находятся

учреждения, в утверждаемом ими порядке могут устанавливать руководителям этих учреждений выплаты стимулирующего характера.

7.4. Должностные оклады заместителей руководителей учреждения устанавливаются на 40% ниже должностного оклада руководителя.

7.5. С учетом условий труда руководителю учреждения и его заместителям устанавливаются выплаты компенсационного характера.

7.6. Премирование руководителя осуществляется с учетом результатов деятельности учреждения в соответствии с критериями оценки и показателями эффективности работы учреждения, установленными главным распорядителем средств краевого бюджета, в ведении которого находится учреждение.

При принятии соответствующего нормативного документа на федеральном уровне — премирование руководителей осуществляется за счет лимитов бюджетных обязательств, централизуемых главными распорядителями бюджетных средств.

Размеры премирования руководителя, порядок и критерии премиальных выплат ежегодно устанавливаются главным распорядителем средств краевого бюджета в дополнительном соглашении к трудовому договору руководителя учреждения.

8. ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ

В целях поощрения работников за выполненную работу в учреждении в соответствии с перечнем видов выплат стимулирующего характера могут быть установлены премии:

премия по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год) (отпуска, на оздоровление работника): - успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде; - инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда; - проведение качественной подготовки и проведение мероприятий; - выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса; - качественная подготовка и своевременная сдача отчетности; - участие в выполнении важных работ, мероприятий; - сохранность материально-технической базы	до 100% или в рублевом эквиваленте
выплата работнику, уходящему на пенсию	100%
выплата работнику в связи с юбилеем (50-тие)	100%

Премирование осуществляется по решению руководителя учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников.

Конкретный размер премии может определяться как в % к окладу, так и в абсолютном размере. Максимальным размером премия по итогам работы не ограничена.

премия за выполнение особо важных и срочных работ:	разовая доплата
премия за интенсивность и высокие результаты: -интенсивность и напряженность работы; -особый режим работы (связанный с обеспечением без аварийной, безотказной и без перебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения учреждения); -организация и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения среди населения.	разовая доплата

Размер премии может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в % отношении к окладу. Максимальным размером премия за выполнение особо важных работ и проведение мероприятий не ограничена. Премирование за интенсивность и высокие результаты работы не применяется к работникам, которым установлена стимулирующая надбавка за интенсивность и высокие результаты работы.

9.МАТЕРИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ

Решение об оказании материальной помощи и ее конкретных размеров принимает руководитель учреждения на основании письменного заявления работника.

10.ИСТОЧНИК КОМПЕНСАЦИОННЫХ И СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ И ПРЕМИЙ

Компенсационные и стимулирующие выплаты производятся по условиям оплаты труда учреждения в пределах бюджетных ассигнований.

11.ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ УМЕНЬШЕНИЯ РАЗМЕРА ПРЕМИЙ И СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ

1. Нарушение дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.
2. Нарушение сан.-эпид. режима.
3. Нарушение режима сна, питания, прогулки.
4. Нарушение правил ТБ и ПТ.
5. Нарушение инструкций по охране жизни и здоровья детей.
6. Обоснованные жалобы (низкое качество воспитательной работы) со стороны родителей.
7. Халатное отношение к учебно-материальной базе.
8. Детский травматизм по вине сотрудника ДОУ.
9. Рост детской заболеваемости, связанный с нарушением санитарно-гигиенических норм, режима питания, сна и т.д.

ПРИМЕЧАНИЕ: Все стимулирующие выплаты и премии устанавливаются и выплачиваются при наличии средств.

Принято на общем собрании коллектива МАДОУ детский сад № 82
«Сказка»

Протокол № _____ от «_____» «_____» 201__г.

Анкета «Оценка психологической атмосферы в коллективе»

Уважаемые педагоги!

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворённость									Неудовлетворённость
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлечённость									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

Спасибо за участие!

Обработка результатов:

Ответ по каждому из пунктов оценивается слева направо в диапазоне от «1» до «8» баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл и тем благоприятнее, по мнению отвечающего, психологическая атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от «10» (наиболее положительная оценка) до «80» (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создаётся средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы»

Уважаемые сотрудники!

Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим указать, в какой мере вас удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

- 5 - вполне удовлетворяет*
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет*
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет*
- 2 - скорее не удовлетворяет*
- 1 - совершенно не удовлетворяет.*

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой:

Условия работы	Баллы				
1. Размер заработной платы					
2. Сам процесс выполняемой работы					
3. Перспективы профессионального и служебного роста					
4. Взаимоотношения с руководством					
5. Важность и ответственность выполняемой работы					
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)					
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне					
8. Насколько эффективно организована работа в целом					
9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами					
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе					

Обработка результатов:

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

- 10-20 баллов - низкая степень удовлетворенности работой;
- 21-30 баллов - средняя степень удовлетворенности работой;
- 31-40 баллов - высокая степень удовлетворенности работой;
- 41-50 баллов - очень высокая степень удовлетворенности.

Анкета

«Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи»

Уважаемые сотрудники!

Просим вас ответить на вопросы анкеты. По каждому пункту нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает ваше мнение, и поставить значок «X» в соответствующей графе.

Вопросы к методике

Утверждения	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.		
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		

Спасибо за участие!

Ключ к тесту

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17,1.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов - для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов - это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов - респондента отличает мотивация на успех.

Анкета «Оценка мотивации сотрудников МАДОУ»

Уважаемые сотрудники!

Определите по десятибалльной шкале, насколько каждый из нижеперечисленных факторов важен для повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что "1" - низкая значимость фактора, "2" - более высокая и т. д., "10" - очень высокая).

Факторы	Балл
1. Стабильность заработка	
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от выполняемой работы	
3. Возможность карьерного роста	
4. Признание и одобрение со стороны руководства	
5. Признание и любовь воспитанников	
6. Признание со стороны родителей	
7. Возможность самореализации	
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	
9. Высокая степень ответственности	
10. Интересная творческая деятельность	
11. Хорошие отношения в коллективе	
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	
13. Социальные гарантии	
14. Сложная и трудная работа	
15. Возможность развития, самосовершенствования	
16. Хорошие условия работы	
17. Разумность требований руководства	
18. Авторитет руководителя	
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ	

Спасибо!

Обработка результатов

Главным результатом диагностики может стать ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов.

Если суммировать оценки персонала и разделить на количество диагностируемых сотрудников, можно выяснить, что является наиболее важным для

повышения эффективности работы персонала. Результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации персонала.

Анкета для определения степени использования информационно-компьютерных технологий

Уважаемый коллега!

Для определения степени использования информационно - компьютерных технологий в педагогической деятельности ответьте на следующие вопросы.

1. Должность _____

2. Когда вы обучались на курсах ПК, какие курсы прошли _____

3. Используете ли вы информационно-компьютерные технологии (нужное подчеркнуть):

- при подготовке к занятию;
- на занятии;
- для самообразования;
- другое (укажите).

4. Какие средства информационно-компьютерных технологий вы используете (нужное подчеркнуть):

- текстовый редактор;
- электронные таблицы;
- электронные презентации;
- мультимедийные диски;
- специализированные программы;
- Интернет;
- другое (укажите).

5. Как часто вы используете информационно-компьютерные технологии (нужное подчеркнуть):

- ежедневно;
- 1 раз в неделю;
- 1–2 раза в месяц;
- 1–2 раза в четверть;
- другое (укажите).

6. Считаете ли вы, что использование информационно-компьютерных технологий существенно облегчает подготовку к занятиям и позволяет разнообразить их? _____

7. Созданы ли условия в ДОУ для использования информационно-компьютерных технологий? _____

8. Поощряет ли администрация ДОУ использование информационно-компьютерных технологий? _____

9. Ваши достижения в области использования информационно-компьютерных технологий? _____

10. Какие проблемы возникают при использовании информационно-компьютерных технологий? _____

11. Какие цифровые образовательные ресурсы чаще всего вы используете? _____

Спасибо за сотрудничество!
